

واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية

فهد جهز الحربي *

ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية، تكونت عينة الدراسة من (155) مديراً ومديرة، وقد استخدم الباحث استبيان تكون من (4) مجالات و(17) فقرة، وقد بينت نتائج الدراسة أن واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية قد جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات مديري المدارس لواقع التمكين الإداري تعزى إلى متغير (الجنس، والمرحلة، والخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لواقع التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فأعلى.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، محافظة الرس.

المقدمة

نتيجة للتغيرات السريعة التي يشهدها عالمنا المعاصر وماينجم عن ذلك من منافسة عالمية بين المنظمات، ولمواكبة هذه التحديات والمتغيرات والتعايش معها تبنت المنظمات مفاهيم وأساليب في الإدارة الحديثة. إذ توجهت المنظمات إلى الاهتمام بالموارد البشرية لأن الإنسان هو المسئول الأول عن نجاح وفشل أي منظمة أو مؤسسة. ووزارة التربية كغيرها من المؤسسات فقد اولت جل اهتمامها بالموارد البشرية في مديرياتها ومدارسها، وركزت على التمكين الإداري وذلك من منطلق انه الصفة الأساسية للمديرية والمدرسة الريادية المعاصرة. كما وانه من وجهة نظر الباحثين يعد الاساس لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل. (الطراونه، 2009) .

فالتمكين الإداري هو القاعدة الرئيسة الذي يمكن مدير المدرسة من ممارسة سلطته بأكمل وجه وتحمل مسؤوليات منصبه، وذلك من كونه القائد التربوي الذي يؤثر في العاملين في مدرسته، ويزيد فيهم الحماس والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وذلك للارتقاء بالعمل التربوي إلى المستوى الذي يجعله محققاً لأهداف المؤسسة التربوية التي يعمل بها.

وأنه احد الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المدرسة لمواجهة التطورات والتحديات. ويفرض أنماطا سلوكية تتناسب مع طبيعة العمل الإداري على اعتبار أن الذي يشغل وظيفة إدارية يتخذ قرارات تتناسب مع طبيعة عمله (الطراونه، 2006) .

لا شك إن الإدارة المدرسية تلعب دورا مهماً ومميزاً في إحداث التغيير لنجاح العملية التعليمية عبر ما تقوم به من مهام ومسؤوليات منطوية بها، ونتيجة للتغيير في وظيفة الإدارة المدرسية وجدت الحاجة الماسة لبروز الدور الجديد لمدير المدرسة بصفته قيادي مبدع ومفكر بارع يمتلك مهارات تخطيطية وتنظيمية ولديه حس ديمقراطي فاعل يترجم في مقدرته على إتاحة الفرص للعاملين معه من معلمين وسواهم للمساهمة في تطوير العمل المدرسي وتجديده. (ابو هتله، 2008) .

أن الدور الجديد يتطلب درجة من السلطة والمسؤولية وصلاحيات واسعة ومنح مديري المدارس التمكين الإداري الكافي حتى يقوموا بهذا الدور بفاعلية وتميز

أن أبعاد التمكين الإداري تتمثل في: صنع القرار، ويعبر عن مشاركة المديرين في صنع القرارات المهمة التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة في مسائل مثل الميزانيات والجدول المدرسي والمنهج واختيار المعلمين، والنمو المهني، ويعبر عن إدراك المديرين أن الإدارة توفر لهم فرص النمو والتطور المهني والاستمرار في التعلم وتنمية مهاراتهم أثناء عملهم في المدرسة، والمكانة،

* قسم الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة طيبة. تاريخ استلام البحث 2016/8/22، وتاريخ قبوله 2016/10/13.

