

التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط

د. إخلاص إبراهيم الطراونة

سميرة محمد مبارك النهدي

جامعة الحسين بن طلال

مكتب التعليم والإشراف التربوي - قسم المتابعة

قسم إدارة الأعمال / كلية إدارة الأعمال والاقتصاد

محافظة خميس مشيط أبها السعودية

e.mail: dr.ikhlas@ahu.edu.jo

Emails: smairh3344@gmail.com

الملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية، والتعرف على أهم معوقات التمكين الإداري. قد استخدمت الدراسة لمنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة جمع البيانات الاستمارة، التي وزعت على جميع مديرات المدارس في محافظة خميس مشيط والبالغ عددهن (١٨١) مديرة كعينة مسح شامل. وقد استخدمت الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة، والتي أشارت إلى: أن التمكين الإداري متاح لمديرات المدارس بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات التمكين (٣,٤٣). وكان أبرز أبعاد التمكين الإداري: عمل المديرية وجهدها لتحقيق أهداف المدرسة، ودعم مشرفتها الإدارية للعمل الجماعي المهم في المدرسة، واحترام المشرفة الإدارية لرأي المديرات وقراراتهن في اللجان والمجالس المدرسية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى توافر المهارات الإدارية لدى المديرات، وعلى النحو التالي مرتبة حسب المتوسط الحسابي العام لها: مهارة تكوين فرق العمل (٤,٣٣)، مهارة القيادة (٤,٣١)، مهارة اتخاذ القرار (٤,٢٢)، ومهارة الاتصال الفعال (٤,٠٥). وجاءت أبرز المعوقات التمكين الإداري من وجهة نظر المبحوثات: عدم وجود تبادل حر للمعلومات، وعدم اقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري، وطموح المديرات المنخفض، عدم وجود تدريب على اتخاذ القرار، وأداء المديرات المنخفض. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات العملية مثل ضرورة توافر المناخ التنظيمي الملائم لتشجيع التمكين، ضرورة توفير برامج التدريب والتطوير لتنمية المهارات الشخصية للمديرات، منح المزيد من الصلاحيات والتفويض للمديرات، زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، تبني نظام مكافآت وتحفيز جيد.

كلمات مفتاحية: التمكين، الإداري، المهارات، القيادة، خميس مشيط، السعودية.

Empowerment and Managerial Skills for Saudi Female Managers: Female School Principals at Khamis Mushayt Governorate

Abstract This study aims to explore the challenges and level of empowerment available for female school principals in Khamis Mushayt Governorate. It also aims at assessing the level of administrative skills among them. The study adopts the descriptive analytical approach by a survey through a self-administered questionnaire as a tool for data collection. The questionnaire was distributed to all study population members with a total of 181 female school principals. The study used descriptive statistics methods to analyze the collected data. Results show that administrative empowerment level was moderate with average of (3.43). The most prominent aspects of administrative empowerment are: the principals' efforts to achieve school's objectives and the administrative supervisors' support and respect for female principals' decisions and opinions at the school council. It is also found that female principals have the following administrative skills (together with their means): team building skill (4.33); leadership skill (4.31); decision making skill (4.22); and communication skill (4.05). The main challenges facing empowerment were: lack of free exchange of information; lack of top management conviction of administrative empowerment; female principals' possession of low level ambitions; lack of training on decision making; and low performance levels for female principals. The study made a number of practical recommendations: the need to have a positive organizational climate to encourage empowerment; providing more training and development programs to improve the principals' personal skills; giving principals' more powers; more decision-making participation, and adopting a good incentive system.

Keywords: empowerment; administrative, skills, leadership, Khamis Mushayt, Saudi Arabia

المنافسة في ضوء التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة. لذا فقد صبت إدارات العديد من المنظمات عظيم اهتمامها على مهارات الموارد البشرية وكيفية تطويرها وتحفيزها ودعمها واستخدام كافة الآليات والعمليات التي تعزز من أدائها، وأحد أهم هذه الآليات هو التمكين.

المقدمة تعد الموارد البشرية المؤهلة أساس نجاح المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها أو قطاعاتها واحجامها، إذ تعد الموارد البشرية أهم الموارد الإنتاجية على الإطلاق، بما في ذلك التكنولوجيا والمال، إذ إنّ كل الموارد الإنتاجية بدون الإنسان ستبقى معطلة وبلا حراك. كما والموارد البشرية تعد الأداة الاستراتيجية المرنة التي تستطيع من خلالها المنظمات

وبعد التمكين الإداري مفهوماً معاصراً يتطلب تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف الإدارية، كما يتطلب منحهم الفرص للمبادأة والتحدي من خلال تخويل الصلاحيات، وإعطائهم المسؤوليات لاتخاذ القرارات والتعاون والمشاركة باتجاه تحقيق الأهداف (علوان وعبدالرحمن، ٢٠١١، اللحاني، ٢٠١٥، السبتي وقرشي، ٢٠١٥). وبعد التمكين استراتيجية جيدة لجعل المدراء يقدمون أفضل أداء لديهم لما يتمتعون به من قدرات ومهارات عالية ورضا عال تجاه منظماتهم ووظائفهم، وذلك من خلال تمكينهم، أي السماح لهم بحرية العمل والتصرف والتفكير باستقلالية تحت مظلة اللامركزية الإدارية. كما أنه لا بد للمدير أن يكون متمكناً من أدائه للكثير من المهارات والقدرات الإدارية اللازمة لإدارة المنظمات المعاصرة بكفاءة وفاعلية. وحيث يلعب التمكين دوراً حيوياً في تنمية وتطوير قدرات العاملين في مجال حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة، والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل.

وفي المملكة العربية السعودية يعد عمل المرأة في سوق العمل من القضايا المطروحة للنقاش بين مؤيد ومعارض وبين مقبول وأمر فوض. وبعد مفهوم تمكين المرأة العاملة من المواضيع الجديدة والساخنة عموماً. فموضوع تمكين المرأة العاملة في السعودية له خصوصية فرضتها خصوصية التعامل مع قضايا المرأة في السعودية ، ونسبة مشاركة المرأة في العمل، ودرجة تقبل المجتمع السعودي لعملها وخروجها من الأدوار التقليدية لها، وكذلك درجة مشاركتها وفي المواقع الإدارية عموماً ووطبيعة مشاركتها في تلك المواقع العليا. إلا إن تمكين المرأة لإدارية من أولويات المجتمعات المتحضرة وفي صالحها، لذا بدأت المنظمات السعودية تدرك أهمية انخراط ومشاركة المرأة في العمل وضرورة تمكينها. جاءت هذه الدراسة لتركز على تمكين المرأة لإدارية في قطاع التربية والتعليم في محافظة خميس مشيط جنوب السعودية.

مشكلة الدراسة

يعد تمكين المرأة السعودية من الاستراتيجيات الهامة جداً لتنمية المجتمع السعودي وزيادة فعالية مشاركة المرأة في سوق العمل كما ونوعاً. وبعد قطاع التعليم هو القطاع الرئيس للمرأة العاملة في السعودية، لذا تحرص الإدارات التعليمية والتابعة لوزارة التربية

والتعليم على تنمية مهارات مديرات المدارس التعليمية، إلا إن هناك العديد من الممارسات الإدارية تقوم بها بعض المديرات تدل على عكس ذلك، فمن خلال عمل الباحثة الأولى في السعودية، وعمل وخبرة الباحثة الثانية بمجال التربية والتعليم لوحظ عدد من الممارسات الإدارية السلبية لدى بعض مديرات المدارس في محافظة خميس مشيط، والتي تدل على وجود حاجة ماسة للتمكين الإداري وضعف في مستوى عدد من المهارات الإدارية. ومن هذه الممارسات مثلاً: عدم القدرة على الاتصال الفعال فيما بين المديرات والعاملات بالمدرسة، بالإضافة إلى عدم القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، كما لوحظ أن لديهن مشكلات في فهم الإدارة وتخوف كبير من تفويض السلطة.

وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على واقع التمكين الإداري ودرجة توافره للمديرات، والتعرف على المعوقات التي تواجه التمكين الإداري. وكما وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى على مستوى المهارات الإدارية لمديرات المدارس بمحافظة خميس مشيط. وبالتالي يتمثل السؤال الرئيس للدراسة بما يلي:

ما هو واقع التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات المدارس بمحافظة خميس مشيط؟

أسئلة الدراسة

وينتزع من السؤال الرئيس للدراسة عدة أسئلة فرعية وهي كما يلي:

١- ما هو مستوى التمكين الإداري المتاح لمديرات المدارس في محافظة خميس مشيط؟

٢- ما هو مستوى توفر المهارات الإدارية (مهارة القيادة، مهارة الاتصال الإداري، مهارة تكوين وإدارة فرق العمل، ومهارة اتخاذ القرار) لدى مديرات مدارس خميس مشيط؟

٣- ما هي معوقات عملية التمكين الإداري في مدارس خميس مشيط؟

أهداف الدراسة

الحالية الجهود التي تبذل لتطوير التعليم العام بالمملكة العربية السعودية وخصوصا في منطقة عسير .