وتعتبر عن التقدير والاحترام المهني الذي يحصل عليه المديرون من الإدارة وهذا الاحترام مرده أيضا المعرفة والخبرة التي يتمتع بها المديرون والنتيجة عن دعم وتأييد أعمالهم من الإدارة التعليمية، وفاعلية الذات، وتعتبر عن إدراك المديرين أن لديهم المهارة والقدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات كما تشير فاعلية الذات إلى اعتقاد المدير بأن لديه الكفاءة للتطوير والشعور والرغبة لتحقيق نواتج التمكين الإداري، والاستقلالية، وتعتبر عن شعور المديرين أنهم يملكون التحكم في جوانب متنوعة في العمل المدرسي مثل تطوير المنهج واختيار الكتب الدراسية والجدول المدرسي وتوزيع العمل على المعلمين والعاملين في المدرسة وهذا التحكم والسيطرة يمكن المديرين من الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع القرارات التربوية، والتأثير، ويعبر عن إدراك المديرين أنهم قادرين على التأثير في البيئة المدرسية والمجتمع من حولهم. (العبيدين، 2004).

وللتمكين الإداري متطلبات أساسية يجب توافرها مثل: العمل من خلال رؤية مشتركة واضحة يشارك فيها جميع مديرو المدارس ويهتمون بالوصول إليها من خلال منظومة قيم المدرسة وأهدافها الفعالة وخطط متوازنة، وضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من حيث الاختيار والإعداد والتطوير والتحفيز والتشجيع الدائم وذلك من خلال خطط واستراتيجيات الموارد البشرية التي تتكامل مع استراتيجيات المدرسة ورؤيتها الإستراتيجية والاهتمام بمعايير الجودة العالمية في كل شيء والاهتمام بالتحسين والتطوير من خلال أداء ومقترحات المديرين البناءة، ومشاركة المديرين في اتخاذ القرارات من خلال فلسفة الإدارة بالمشاركة طبقا لمعايير الجودة العالمية. (الفارسي، 2008) أن المرتكزات الأساسية لنجاح عملية تطبيق التمكين الإداري للمديرين تتمثل في: تفويض الصلاحيات، والمسؤوليات للمديرين في المدرسة، وفرق العمل، وتدريب المديرين، والاتصال الفعال، وحفز العاملين، وبالإضافة للإثراء الوظيفي، والقيادة التربوية الممكنة التي تنمي لدى مدير المدرسة بامتلاك الوظيفة، وتوفير الموارد، والإمكانيات المادية الداعمة، وتطوير بيئة العمل المدرسي الحافزة للإبداع، والابتكار والإتقان. (اليعقوب، 2004)

إن للتمكين الإداري مهام إيجابية تتمثل في: أن المدير أكثر قرباً من المعلمين ولديه معرفة أفضل فيما يتعلق بقضايا التعليم والتعلم وبناءً على ذلك فإن مشاركته في صنع القرارات يمكن أن يؤدي إلى سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل، والمساهمة في تأكيد مهنية المدير في إطار عملية صنع القرار التشاركي تزداد مشاعر المهنية والسبب هو أن مشاركة المدير في صنع القرارات تنمي لديه الإحساس بالملكية التي تجعله حريصاً على تنفيذ القرارات، وأن مشاركة المدير في صنع القرارات تعمل على رفع الروح المعنوية لديه وتزيد من حماسه للعمل المدرسي، وأن المدير سوف يكتسب مشروعية اجتماعية عند منحه حرية صنع القرار في إدارة التعليم فصنع القرار التشاركي في إدارة التعليم هو مقياس حقيقي لديمقراطية إجراءات العمل في المدارس. (ملحم، 2007).

ومما لا شك فيه أن هناك عدداً من المعوقات التي تقف أمام عملية التمكين الإداري للمديرين في أي مؤسسة تعليمية التي إذا لم يتم معالجتها من قبل صناع القرار في وزارة التربية والتعليم في العالم العربي تؤدي إلى فشل واسع في عملية تطبيق التمكين الإداري للمديرين.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت واقع التمكين الإداري في المؤسسات، وقد قام الباحث باختيار الدراسات الأقرب إلى عنوان دراسته، ومنها:

دراسة الطعاني (2013) التي هدفت التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك في الأردن، تكوّنت عينة الدراسة من (166) مديراً ومديرة، وقدم تم تطوير أداة تكوّنت من (26) فقرة غطت خمسة أبعاد للتمكين الإداري، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع أبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسطات متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة (11) سنة فأكثر.