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية لها

أولاً: التمكين الإداري تعددت تعريفات التمكين الإداري فعرف بأنه: عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة " (أفندي ، ٢٠٠٣). كما عرف بأنه: "استراتيجية تهدف لإتحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد ، وإشراكهم في عمليا تبناء المنظمة ، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغ محاجات الأفراد معروية المنظمة وأهداف ها البعيدة (Brown and Harve, 2006 P.241) وعرف أيضاً بأنه :نقل للمسؤولية والسلطة ،ودعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها ،وفي تحليلا لمشكلات ،وصنع القرارات، وبالتالي فيسلطة اتخاذ القرار ،ليصبح الرؤوس مسؤولاً عن جودة مايقدر أو ما يؤديه من أعمال ،وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي (العتيبي، ٢٠٠٤)، فلاق وناقلة (٢٠١٠). ويعرف التمكين الإداري إجرائياً في هذه الدراسة على أنه تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

ثانياً: تنمية المهارات الإدارية

عرفت تنمية المهارات الإدارية بأنها: تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات، ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام ،وفي التنظيمات بشكل خاص (اللوزي، ٢٠٠٠). وقد عرفت أيضاً: "بأنها عملية تعليمية طويلة الأمد تستخدم برنامجاً منظماً ومعداً باهتمام يستطيع من خلاله الموظفون تعلم معارف ومهارات تتعلق بالمفاهيم والجوانب النظرية وذلك لأغراض عامة على مستوى المنظمة ككل"(العلي والموسوي، ٢٠٠١، ص١٣٨). وعرفها الصيرفي (٢٠٠٣) على أنه عبارة عن تلك الخلفية العلمية التي يجب أن تتوفر في العاملين لكي يتمكنوا من إنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. وتعرف تنمية المهارات الإدارية في

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري المتاح لمديرات مدارس خميس مشيط والمعوقات التي تواجهه، كذلك التعرف على مستوى المهارات الإدارية لديهن. وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري المتاح لمديرات مدارس خميس مشيط.
- ٢- التعرف على مستوى المهارات الإدارية (مهارة القيادة، مهارة الاتصال الإداري، مهارة تكوين وإدارة فرق العمل، ومهارة اتخاذ القرار) التي تتمتع بها مديرات مدارس خميس مشيط.
- ٣- تسليط الضوء على أهم معوقات عملية التمكين الإداري في مدارس محافظة خميس مشيط.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تمثل دراسة علمية يؤمل أن تكون إضافة على الأدب الإداري في مجال التمكين الإداري، وفي مجال عمل المراقفي السعودية. وحيث إن كثيراً من الكتاب في مجال التمكين أكدوا على أهمية استمرارية البحث في مجال التنمية الإدارية، والتمكين الإداري، وعليه فإن هذه الدراسة من المأمول أن تثرى المكتبة الإدارية بما سوف تتضمنه من معلومات عن التمكين والمعوقات التي تواجهه، ومستوى المهارات الإدارية.

الأهمية العملية: تتبعا لأهمية هذه الدراسة العملية من أهمية عمل المرأة وتمكينها أينما كانت، كما وتتبع أهميتها العملية من أهمية تنمية عمل المرأة السعودية وضرورة تمكينها إدارياً. وحيث إن الدراسة الحالية تمثل دراسة تطبيقية تعكس الواقع الحالي للتمكين الإداري المتاح لمديرات مدارس خميس مشيط، ومعوقات ذلك التمكين، وتقاس كذلك مستوى المهارات الإدارية التي تتمتع بها المرأة المديرة في قطاع المدارس في جنوب السعودية، يتوقع أن تقدم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها الكثير من الحقائق والمؤشرات والأدلة العلمية الواقعية لمتخذي القرار في عمل المرأة وتمكينها في السعودية، ولمشري السياسات التعليمية والمخططين واللازمة لهم لاتخاذ الكثير من القرارات التصحيحية في مجال تمكين المرأة وتنمية مهاراتها الإدارية وتعزيزها. وأخيراً قد تعزز نتائج الدراسة

هذه الدراسة إجرائياً بأنها عملية تنمية القدرات الإدارية لمديرين المدارس والتي تشمل: مهارة القيادة، مهارة الاتصال الإداري، مهارة تكوين وإدارة فرق العمل، ومهارة اتخاذ القرار.

ثانياً: الإطار النظري والأدبيات

مفهوم التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعددت تعريفاته بتعدد الكتاب. فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، والبعض نظر إليه نظرة فلسفية، والبعض الآخر اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم، لذلك ظهرت عدة تعريفات يمكن من خلالها فهم ماهية التمكين. ويعرف التمكين بأنه تهئية الظروف اللازمة لخلق الثقة المتبادلة والمتكافئة ما بين الفرد والمنظمة والمتضمنة ثقة الفرد بقدرته على أداء المهام الموكلة إليه بفاعلية وجدارة مقابل ثقة المنظمة بأن أداء الأفراد منسجم والأهداف التنظيمية، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى جودة المخرجات التنظيمية (علوان وعبدالرحمن، ٢٠١١). (القريوتي والعزى، ٢٠٠٦). كما عرف التمكين أيضاً بأنه هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات بحسب أفدى (٢٠٠٣). ومن خلال التعريفات السابقة يتبين أن مفهوم التمكين يتعلق بالجانب النفسي للموظف، فالتمكن حالة ذهنية، كذلك هو تمكن للشعور لدى الموظف، مما يعني أن عملية التمكين عملية حفز وتعزيز للدافعية على العمل وللثقة بالنفس، وتنمية للقدرة على اتخاذ القرار لدى الموظف من أجل تطوير الأداء الوظيفي.

أهمية التمكين

تكمن أهمية التمكين الإداري في تحقيقه لعدد من المزايا والفوائد للمنظمة والأفراد والمجتمع، ومن أهمها:

- تأتي أهمية التمكين من أنها تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وتحصل منها على أفضل إبداعاتها.
- التمكين يأتي لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة العميل واستمرارية التطوير.

- هناك أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف.
- يؤدي التمكين إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الإنتاجية.
- إن تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط في نمط القيادة في المنظمة، وإنما يؤثر أيضاً في مجموعة من العناصر الفعالة في أية منظمة مثل الهيكل التنظيمي، نظم الحوافز والأجور، وأساليب تقييم الأداء، وأساليب ونطاق الإشراف والتحكم، وتصميم البرامج التدريبية ومستوى الأداء وغيرها من العناصر المهمة.

مقومات تمكين العاملين

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة، وقد أشار كل من ملحم (٢٠٠٩) و اللحياني (٢٠١٥). أن مقومات التمكين تتمثل أولاً **المهارة والوضوح**: عند الحديث عن المعرفة والمهارة، فإننا نلاحظ أهميتها بصفاتها مقوماً أساسياً من مقومات تمكين العاملين ومنحهم حرية في التصرف، وفي المشاركة، وفي التمكين. وفي هذا السياق يؤكد (عريقات، ٢٠٠٩) إن توافر الكفاية والجدارة لدى الموظف الممكن أمر ضروري ليكون قادراً على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية، اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعرفته.

ثانياً **الثقة بين القائد والمرؤوسين**: الثقة تدل على استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم. فالثقة عامل أساس وهي رأس مال اجتماعي مهم جداً. والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين وثقة الناس في القائد. وهي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين، وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة. فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها. واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين وأن تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر، وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم، تلك الثقة التي قد تبني

كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل.

ثالثاً الحوافز المادية والمعنوية: إن التمكين كما يؤكد الكثير ليس بمنحة مجانية، إذ إن فيه مشاركة في المنافع ومشاركة في المخاطر وتحمل للمسئولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف. وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العامل على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بالأداء الممكن من العاملين. وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسئولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق .

رابعاً التقدير والاحترام: إن عملية التمكين في حد ذاتها تتضمن نوع من التقدير والاحترام، فالإدارة لن تمنح موظفيها سلطة إلا إذا رأت قدرة هذا الموظف على القيام بواجبات تلك السلطة، وتقدير الإدارة لدور العامل والمسئولية التي يتحملها نتيجة للتمكين تدفعه إلى الحرص على أن يكون على قدر تلك المسئولية.

خامساً الاتصال وتدفق المعلومات: تعد المعلومات سلاحاً مهماً يعتمد عليه الموظف في اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل. فدون المعلومات الصحيحة أو المعلومات المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار؛ لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد أو تصرف قد يكون خطأ.

سادساً العدالة والحيادية: حتى يحقق التمكين أهدافه فلا بد أن يتوافر فيه صفتا العدالة والحيادية ، التي تعني أن يكون التمكين من أجل تحقيق هدف عام للمنظمة، كما تعني تمكين العامل المؤهل والمشهود له بالكفاءة بصرف النظر عن أي عوامل شخصية.

ثامناً تفويض السلطة: وتعني قيام المسؤول بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري ويصبح هذا الشخص مسئولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها ويخفف التفويض عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصلي، فيقوم هذا الرئيس بنقل

جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض، ومن ثم يكون للمفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض فيه وسلطة التقرير بشأنه، ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض.

قيم التمكين

بالرغم من تعدد نماذج التمكين؛ إلا أنها من الممكن أن تشترك في القيم التالية:

- **الاختيار:** وهي تعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله. ويتقارب هذا البعد مع العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى مثل المشاركة Participation، والحكم الذاتي (Autonomy)، والسيطرة الذاتية (Personal control)، وكلها مفاهيم لها تأثيرها الإيجابي الرضا الوظيفي، والأداء، ودافعية الأفراد للإنجاز (المسدي، ٢٠٠٣).

- **معنى العمل:** يشير هذا المفهوم إلى قيمة الهدف من العمل استناداً إلى معايير الفرد الذاتية، وهذا يعني أن يدرك الفرد الدور المنوط به وأنه عنصر مهم في المنظمة. وهذا عادة ما يتحقق عندما تتوافق قيم وسلوكيات الفرد مع قيم المنظمة والدور الذي يقوم به في العمل (دكروري، ٢٠١٠). ولقد أشار (حسن، ٢٠٠٨) إلى أن هناك مجموعة من العوامل الخارجية الهامة التي لها تأثير قوي في الشعور بمعنى العمل مثل أن يتمكن العامل من تنمية قدراته من خلال العمل، وأن يحصل العامل على مجموعة من المزايا والأجور الكافية لتحقيق رفاهية العامل، وقيام العامل باختيار العمل بمحض إرادته وأن يستطيع العامل ممارسة مهام العمل بحرية.

- **الفعالية (الكفاءة) الذاتية:** هي قدرة الفرد على أداء وإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة واقتدار نتيجة تمتعه بالخبرات، والمهارات، والمعرفة، وعن طريق المشاركة في المعلومات والتي تؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة والأفراد، وتجعلهم على معرفة بالأحداث والتغيرات المحيطة بهم، والوضع الذي توجد عليه المنظمة. ولابد من أن تكون المعلومات سليمة وصحيحة ومتوفرة بالوقت المناسب (الخاجة، ٢٠٠٦). ويشير حسن (٢٠٠٨) إلى أن الفعالية الذاتية هي إدراك الفرد

بأنه يمتلك القدرات والمهارات المطلوبة لأداء العمل وبالمهارة المرغوب فيها، فمما لا شك فيه أن ما تقدمه المنظمة لبيئتها أو لمجتمعها من مخرجات يعتمد في الأساس على نوعية العاملين بها.

• **التأثير:** وهو تيقن الفرد وإدراكه بأن له تأثير على القرارات والسياسات التي يتم اتخاذها وخاصة تلك التي تتعلق بعمله. ويمكن إرجاع فاعلية الفرد ونشاطه داخل المنظمة إلى مدى إدراكه على التأثير في الأمور ذات الأهمية، ولا يعني ذلك السيطرة كون أن الثقافة التمكينية لا مجال للسيطرة فيها، وإنما العمل التشاركي التفاعلي (مصطفى، ٢٠٠٦). ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن إدراك الفرد لقدرته على التأثير في القرارات التي تتخذ والسياسات التي تضعها المنظمة وخاصة المتعلقة بعمله إنما يأتي من أن يكون لدى الفرد القدرة على التأثير في شئون هامة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الدافعية الداخلية للفرد والناבעة من الوظيفة ذاتها (المسدي، ٢٠٠٣).

مفهوم المهارات الإدارية وتنميتها

تعددت تعريفات المهارات الإدارية واختلفت لاختلاف الباحثين واختلاف خلفياتهم الثقافية والمدارس الإدارية التي ينتمون إليها. ويرى اللوزي (٢٠٠٠) أن تنمية المهارات الإدارية بأنها بناء وتحديث الهياكل الإدارية، و تطوير النظم و الإجراءات والقدرات و المهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل وبالتالي يمكن القول: بأن تنمية المهارات الإدارية هي أي محاولة لتحسين مستوى الأداء الحالي أو المستقبلي للإدارة من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المهارات. وتمثل تنمية المهارات الإدارية عاملاً هاماً في تطوير أداء العاملين في المنظمات المختلفة، حيث تهدف تنمية المهارات الإدارية إلى الارتقاء بقدرات العاملين الإدارية وتطوير إمكاناتهم الشخصية على ممارسة الإدارة والاضطلاع بأعبائها.

ويرى أبو شيخة (٢٠٠٠، ص ٣١-٣٢) أن تنمية المهارات الإدارية هي "عملية حركية مستمرة متطورة ومتجددة وشاملة ومتكاملة، تقوم على أركان خمسة متوازنة هي:

أ. فهم العوامل البيئية المؤثرة في المنظمة، و اكتشاف تفاعلها معها وانعكاساتها عليها.

ب. تنمية الموارد البشرية، أي إيجاد العنصر البشري القادر، الذي به تترجم أهداف المنظمة إلى أفعال. وهذا يتطلب إيجاد نظام فعال للحوافز الوظيفية يقوم على التوازن في مبدئي الثواب والعقاب، ويهدف إلى تشجيع الموظفين على العمل لبلوغ معدلات الأداء المطلوبة بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

ج. تصميم البناء الإداري القادر على استيعاب أنشطة المنظمة، والأنشطة فحسب بحيث لا تنشأ وحدة تنظيمية دون أن يسبقها في الظهور نشاط يتطلب الرعاية. ومن ثم إيجاد قنوات الاتصال السليمة والنظم الفعالة للمعلومات لترشيد القرارات الإدارية.

المهارات الإدارية العليا

تتمثل المهارات الإدارية للمديرين في المواقع الإدارية العليا في عدة مهارات ومن أهمها ما يلي:

أولاً: القيادة.

يختلف مفهوم الإدارة عن مفهوم القيادة لدى الباحثين في علم الإدارة، حيث تمثل القيادة البعد الإنساني لعملية الإدارة داخل المؤسسة. ولكن لا يوجد خلاف على أن الإدارة تحتاج إلى القيادة لتدعم الجانب النفسي لدى المرؤوسين. تمثل القيادة عملية تفاعلية فيما بين القائد وأفراد المجتمع داخل المنظمة، وتعد رابطة غير روتينية تعزز من الدور الإداري للقائد وتجعله أكثر ارتباطاً و تأثيراً في مرؤوسيه ، وأكثر قدرة على توجيه العاملين نحو تحقيق هدف المنظمة. ويرى طشطوش (٢٠٠٨) أن القيادة الناجحة هي الموجه لنشاط الأفراد والجماعات، وهي الداعم لنجاحاتهم وتحقيق أهدافهم. وتزداد أهمية القيادة بازدياد تطور المجتمعات وزيادة التشابك والتعقيد في الحياة الإنسانية، وذلك لأن الأهداف المبتغى تحقيقها تزداد ويزداد طموح الإنسان ليحظى بثمراتها وفوائدها، وبدون القيادة الناجحة الكفوة القادرة الحكمة لن يتم له ما يريد .

ويمكن القول: إن أهمية القيادة تكمن في كونها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصورتها المستقبلية. وقد أشاراً لأغا (السبتي وقرشي، ٢٠١٥) إلى أن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه و بزملائه هو جوهر عمل القيادة، و الذي يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما في سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين. وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً

اتخاذ القرار بين جميع العاملين في داخل المؤسسة. ولعل عملية المشاركة في اتخاذ القرار لها العديد من المميزات من أهمها: زيادة دافعية العاملين نحو مجال العمل، وكذلك زيادة الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام من جانب كل العاملين في المؤسسة.