بينما هدفت دراسة الحموري والسعود (2011) التعرف على درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (717)، وتألفت عينة الدراسة من (116) فرداً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ومن النتائج التي أشارت إليها الدراسة أن القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية يتمتعون بدرجة تمكين متوسطة.

أجرى أونين (Onne, 2010) دراسة بعنوان "الصراع بين الموظفين والمشرفين، وأثر ذلك في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي" طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (91)

معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في هولندا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها إن الصراع مع المشرفين التربويين يعيق التمكين الإداري وهو بدوره يؤثر في مستوى الالتزام لديهم. أجرت (الطراونة، 2009) دراسة هدفت التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، تكونت عينة الدراسة من (119) مديرا ومديرة ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة إن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، كان متوسطاً. ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل ولصالح بكالوريوس فأعلى. وأجرى كل من ابراهيم وآخرين (2008) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك في الأردن وطبقت أداة الدراسة (الاستبانة) بعد التحقق من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (مدرء العمدات والإداريين والفنيين ورؤساء الدواوين) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وكان من أبرزها : أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة ليرموك في الأردن متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. بينما هدفت دراسة موي (Moye,2005) التعرف على طبيعة العلاقة بين عملية تمكين المعلم ومستوى الثقة المتبادلة بين الأشخاص وتحديد مستوى ثقة المعلمين في مدير المدرسة، التي أجريت على عينة من معلمي المدارس الابتدائية الأمريكية يمثلون (21) مدرسة وتوصلت نتائج الدراسة أن المعلمين يظهرون مستويات عالية من الثقة في مديرهم عندما يرون أن عملهم له أهمية وأنهم لهم تأثير واضح على بيئة عملهم وبينت الدراسة أن العلاقة بين تمكين المعلم وتحقيق الثقة تتوافق مع العلاقات بين المعلمين والمشرفين عليهم في بيئات العمل. كما أوضحت دراسة هيونج (Hung,2005) العلاقة بين درجة تمكين معلمي المدرسة المتوسطة في منطقة كومسيونج التعليمية في تايوان ورضاهم عن العمل، وقد تكوّنت العينة من (450) معلما في المدارس الحكومية التايوانية، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين المعلم وأبعاد الرضا عن العمل باستثناء بعدا واحدا وهو بعد الأمن. كما قام زايري (Zairi, 2002) بدراسة بعنوان "تمكين العاملين: مسح أفضل التطبيقات العملية في بريطانيا" هدفت إلى تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين وذلك من خلال تطبيق الدراسة على عينة مسحية مكونه من (75) شركة بريطانية، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر وأفضل النزعات المسيطرة في عملية التمكين الإداري هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر وأن مفهوم التمكين الإداري كتطبيق لازال في مرحلة البداية، مع عدم وجود رغبة لبعض الشركات بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم. يلاحظ من خلال عرض الدراسات تركيزها على التمكين الإداري ولكن في قيادات تربوية مختلفة، وهذا الدراسات جاءت متممه للدراسات السابقة وقد تناولت التمكين الإداري في مجتمع متغير وفي كل المراحل الدراسية، ويأمل الباحث ان تساعد هذه الدراسة في بيان اهمية التمكين الإداري ودوره عندما تعطى الصلاحيات للمديرين ويؤخذ برأيهم في تجديد وتطوير العملية التعليمية في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظرا لأهمية دور المؤسسات التربوية في كونها تقدم خدمات تعليمية وتربوية لشريحة واسعة في المجتمع، فإن التعرف على أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري وواقعه يعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة تلك المؤسسات، ولأن الباحث من القيادات التربوية التي عاصرت وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التربوية في التعليم العام والعالي ويطمح إلى التجديد التربوي واكتشاف واقع المدرء في المدارس الثانوية جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية؟.
- 2- هل يختلف واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس وقراها بالمملكة العربية السعودية باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة، والخبرة) ؟