معوقات التمكين

بالرغم من الفوائد العديدة الخاصة بالتمكين الإداري، إلا أن هناك العديد من المعوقات الخاصة بتفعيل ذلك النظام في داخل المؤسسات، من بينها معوقات مرتبطة بالعامل ذاته من حيث عدم قدرة العامل على القيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه (Baird & Wang, 2009). وهناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تؤثر سلباً على عملية التمكين من بينها: غموض الدور، وعدم قدرة العاملين على التعرف على طبيعة المهام والمسؤوليات الخاصة بهم. ولقد قامت العديد من الدراسات بإبراز العوامل والأسباب التي قد تتسبب في الفشل في تطبيق استراتيجية التمكين. وقد قسم كل من حسن (٢٠٠٨) و الحاجة (٢٠٠٦) والسبتي وقرشي (٢٠١٥) معوقات التنظيم إلى ما يلي:

- **المعوقات التنظيمية** وتتضمن كل ما يرتبط بالعلاقات التنظيمية داخل المنظمة منها: اعتبار المنظمة نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية إطلاقاً، التنظيم الهرمي وتركيز السلطة في أعلى الهرم، خضوع العاملين لنظام مراقبة وسيطرة وتأديب، عدم فعالية فرق العمل نتيجة ضعف المساندة من قبل الإدارة العليا.
- **المعوقات الإدارية:** وتعتبر عن مشكلات ناتجة عن تطبيق قواعد ونظم العمل ومنها: عدم الاهتمام بالبحوث لابتكار أو تطوير المنتج أو الخدمة، ضعف العملية الإدارية.
- **المعوقات البشرية:** مثل شيوع ظاهرة الخوف الوظيفي الذي يزعزع أركان الشخصية ويجعلها مهزوزة لا تقوى على المبادرة وتميل إلى المسايرة ومجاراة الأمور، خوف المدراء من الإنجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين الإداري، عدم الثقة بالمرووسين، وعدم النضوج الفكري لدى بعض الرؤساء، وتخوف المرووسين من تحمل المسؤولية لاعتبارات كثيرة أهمها عدم وجود الاستعداد والرغبة والدافع وعدم الثقة والاطمئنان للرئيس حول ردود فعله في حالة الأخطاء.

للسلوك الإنساني، ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كآلات وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد .

ويتبين مما تقدم أن للقيادة أهميتها في مجتمع المدرسة نظراً لاحتياج المدرسة للمديرة القائدة الفعالة في القيام بأدوارها وواجباتها، حيث تساعد القيادة على السيطرة على المشكلات داخل مجتمع المدرسة وحلها، وعلى بث روح التعاون والمشاركة بين العاملات وعلى تنمية العاملين مهنيًا وتقليص الممارسات السلبية بين أفراد المجتمع المدرسي. كما تساعد أيضاً على تهيئة البيئة الداخلية لتصبح بيئة للتعليم المستمر لمواكبة تغيرات المجتمع الخارجي.

ثانياً: الاتصال الفعال

وهو عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى طرف آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. ويمكن تعريف الاتصالات بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات من الإدارة إلى المرووسين من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة. تتكون عملية الاتصال من عناصر أساسية لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي: المرسل، والرسالة، والوسيلة، والمستقبل، التغذية الراجعة، وعنصر التشويش.

ثالثاً: اتخاذ القرار

أن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات، أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها. ويعرف (المغربي، ٢٠٠١) عملية صنع القرار بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلة والفروض والبدائل المتاحة لحلها ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة، وفي هذه المرحلة يجب مشاركة جميع الذين يعينهم القرار حتى يتوصل للعديد من البدائل التي تساعد في اتخاذ قرارات أكثر رشداً. وتسعى جميع المنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها إلى تفعيل ما يعرف باسم المشاركة في عمليات

• **المعوقات الفنية:** والتي تتعلق بالتكنولوجيا المتاحة والتي يمكن للمنظمة الحصول عليها، والإمكانات التي ترصدها لذلك.

• **معوقات البيئة الخارجية:** وتتكون من الضغوط الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتشريعية، صحة النظم الفرعية، السوق والمنافسين، ودرجة رضا العملاء.

الدراسات السابقة:

١- دراسة (السبتي وقريشي، ٢٠١٥) والتي هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة في الجزائر، كما هدفت إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة بلغ حجمها (١٥٠) فرداً، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (١٣٩) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، التحفيز، التدريب، وفرق العمل) لها أثر في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وإن التمكين الإداري يفسر (٥٢ %) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما أوضحت الدراسة أن متغير (الجنس) له أثر في متغير (التمكين الإداري).

٢- دراسة (التلاني وآخرون، ٢٠١٣) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة لعينة بلغت ٦٦٠ فرداً من العاملين في الجامعات بقطاع غزة. وأوضحت نتائج الدراسة إلى أن عناصر التمكين متوفرة في الجامعات قيد الدراسة، وأنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين، وضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار.

٣- دراسة (مسعود، ٢٠١٢) والتي هدفت إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري

المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وبيان أثر المتغيرات المستقلة في إدراكهم وتصوراتهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة ٧٥٩ مديراً ومديرة. وقد أظهرت النتائج إلى أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري كانت كبيرة جداً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية المدروسة. وقد أوصت الدراسة بضرورة مشاركة مديري ومديرات المدارس العاملين في رسم السياسات التعليمية وصنع القرارات التربوية.

٤- دراسة (جابر، ٢٠١٢) والتي هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية بوجه عام وأبعاده العشرة بوجه خاص، وتحديد أهم معوقات وفوائد تمكينهن. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغة ١٦٨ من مديرات المدارس الثانوية ومشرفات تربويات تابعات لمنطقة جدة التعليمية. وكانت أهم النتائج أن واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعاً بوجه عام. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس وفقاً لأعمارهن في بعدي تفويض السلطة والصلاحيات وتنمية روح الفريق لصالح المديرات الأقل عمراً، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس لواقع التمكين بوجه عام، في أبعاد تفويض السلطة، وتنمية روح الفريق والاتصال وتدقيق المعلومات وتدريب الموارد البشرية والمكانة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز شعور المديرات بتمكينهن إدارياً ومنحنهن مزيداً من الصلاحيات اللازمة للتعامل مع متغيرات الميدان التربوي وإتاحة المزيد من فرص المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية.

٥- دراسة (الطعاني، ٢٠١١) وهدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك. تكونت عينة الدراسة من ١٦٦ مديراً ومديرة للمدارس

الثانوية في محافظة الكرك لعام ٢٠٠٧/٢٠٠٨. وقد أستند الباحث في دراسته إلى المنهج التجريبي مستخدماً الأسلوب التحليلي. وتوصلت الدراسة إلأن جميع أبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسطات مرتفعة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري ترجع إلى متغير النوع والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري ترجع إلى متغير الخبرة لصالح الخبرة (١١) سنة فأكثر.

٦- دراسة (محمد فلاق وقدر بن نافلة، ٢٠١٠) وهدفت إلى الدراسة أثر التمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون في شركة الاتصالات الأردنية، وكذلك الوقوف على تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات من العاملين بالمعينة الدراسة البالغة ١٠٠ من العاملين بالاتصالات الأردنية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي. وأوصت بضرورة العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيداً عن المحسوبة.

٧- دراسة (حسين، ٢٠٠٩) وهدفت للتعرف على أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية. وتكونت عينة الدراسة من (٤٩) مديراً، و(٧٤) مديراً من إدارة المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم على أساس المراجعة للدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث استخدم الباحث أداة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي بين شعور المديرين بالتمكين في وظائفهم ودافعيتهم للإصلاح المدرسي.

٨- دراسة (الإبراهيم والعضايلة والعمرى، ٢٠٠٨) وهدفت إلى تقديم إطار نظري بسيط يوضح مفهوم التمكين الإداري وأهميته والتعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك. تكونت عينة الدراسة من (١٢٠) فرداً باستخدام المنهج الوصفي المعتمد على الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك كانت متوسطة، أن العاملين في جامعة اليرموك تتركز تصوراتهم على تفويض السلطة، وأن مدة الخبرة الإدارية لدى العاملين ليس لها علاقة بدرجة ممارسة التمكين الإداري، ورغبة الإداريين الذكور في ممارسة التمكين الإداري تزيد عن الإناث.

٩- دراسة (البلوي، ٢٠٠٨) وهدفت إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الاستبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٧٢) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة الوجه. وقد أظهرت النتائج أن مستوى التمكين والأداء الوظيفي جاء متوسطين وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والأداء الوظيفي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

١٠- دراسة (العتيبي، ٢٠٠٧) والتي هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد للمديرين في المؤسسات العامة الأردنية، ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين، وكذلك العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري. وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين في المؤسسات العامة الأردنية وعينة من جميع المديرين العاملين والبالغ عددهم (٤٩١) مديراً. وأظهرت النتائج أن النمط القيادي المشارك هو النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة، وكذلك توجد علاقة عكسية بين النمط القيادي الموجه والتمكين في المؤسسات الأردنية.

١١- دراسة (الحراشة والهيبي، ٢٠٠٦) بعنوان وهدفت الى معرفة اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر

التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة من عينة بلغت ٢٣٥ من شركة الاتصالات الأردنية. وظهرت النتائج أن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري والدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك التنظيمي). وأوصت الدراسة بتشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين.

١٢-دراسة (الخاجه، ٢٠٠٦) وهدفت الى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وأثره في تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة والاستبانة كأداة للدراسة من عينة الدراسة البالغة ٢٤٠ من العاملين. توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة كان مرتفعاً، وأن مستوى ممارسة التمكين لدى العاملين جاء متوسطاً، وأن هنالك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تمكين العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير معلومات ومهارات وقدرات ومعارف العاملين، ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات منهج تمكين العاملين من العمل بصورة أفضل.

١٣-دراسة (العبيدين، ٢٠٠٤) والتي هدفت الى دراسة العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، والاستمارة التي جمعت من عينة مكونة من ٤٥٧ موظفاً من العاملين في شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة، وأن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً، بينما مستوى إدراكهم لخصائص الوظيفة كان مرتفعاً. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتمكين العاملين.

١٤- الدراسات الأجنبية

١- دراسة (Fook et al, 2011) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة المدرسية والصحة التنظيمية المدرسية والتمكين

النفسى لدى مدرء المدارس الثانوية في ماليزيا. وقد استخدم الباحثون الاستبيان ومقياس التمكين النفسى، وقد قام بتطبيقها على عينة الدراسة والتي تكونت من (١٠١) من مدرء المدارس الثانوية تم اختيارهم عشوائياً من عدد من المدارس المختارة بمدينة ساواك، بماليزيا. خلصت النتائج إلى أنه لا تؤثر الصحة التنظيمية بشكل كبير في المدارس على مستويات التمكين النفسى لدى المدرء، حيث لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التعاونية والصحة التنظيمية والتمكين لدى مدرء المدارس.

٢- دراسة (Eugeni, 2010) بعنوان المناصب الإدارية المدرسية وتمكين المرأة: دراسة حالة إندونيسية. وركزت الدراسة على معرفة وجهات نظر المعلمين حول قدرات مديرات المدارس الإشرافية ومدى معرفتهن بطرق التدريس وقدرتهن على مساعدة المعلمين ومدى وعيهن بمشاكل الطلاب. كما ركزت أيضاً على وجهات نظر المعلمين حول العلاقة بين المديرات والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المدرسي ككل. وقد استخدم الباحث الاستبانة حيث تم استخدام عدد (١٠٠) استبانة. توصلت النتائج إلى أن المديرات لديهن سمات تؤهلن وتمكنهن من ممارسة العمل القيادي بالمدرسة، وأنهن لديهن قدرة جيدة أيضاً على التواصل الإيجابي مع كافة أفراد العملية التعليمية من معلمين وطلاب وأولياء أمور. كما أن النساء يعتبرن أفضل من الرجال في مهنة التدريس، وأن المديرات لديهن وعي أكبر بالمشكلات الطلابية، وأنهن على دراية لا بأس بها بطرق التدريس وكل هذه السمات تجعل منهن قادة تربويين ناجحين .

٣- دراسة (Baird & Haiyin, 2009) وهدفت إلى دراسة مدى تمكين الموظفين في وحدات الأعمال الصناعية الأسترالية، كما تتفحص تأثير العوامل التنظيمية مثل (حجم وحدة العمل، والتدريب)، والثقافية مثل (الإبداع، والعمل الجماعي) في مدى تكيف تمكين الموظفين. واعتمدت تلك الدراسة على المنهج التجريبي من خلال القيام بالاستبيانات الإحصائية التي وزعت على عينة الدراسة التي تكونت من ٢٥٠ موظفاً في المنظمات الصناعية. وقد كشفت النتائج عن وجود مستوى متوسط من تمكين الموظفين في المنظمات الأسترالية، أن كلا من العوامل الثقافية كالعمل الجماعي والعوامل

التنظيمية كالتمرين والارتباط بالمكافآت لها تأثير واضح في المستوى العام لتكيف مع تمكين الموظفين.

٤- دراسة (Hurt, 2008) والتي هدفت إلى معرفة إلى أي مدى يقوم المدرء والقادة من المعلمين بتطبيق وتطوير النظريات المتعلقة بتحسين العملية التعليمية في جوانب التمكين والقيادة والمسؤولية، وذلك في أربعة من المدارس المختارة بمنطقة النهر الأخضر التعليمية بولاية كنتاكي. واستخدم الباحث أسلوب المقابلات الشخصية شبه المنظمة مع أفراد العينة والمكونة من عدد (٦) من قادة المدارس والمدرء. وخلصت الدراسة إلى أن المدرء يؤثر على مدى كبر في تطبيق النظريات التي تم تطويرها من قبل القادة من المعلمين والمدرء أيضاً، كما أنه يوجد قواسم مشتركة كثيرة بين النظريات التي قام المدرء وحدهم بتطويرها و تلك التي تعاون في تطويرها كل من المعلمين والمدرء.

٥- دراسة (Liszt, 2008) وهدفت إلى فحص تجارب المدرء حول التمكين وسلطة اتخاذ القرار بالمدارس بنيويورك. وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلات الشخصية المتعمقة، حيث تم إجراء اثنين من المقابلات مع أفراد العينة والتي تكونت من عدد (٨) من مدرء المدارس الابتدائية العاملين بمديرية التربية والتعليم بنيويورك الذين كانوا يعملون بالمدارس في العام الدراسي ٢٠٠٦-٢٠٠٧. وتوصلت النتائج إلى أنه بشكل عام تمي مديرية التربية والتعليم بنيويورك سلطة اتخاذ القرار لدى المديرين حيث شعروا بأنهم مسئولون عن نتائج الطلاب الأكاديمية لجميع الطلاب، كما أنها أتاحت الفرص لهم في اتخاذ القرارات بشكل أكبر في الشؤون المتعلقة بالميزانية والمنهج والعاملين ووضع الجداول والتنمية المهنية في مدارس التمكين. كما أوضح المديرين أن سلطة اتخاذ القرار مكنت المديرين من تحقيق تميز التعليم والذي يسأهم كثيراً في تحقيق النجاح في التحصيل الأكاديمي لدى الطلاب.

٦- دراسة (Arlotto, 2002) بعنوان وهدفت إلى تزويد المدرء بدليل ميداني والذي قد يؤثر في طريقة التدريب والاختيار لدى المدرء، حيث ركزت الدراسة على متغيرين وهما التحكم أو السيطرة كسمة شخصية والتمكين كأحد أدوات القيادة. وقد استخدم الباحث الدراسات المسحية والمقاييس مثل

مقياس "Maslach" للاحتراق النفسي ومقياس "Rotter" الداخلي والخارجي ومقياس "Polzin" عن التمكين وقد تم تطبيقها على عينة الدراسة والتي تكونت من عدد (٣٧٩) من مدرء المدارس الثانوية. وقد خلصت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مباشرة بين درجة التحكم والسيطرة ومعدل الاحتراق لدى المدرء، في حين لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية هامة بين التمكين والاحتراق مما يؤكد على أن الرغبة في التحكم تعد أحد المؤشرات الواضحة للاحتراق الوظيفي أكثر من التمكين لدى مدرء المدارس.

٧- دراسة (Chebat&Kollias, 2000) وهدفت إلى معرفة تأثير التمكين في دور موظفي التواصل مع العملاء في منظمات الخدمات. لقد اعتمدت تلك الدراسة على المنهج التجريبي لتقييم تأثير التمكين وقد تم جمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من ستة فروع لنفس البنك، وقد تم اختيار التعاملات البنكية بسبب طبيعتها في التواصل مع العملاء. وقد أتت نتائج تلك الدراسة كما يلي: أن تمكين الموظفين يعد أداة تحكم إدارية مؤثرة حيث إنها تؤثر بشكل بارز على التصرف في المواقف والسلوكيات على موظفي الخدمات، أن غموض الدور هو أكثر متغير مؤثر في بنية الموظف.