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على واقع ومتطلبات التمكين الإداري لمديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية.
- 2 - الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول، متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس محافظة الرس وقرأها بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال الآتي:

- 1 - التعرف على متطلبات التمكين الإداري لمديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية وذلك كخطوة أساسية لما تسعى له وزارة التعليم في تحديث العملية التعليمية وتطوير الأداء المدرسي وتفعيل أدوار مديري المدارس في المملكة العربية السعودية، وتمكينهم من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- 2 - الكشف عن إمكانية منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات التي تدعم توجهات الوزارة اللامركزية وتحقيق الاتجاه الصحيح للإدارة بالتمكين لمدرء المدارس.
- 3- تساعد المسؤولين على تطوير الإدارة المدرسية، وذلك من خلال الوقوف على أهم الصعوبات التي تواجه هذه الإدارة.

حدود الدراسة ومحدداتها

تمثلت حدود الدراسة بالمحددات الآتية :

الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الجامعي 1437.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على مديري مدارس المرحلة الابتدائية، والمرحلة المتوسطة، والمرحلة الثانوية في محافظة الرس وقرأها بالمملكة العربية السعودية

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مدارس التعليم الابتدائي والمتوسطة والثانوية في محافظة الرس وقرأها بالمملكة العربية السعودية

مصطلحات الدراسة**التمكين الإداري (Administrative Empowerment)**

يقصد به منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله (الطراونه، 2007) . ويقصد به في هذه الدراسة إعطاء مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية السلطة الإدارية ومنحهم الصلاحيات التي تخولهم في صنع واتخاذ القرارات ضمن إطار العمل المدرسي بما يحقق لهم الاستقلالية والمسئولية من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة وتحفيزهم إدارياً وتطوير شخصيتهم وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله.

الطريقة والإجراءات.**منهج الدراسة:**

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة بجمع البيانات عنها وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها، للوصول لفهم الظاهرة المدروسة والمتغيرات المؤثرة فيها باستخدام الاستبانة، كذلك فقد تضمنت تحديد العينة الدراسة، والأداة المستخدمة فيها وطريقة تطبيقها والتحليلات الإحصائية الملائمة لأهداف الدراسة وتساؤلاتها.

أفراد الدراسة:

تكون مجتمع أفراد الدراسة من جميع مدرء المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في إدارة التعليم بمحافظة الرس والقرى التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (155) والجدول (1) يبين توزيع أفراد **عينة** الدراسة وفق متغيرات الدراسة.

جدول (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغيرات الدراسة الديموغرافية.

المتغير	الفئات	التكرار	المجموع	%	المجموع
الجنس	ذكر	107	155	69.03	%100
	أنثى	48		30.97	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	80	155	51.61	%100
	أعلى من بكالوريوس	75		48.39	
المرحلة	ثانوية	33	155	21.29	%100
	اعدادية	48		30.97	
	ابتدائية	74		47.74	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	50	155	32.26	%100
	من 5 - 10 سنوات	65		41.94	
	أكثر من 10 سنوات	40		25.80	

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانته واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس والقرى التابعة لها بالمملكة العربية السعودية. بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة الطعاني (2013) وقد تكونت الاستبانته من (4) مجالات هي "منح الأفراد حرية التصرف، توسيع نطاق تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات. نشر ثقافة التمكين و(24) وذلك في صورتها الأولية.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الأداة الظاهري بعرضها على (21) محكماً من ذوي الخبرة والكفاية ومتخصصين في مجال الإدارة التربوية في الجامعات السعودية، لإبداء آرائهم في الأداة من حيث: مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تدرج تحته، ومدى سلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة، ومدى وضوحها، وأية إضافات أو حذف أو تعديل أو ملاحظات يرونها مناسبة. وقد أجمع 18 محكم من أصل 21 بنسبة 86%، على أن الأداة صالحة لتحقيق أغراض الدراسة، مع ضرورة إجراء بعض التعديلات، وقد تكونت الأداة بصورتها النهائية من (17) فقرة.

ثبات الأداة:

بعد تطبيق الاستبانته على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، ثم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ الفا (Cronbach alpha)، وقد بلغ معامل ثبات الأداة (0.905) والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2) معاملات ثبات مجالات الدراسة.

المجال	معامل الثبات (كرونباخ الفا)
منح الأفراد حرية التصرف .	89%
توسيع نطاق تفويض السلطة	89%
المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات.	86.5%
نشر ثقافة التمكين	88.5%
الثبات الكلي	90.5%

ولإغراض الدراسة الحالية تم احتساب واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس وقراها بالمملكة العربية السعودية.. على النحو الآتي:

فقد أعطي لتقدير درجة الموافقة على كل فقرة من فقراتها وزن متدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهي: أوافق بدرجة كبيرة جدا (5) درجات، ولتعرف واقع التمكين الإداري، تم قسمة الفرق بين الحدين على 5 مستويات، وذلك من خلال طرح الحد الأعلى للبدائل (5) - الحد الأدنى للبدائل (1) يساوي (4) .

4 ÷ 5 مستويات (منخفض جدا، منخفض، متوسطة، كبيرة، كبيرة جدا) = 0.8. فعندما كان الحد الأدنى يمثل درجة واحدة، عندها تم زيادة الثمانية بال عشرة لكل علامة وفقاً لكل عبارة، وهكذا تصبح أوزان الفقرات كآلاتي:

- (1 - 1.8) منخفض جداً.
- (1.81-2.6) منخفض.
- (2.61 - 3.4) متوسط.
- (3.41 - 4.2) كبير.
- (4.21-5) كبير جداً.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الدراسية التالية:

- المتغيرات المستقلة :
 - 1 - الجنس (ذكور - إناث) .
 - 2 - المؤهل العلمي (بكالوريوس فاق، اعلى من بكالوريوس) .
 - المرحلة (ابتدائية ومتوسطة وثانوية)
 - 3 - الخبرة (اقل من 5 سنوات - من 5 - 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات) .
 - المتغير التابع: واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية.

نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لأسئلة الدراسة:

أولاً: نتائج السؤال الأول: ما واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية وللواقع ككل، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية وللواقع ككل.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التمكين	الترتيب
1	منح الأفراد حرية التصرف .	3.17	.66	متوسط	1
2	توسيع نطاق تفويض السلطة	3.15	.56	متوسط	2
3	المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات.	2.36	.88	منخفض	4
4	نشر ثقافة التمكين	2.99	.87	متوسط	3
	الأداة ككل	2.92	.77	متوسط	

يتبين من الجدول (4) ان مجال منح الأفراد حرية التصرف قد حصل على المرتبة الأولى، تلاه مجال توسيع نطاق تفويض السلطة بالمرتبة الثانية، وجاء مجال نشر ثقافة التمكين بالمرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال المشاركة في

صنع القرارات ورسم السياسات وجميع المجالات حصلت على درجة متوسطة باستثناء مجال المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات قد جاء بدرجة منخفضة.

في حين أن الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية جاءت متوسطة، ولعل ذلك يعود الى وجود نوع من الصلاحيات يمارسها المدراء داخل مدارسهم كتوزيع الجدول ومنح الاجازات للمعلمين لكن دون تفويض الصلاحيات في كل ما يخص العملية التعليمية من تجديرات تربوية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الطراونة، 2009) ودراسة (الطعاني، 2013) التي اكدت كلا منهما على ان واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك قد جاء بدرجة متوسطة .