ثالثاً: منهجية الدراسة:

١- منهج الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) لدراسة واقع ومستويات تمكين مديرات مدارس خميس مشيط إدارياً والوقوف على معوقاته وتحديد مستوى المهارات الإدارية التي تتمتع بها تلك المديرات.

مجتمع الدراسة وعينتها تمثل مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديرات مدارس التعليم العام التابعة لمكتب التربية والتعليم في منطقة عسير، والبالغ عددهم (١٨١) حسب إحصائية مكتب التربية والتعليم، منطقة عسير التعليمية للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦. ونظراً لصغر حجم المجتمع تم استهدافه كله كعينة للدراسة بأسلوب عينة الحصر الشامل. وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٦٦) استبانة من الاستبانات المجمعة من مديرات المدارس والبالغ عددها (٨٠) استبانة.

والجدول (١) يوضح الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراس

جدول(١): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة (%)
المرحلة التعليمية لأفراد العينة.	ابتدائي	20	30.3%
	متوسط	32	48.5%
	ثانوي	14	21.2%
	المجموع	66	100.0%
سنوات الخدمة في الإدارة.	أقل من خمس سنوات	9	13.6%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	15	22.7%
	10سنوات فأكثر	42	63.6%
	المجموع	66	100.0%
عدد الدورات التي حصلت عليها.	لا يوجد	27	40.9%
	أقل من ١٠ دورات تدريبية	13	19.7%
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ دورة تدريبية	11	16.7%
	20دورة تدريبية فأكثر	15	22.7%
العمر	المجموع	66	100.0%
	من ٣٠ إلى ٣٥ سنة	10	15.2%
	من ٣٦ إلى ٤٠ سنة	23	34.8%
	من ٤١ إلى ٤٥ سنة	25	37.9%
	من ٤٦ إلى ٥٠ سنة	7	10.6%
	من ٥١ سنة فأكثر	1	1.5%
المؤهل العلمي	المجموع	66	100.0%
	ثانوي	5	7.6%
	دبلوم	10	15.2%
	بكالوريوس	51	77.3%
	ماجستير	0.0	0.0%
	دكتوراه	0.0	0.0%
المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة (%)

وعدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها، والعمر، والمؤهل
(العلمي).

- **الجزء الثاني:** تمثل في محاور وعبارات متغيرات الدراسة
الاساسية موزعة على ثلاث محاور: الأول ويتألف من (١٨)
عبارة تقيس التمكين الإداري لمديرات مدارس خميس مشيط.
المحور الثاني ويتألف من (١٨) عبارة قياس المهارات
الإدارية المتوافرة لدى مديرات مدارس خميس مشيط. أما
المحور الثالث فمكون من (٩) عبارات تقيس معوقات التمكين
الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس خميس مشيط.

صدق أداة الدراسة وثباتها

أداة جمع البيانات الأولية

اعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية
للدراسة الحالية. وقد أعدت الاستبانة اعتماداً على عدد من
الدراسات السابقة من أهمها: دراسة حسين (٢٠٠٩م)، ودراسة
البلوي (٢٠٠٨)، ودراسة الطعاني (٢٠١١). وقد استخدم مقياس
ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس البنود المختلفة وبأخذ هذا
المقياس الشكل التالي: (١) لا أوافق بشدة، (٢) لا أوافق، (٣)
محايد، (٤) أوافق، و(٥) أوافق بشدة. وقد تكونت الاستبانة في
صورتها النهائية من الأجزاء التالية:

- **الجزء الأول:** معلومات عامة عن المشاركة والتي تمثلت في
(المرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية،

أ- الصدق الظاهري:

محور من محاور الدراسة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل حيث تراوحت مستويات الدلالة (482- .964)، مما يشير أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق جيدة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

ج- ثبات الاستبانة:

وللتأكد من ثبات استبانة الدراسة تم ذلك من خلال احتساب معامل ألفا كرونباخ Cranach's Alpha Coefficient كما هو مبين في الجدول رقم (٣). والذي أظهر ومن خلال الجدول السابق يتضح تمتع الاستبانة بمعامل ثبات عالي، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور (942)، وهي نسبة مرتفعة ومناسبة.

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة جمع البيانات الأولية تم تصميمها استناداً على دراسات سابقة استخدمت نفس المقاييس تقريباً، كما وقامت الباحثتان بعرض الاستبانة على مجموعة من المختصين للتأكد من سلامة صياغة بنود الاستمارة وصحة إدارجها تحت محاورها الأساسية وقد كانت ملاحظاتهم شكلية تم الأخذ بها.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، تم ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (٢). ويتضح من الجدول رقم (٢) أن قيم معامل الارتباط لكل

الجدول رقم (٢): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	الدرجة الكلية		
1	.869**	.773**	.953**	Correlation	المحور الأول
	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
66	66	66	66	N	
.869**	1	.903**	.973**	Correlation	المحور الثاني
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
66	66	66	66	N	
.773**	.903**	1	.907**	Correlation	المحور الثالث
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
66	66	66	66	N	
.953**	.973**	.907**	1	Correlation	الدرجة الكلية
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
66	66	66	66	N	

الارتباط دال عند مستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣): حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	٢٦	.973
المحور الثاني	٢١	.952
المحور الثالث	٩	.973
المجموع	٥٦	.942

رابعاً: نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بمستوى التمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة

تم اعتماد المؤشرات التالية للحكم على مستوى كل عبارة: المتوسط الحسابي الذي يقع بين (١) وأقل من (٢,٣٣) يعد مؤشراً على درجة منخفضة، المتوسط الحسابي الذي يقع بين (٢,٣٤) وأقل من (٣,٦٧) يعد مؤشراً على درجة متوسطة، والمتوسط الحسابي الذي يقع بين (٣,٦٨) و(٥) يعد مؤشراً على درجة مرتفعة.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٤) أن المتوسط العام لعبارات التمكين الإداري المتاح لمديرات المدارس بلغ (٣,٤٣) بدرجة متوسطة عموماً . وقد جاءت العبارات: (٥) أعمل جاهدة لتحقيق أهداف المدرسة، و (١٠) تدعم مشرفتي الإدارية العمل الجماعي المهم في المدرسة، و(١١) تحترم مشرفتي رأبي وقراراتي في اللجان والمجالس المدرسية في المراتب الأولى والثانية والثالثة على التوالي، كأهم ابعاد وعوامل التمكين الإداري المتاح للمديرات. وهكذا يتضح أن فقرات احترام المشرفة الإدارية لرأي المديرات وقراراتهن في اللجان والمجالس المدرسية وإبداء آرائهن في أمور عملهن، تشجيعها لهن على تحمل المسؤولية المهنية حصلت على درجة استجابة (مرتفعة)؛ وقد يكون له اكبر الاثر في دعم المديرات وتمكينهن وتحفيزهن على أداء وإنجاز أعمالهن بأفضل طريقة ممكنة. وتلعب المشرفة الإدارية دوراً هاماً في تأهيل وتدريب وتطوير مهارات وامكانات المديرات في المدارس.

فيما توسطت الموافقة على العبارات: (٣) يتوفر لي صلاحيات

متعددة للتصرف بالمهام الموكلة لي، والعبارة رقم (١٧) أشعر بامتلاكي مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي، وكذلك عبارة رقم (٧) تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.88). كما كانت موافقتهم

متوسطة على العبارتين رقم (١٤) و (١٢) تشجع التشريعات التربوية في وزارتي على تفويض السلطة و أن وزارة التربية والتعليم توفر دورات تدريبية لتطوير المهارات الشخصية للمنتسبين بمتوسط حسابي بلغ لكل منهما (3.62) و(3.59) على التوالي. وتلك النتائج تتفق مع نتائج دراسات سابقة مثل: دراسة (البلوي، ٢٠٠٨) حيث وجدت أن التشريعات التربوية في وزارة التربية والتعليم تقف حائلاً في تفويض السلطة وهذا يؤدي بالتالي إلى وجود جو من الاحباط والياس. ومن هذه النتائج يتضح أن الكثير من التشريعات التربوية تحد سلطات التفويض لدى مديرات المدارس؛ ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة تلك التشريعات الجامدة، التي لم تراعي التطورات التي تشهدها نظم الإدارة الحديثة في المدارس، وما يجب أن تراعيه من مبادئ حديثة مثل التفويض والتمكين ونظم تطوير الأداء. كما يتضح أن الوزارة متواضعة في مسالة توفير دورات تدريبية لتطوير المهارات الشخصية للمديرات وهذا ما يفسر توسط إجاباتهن في شعورهن بامتلاكهن مهارات لا يمتلكها الآخرون في تأدية أعمالهن. إذن فمسألة قلة التفويض والجمود التشريعات ونقص التدريب الفعال من المسائل التي أثبتتها تلك النتائج المتعلقة بأبعاد التمكين.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الاستجابة لعبارات التمكين الإداري المتاح للمديرين

الترتيب	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
١	مرتفعة	1.13	4.10	تفوضني مشرفتي الإدارية السلطة بناء على أنظمة وتعليمات وزارة التربية والتعليم
٢	مرتفعة	.99	٤,٠٢	تقدم مشرفتي الإدارية الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.
٣	متوسطة	1.16	٣,٦٠	يتوفر لي صلاحيات متعددة للتصرف بالمهام الموكلة إلي.
٤	مرتفعة	1.03	٤,١١	يوفر الهيكل التنظيمي في المدرسة وضوحاً لمهام وخطوط المسؤولية.
٥	مرتفعة	.90	٤,٣٩	أعمل جاهدة لتحقيق أهداف المدرسة.
٦	متوسطة	1.15	٣,٦٥	تقدر مشرفتي الإدارية ما أبذله من جهد بنفويضي لبعض الصلاحيات.
٧	متوسطة	1.16	٣,٠٨	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل.
٨	مرتفعة	1.05	٤,١٠	توفر لي مشرفتي الإدارية فرصة جيدة للتطوير الذاتي والمهني.
٩	مرتفعة	.94	٤,٠٧	تشجعني مشرفتي الإدارية على تحمل المسؤولية المهنية.
١٠	مرتفعة	.95	4.36	تدعم مشرفتي الإدارية العمل الجماعي المهم في المدرسة.
١١	مرتفعة	.95	4.35	تحترم مشرفتي رأيي وقراراتي في اللجان والمجالس المدرسية.
١٢	متوسطة	.94	٣,٢٧	إن وزارة التربية والتعليم توفر دورات تدريبية لتطوير المهارات الشخصية للمنتسبين.
١٣	متوسطة	1.24	٣,٣٨	نظام المكافآت المطبق يعطيني دافعاً للعمل.
١٤	متوسطة	1.15	3.60	تشجع التشرعات التربوية في وزارتي على تفويض السلطة.
١٥	مرتفعة	1.01	3.90	تسمح لي مشرفتي الإدارية بإعطاء المنسوبات حرية التعبير.
١٦	متوسطة	1.10	3.52	اعتقد بأن مشرفتي الإدارية توفر لي الإحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار.
١٧	متوسطة	1.02	٣,١٩	أشعر بامتلاكي مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي.
١٨	مرتفعة	1.04	٤,٠٢	أهتم بتجربة الأفكار الجديدة في مجال العمل
المتوسط العام للمحور ٣,٤٣				

النتائج المتعلقة مستوى توفر المهارات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة

نتائج مستوى توفر مهارات القيادة.

جدول رقم (٥): والخاص بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والترتيب لاستجابات أفراد العينة لعبارة القيادة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١ أستطيع التأثير في منسوبات المدرسة بدون الحاجة للتعامل الرسمي	4.14	1.09	مرتفعة	الخامسة
٢ لدي قدرة على السيطرة على مشكلات العمل وأحلها.	4.30	.96	مرتفعة	الرابعة
٣ أعمل على تنمية مهارات منسوبات المدرسة.	4.38	.94	مرتفعة	الثالثة
٤ أستطيع تهيئة بيئة المدرسة لتصبح بيئة عمل تعاوني.	4.38	.91	مرتفعة	الثانية
٥ أقوم بتفعيل الشراكة المجتمعية مع منظمات المجتمع.	4.39	.94	مرتفعة	الأولى
المتوسط العام للبعد	4.31	.95		

يتضح من الجدول رقم (٥) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تجاه العبارة الخاصة بمهارة القيادة جاءت كلها

مرتفعة، وبمتوسط حسابي عام بلغ ٤,٣١.

نتائج مستوى مهارة الاتصال الفعال

جدول رقم (٦): والخاص بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والترتيب

لإستجابات أفراد العينة لعبارة مهارة الاتصال

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١ الاتصالات الإدارية سهلة ومرنة داخل المدرسة.	4.27	1.02	مرتفعة	الأولى
٢ التزام الحيادية في التعامل مع موضوعات المثارة أثناء اتصالي بالآخرين.	4.00	1.07	مرتفعة	الثالثة
٣ أهتم وأركز على محتوى الحديث من خلال الحصول على معلومات كافية وصادقة عن موضوع التواصل.	4.15	1.00	مرتفعة	الثانية
٤ أفاعل مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية والحفلات والمناسبات	3.95	1.01	مرتفعة	الرابعة
٥ أظهر قدر من الانفعالات المناسبة للحديث وذلك لإظهار نوع من التفاعل والتجاوب مع المستمع.	3.89	1.07	مرتفعة	الخامسة
المتوسط العام للبعد	4.05	1.03		

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١	4.39	1.01	مرتفعة	الأولى
٢	4.36	.99	مرتفعة	الثانية
٣	4.29	1.00	مرتفعة	الثالثة
٤	4.29	1.03	مرتفعة	الرابعة
المتوسط العام للبعد 4.331.00				

يتضح من الجدول رقم (٦) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تجاه العبارات الخاصة بمهارة الاتصال الفعال، تراوحت بين (4.27) و (3.89) لجميع استجابات أفراد العينة،

وهذا يعني أن توفر مفردات هذا المحور متحققة بنسب متفاوتة، إلا إنها جميعها جاءت بمتوسط حسابي عام بلغ ٤,٠٥ وهو مرتفع. نتائج مستور توفر مهارة تكوين وإدارة فرق العمل

جدول رقم (٧): والخاص بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والترتيب لاستجابات أفراد العينة لعبارات (مهارة تكوين وإدارة فرق العمل)

يتضح من الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تجاه العبارات الخاصة بمهارة تكوين وإدارة فرق العمل جاءت مرتفعة عموماً و تراوحت بين (4.39) و (4.29) لجميع استجابات أفراد العينة، وبمتوسط عام بلغ ٤,٣٣ وهو مرتفع.

نتائج مستوى توفر مهارة اتخاذ القرار

جدول رقم (٨): والخاص بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والترتيب

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١	4.27	.94	مرتفعة	الثانية
٢	4.11	1.04	مرتفعة	الثالثة
٣	4.06	1.01	مرتفعة	الرابعة
٤	4.44	.93	مرتفعة	الأولى
المتوسط العام للبعد 4.22.98				

لاستجابات أفراد العينة لعبارات (مهارة اتخاذ القرار)

يتضح من الجدول رقم (٨) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تجاه العبارات الخاصة بمهارة اتخاذ القرارات جاءت مرتفعة و تراوحت بين (4.44) و (4.06) لجميع استجابات أفراد العينة، وبمتوسط حسابي كلي بلغ ٤,٢٢ مرتفع.

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمعوقات التمكين الإداري.

يعد التعرف على أهم المعوقات التي تواجه عملية التمكين الإداري متاح لأفراد عينة الدراسة أحد أهم أهداف الدراسة الحالية. الجدول رقم (٩) يوضح أهم النتائج الإحصائية لذلك البعد. ويتضح من الجدول رقم (٩) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تجاه العبارات الخاصة بمعوقات التمكين الإداري جاءت كلها مرتفعة ، تراوحت بين (4.44) و (3.17) لجميع استجابات أفراد

المديرات المنخفض كأهم المعوقات.

العينة، وهذا يعني أن توفر مفردات هذا المحور متحققة بنسب متفاوتة. وقد بلغ المتوسط العام للمعوقات 4.14 مما يشير إلى ارتفاع في رأي المشاركين حول أن التمكين يواجه معوقات عديدة. وجاءت أكثر المعوقات من وجهة نظر المشاركين العبارة الثامنة ليس هناك تبادل حر للمعلومات كأبرز المعوقات تليها، عدم اقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري في المرتبة الثانية و طموح

جدول رقم (٩): والخاص بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة والترتيب لاستجابات أفراد العينة لعبارات (معوقات التمكين الإداري)

الترتيب	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
١	مرتفعة	.987	4.36	عدم اقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري.
٢	مرتفعة	1.004	4.29	ليس هناك تدريباً على اتخاذ القرار.
٣	مرتفعة	1.034	4.29	طموح المديرات المتدني.
٤	مرتفعة	1.001	4.27	أداء المديرات المنخفض.
٥	مرتفعة	.937	4.27	ليس هناك التزام من المديرية اتجاه المؤسسة.
٦	مرتفعة	1.040	4.11	مقاومة المديرات للتغير في المؤسسة.
٧	مرتفعة	1.006	4.06	الروتين وتخلف سياسات الإدارة.
٨	مرتفعة	.930	4.44	ليس هناك تبادل حر للمعلومات.
	مرتفعة	.738	4.14	المتوسط العام للبعد

- جاءت أبرز المعوقات التمكين الإداري في المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة: عدم وجود تبادل حر للمعلومات، وعدم اقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري في المرتبة الثانية، و طموح المديرات المنخفض، عدم وجود تدريباً على اتخاذ القرار، وأداء المديرات المنخفض.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية تقترح الباحثة عدد من التوصيات هي:

- العمل على إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق التمكين الإداري عملياً في المدارس.
- ضرورة أن تقوم وزارة العمل بتكثيف البرامج والدورات التدريبية للمديرين حول التمكين الإداري ولتطوير.

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على واقع ومستوى التمكين الإداري المتاح لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في المملكة العربية السعودية، وأهم المعوقات التي تواجه التمكين. كما وهدفت للتعرف على مستوى امتلاك المبحوثات لعدد من المهارات الإدارية العليا. وقد كانت أبرز النتائج ما يلي:

- بلغ المتوسط العام لأبعاد التمكين الإداري المتاح لمديرات المدارس (٣,٤٣) وبدرجة متوسطة.
- جاءت مستويات تمتع مديرات المدارس في محافظة خميس مشيط بالمهارات الإدارية مرتفعة وعلى النحو التالي مرتبة حسب المتوسط الحسابي العام لها: مهارة تكوين فرق العمل (٤,٣٣)، مهارة القيادة (٤,٣١)، مهارة اتخاذ القرار (٤,٢٢)، ومهارة الاتصال الفعال (٤,٠٥).

بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة القرى، ٢٠١٥.

- العضائية، الإبراهيم عدنان وعدنان عبدالسلام العمري، درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، دراسات تربوية واجتماعية، مصر، مجلد ١٤، عدد ٣، ٢٠٠٨.

- أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، الأردن، ٢٠٠٠.

- الثلباني، تهاني و بدير، رامز، والرقب، أحمد، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، فلسطين، مجلد ٢٧، عدد ٤، ٢٠١٣.

- جابر، زكية بنت عبدالله بن علي، واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٢.

- الحراشنة، محمد والهيبي، صلاح، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٦.

- حسن، سارة صبحي محمد، أثر اختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨.

- حسن، عبد الحميد سعيد، دور التعليم والتدريب والتأهيل والتمكين في تنمية الموارد البشرية في سلطنة عمان. المؤتمر العربي الثاني: تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، ٢١-٢٣ فبراير مسقط، سلطنة عمان، ٢٠١٠.

- حسين، سمر محمد عبدالله، أثر تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات الاستثمار ببورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بور سعيد، مصر، عدد ١، ص ص ٣٤٠-٣٦٠، ٢٠٠٩.

- الخاجة، فاطمة، "أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة

المهارات الشخصية للمنسوبين، والتي تزيد من مستوى الثقة والشعور بالمعرفة والأهمية.

- منح المدراء الصلاحيات الكافية للعمل باستقلالية وتحملهم المسؤولية عن النتائج.

- ضرورة تبني نظام مكافآت يحفز المنسوبين للعمل ويكون دافعا لهم.

- زيادة التنظيم المدرسي بتشكيل المزيد من فرق عمل لإنجاز المهام المدرسية المختلفة.

- زيادة تفعيل مشاركة المعلمين والمدراء في اتخاذ القرارات وتنفيذها. تشجيع المدراء للمعلمين على حرية التفكير وإطلاق طاقاتهم الكامنة من خلال رفع روحهم المنوية مما يحدث مزيداً من التفاعل يساعد على تحقيق أهداف المدرسة.

- الاستفادة من تجارب التمكين في بعض المدارس الأخرى والعمل على إحداث التغييرات الإيجابية بشكل مستمر ومتكامل.

- ضرورة اقتناع الإدارات العليا بوزارة التربية والتعليم بالتمكين الإداري وأهميته.

- تحفيز وتشجيع المديرات لكي يكن أكثر طموحا بإتاحة المزيد من فرص التقدم والتطور في العمل.

- إجراء المزيد من الدراسات حول إعداد برنامج مقترح لتنفيذ عملية التمكين الإداري بالمدارس.

- إجراء المزيد من الدراسات حول أهم المعوقات التي تحول دون تفعيل عملية التمكين الإداري للمديرات وكيفية التغلب عليها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- السبتي، لطيفة أحمد، ومحمد الطاهر، قرشي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ١١، عدد ١، ٢٠١٥.

- اللحياني، بسام حميد، التمكين الوظيفي ودوره في تحسين عملية الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام

- عريقات، أحمد يوسف، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، ٢٠٠٩.
- علوان، شذى وعبدالرحمن، عبدالرحمن عبدالله، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، عدد ٢٧، مجلد ٧، ص ص ١٠٢-١٣٩، ٢٠١١.
- فلاق، محمد فلاق، بن نافلة، قدور بن نافلة (٢٠١٠م) أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة حلب. ٢٠١٠.
- القريوتي، محمد قاسم أحمد و العنزي، عوض خلف، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٢٢، ص ص (٢٨١-٣١٠)، ٢٠٠٦.
- اللوزي، موسى، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، عمان، دار وائل، ٢٠٠٠.
- المسدي، عادل عبد المنعم، أثر تمكين العاملين في وظائفهم على دافعيتهم للإنجاز، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلة العلمية، جامعة عين شمس، مجلد ٤٠، عدد ٢، سبتمبر، (٢٠٠٣).
- مسعود، مؤيد أحمد صادق، درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠١٢.
- مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، ٢٠٠٨.
- الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٦.
- دكروري، شيماء مصطفى، التمكين كمدخل لتطوير أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية مع التطبيق على بعض المنظمات العاملة في مجال التنمية في محافظة القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠١٠.
- راضي، جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٢، العدد ١، ٢٠١٠.
- صابر، فاطمة عوض ، وخفاجة، ميرفت علي، أسس ومبادئ البحث العلمي، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ٢٠٠٢.
- طشطوش، هائل عبد المولى، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع إربد، الأردن، ٢٠٠٨.
- الطعاني، حسن أحمد والسويدي، عمر سلطان. التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، دراسات العلوم التربوية، العدد ١، ص ص ٣٠٥-٣٢٧، ٢٠١٣.
- طعاني، حسن أحمد، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن، المجلة التربوية، الكويت، مجلد ٢٥، عدد ٩٨، ٢٠١١.
- العبيدين، بثينة زياد حمد، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، ٢٠٠٤.
- العتيبي، سعد بن مرزوق، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر ١٨ أبريل ٢٠٠٥.

Brown, D. R. and Harvery, D (2006). An External Approach to Organizational development, New Jersey: Prentice Hall.

Chebat, Jean- Charles, &Kollias, Paul.(2000). The impact of empowerment on customer contact employees roles in service organizations. Journal of service research, proQuest, pg.66

Eugenia, Irechukwu, Nkechi (2010). School Management Positions and Women Empowerment – A Rwandan Case. International. Journal of Business and Management, (6), pp.180-187

Fook, Chan Yuen &Sidhu, GurnamKaur& Britten, Linton Jerah&Foi, Foo Say &Kaur, Ranjit (2011). Relationship between school culture and school organizational health with psychological empowerment among secondary school principals in malaysia. International Journal of Arts & Sciences, (16), pp. 129–143

Hurt, Janet Clark (2008). Principals And Teacher Leaders Co-Constructing Theories In Practice: Empowerment And Accountability Exchanged Through School Leadership, the degree of doctor, Western Kentucky University

Liszt, Amy Rebecca (2008). Perceiving Empowered Leadership: A Qualitative Exploration Of New York City Principals' Experience With Decision-Making Authority In Empowerment Schools, the Degree of Doctor, Columbia University

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، ٢٠٠١.

- ملحم، يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠٠٩.

- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، خطة تدريب القيادات التربوية في الوطن العربي، إدارة التربية، تونس ١٩٩١

- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ١٤٣٤-١٤٣٥هـ: الإصدار الثاني، متاح الكترونيا عبر : <https://www.moe.gov.sa/>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Arlotto, George Philip. (2002). A Structural Equation Modeling Analysis o f the Direct and Indirect Effects of Locus o f Control and Empowerment on Burnout in High School Principals. Doctor o f Education. George Washington University

Baird, Kevin & Wang, Haiyin. (2009). Employee empowerment: extent of adoption and influential factors. Personnel Review, Vol. 39 No. 5, pp. 574-599