.. وفيما يتعلق بقرارات كل مجال كانت على النحو التالي:

المجال الأول: منح الأفراد حرية التصرف:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مدراء المدارس على فقرات هذا المجال والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "منح الافراد حرية التصرف" مرتبة تنازلياً.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التمكين
3	امتلاك حرية البحث في المشكلات التي تواجهني في المدرسة	3.20	.53	متوسط
1	امتلاك حرية واسعة في التعبير عن آرائي فيما يخص مدرستي	3.18	.56	متوسط
2	تسمح لإدارة التعليم بإبداء رأبي في أمور العمل الخاصة بي	3.13	.61	متوسط
	المجال ككل.	3.17	.59	متوسط

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال: منح الأفراد حرية التصرف جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.17) ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.20) في حدها الأعلى وكانت لفقرة " امتلاك حرية البحث في المشكلات التي تواجهني في المدرسة " وبين (3.13) في حدها الأدنى وكانت لفقرة " تسمح لإدارة التعليم بإبداء رأبي في أمور العمل الخاصة بي " .

في حين يبين الجدول أن المجال ككل قد حصل على متوسط حسابي قدرة (3.17) ويمدى تمكين متوسط ويعزي الباحث ذلك إلى أن المدراء لديهم حرية في مواجهة وحل المشكلات في كل ما يخص المدرسة من امور فنية وإدارية.

ثانياً: توسيع نطاق تفويض السلطة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مدراء المدارس على فقرات هذا المجال والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "توسيع نطاق تفويض السلطة" مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التمكين
2	منح المديرين صلاحيات تخفيض نصاب المعلمين من الحصص	3.24	.57	كبيرة
1	منح المديرين صلاحيات الإجازات الطارئة للمعلمين دون الرجوع إلى إدارة التعليم	3.22	.63	متوسطة
5	توفر لي الإدارة الصلاحيات للتصرف في أداء المهام الموكولة إلي	3.15	.67	متوسطة
4	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	3.13	.74	متوسطة
6	اعتمد على الإجراءات بخصوص عملي دون الرجوع إلى إدارة التعليم	3.09	.68	متوسطة
3	تثق إدارة التعليم بقدراتي لإنجاز المهام الموكولة إلي	3.6	.75	متوسطة
	الواقع ككل	3.15	.71	متوسط

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن المتوسط الحسابي لقرارات مجال: "توسيع نطاق تفويض السلطة جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.15)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للقرارات بين (3.24) في حدها الأعلى وكانت لفقرة " منح المديرين صلاحيات تخفيض نصاب المعلمين من الحصص " وبين (3.06) في حدها الأدنى وكانت لفقرة " تنق الإدارة بقدراتي لإنجاز المهام الموكولة إلي ".

في حين يبين الجدول أن المجال ككل قد حصل على متوسط حسابي قدرة (3.15) وبمدى تمكين متوسط ويعزي الباحث ذلك إلى أن المدرء لديهم حرية التصرف في تخفيض نصاب المعلم واجازته وذلك ضمن شروط وتعليمات المديرية.

ثالثاً: المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات التعليمية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مدرء المدارس على فقرات هذا المجال والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات " المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات " مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
2	تعقد إدارة التعليم الاجتماع دوري للمدرء للمشاركة في ابداء الرأي حول القرارات والسياسات التي ستتخذها.	2.43	.67
3	أحصل على دعم من إدارة التعليم عند اتخاذ أي قرار لمصلحة العمل في المدرسة	2.37	1.09
1	تجمع إدارة التعليم على اتخاذ السياسات التربوية التي يجمع عليها كافة المدرء .	2.28	1.08
	الواقع ككل	2.36	0.49

تشير نتائج الجدول (6) إلى أن المتوسط الحسابي لقرارات مجال: المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات جاء بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.36) ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للقرارات بين (2.43) في حدها الأعلى وكانت لفقرة "تعقد المديرية اجتماع دوري للمدرء للمشاركة في ابداء الرأي حول القرارات والسياسات التي ستتخذها". وبين (2.28) في حدها الأدنى وكانت لفقرة " تجمع إدارة التعليم على اتخاذ السياسات التربوية التي يجمع عليها كافة المدرء".

في حين يبين الجدول أن المجال ككل قد حصل على متوسط حسابي قدرة (2.36) وبمدى تمكين منخفض ولعل ذلك يعود إلى أن المدرء ليس لهم دور في صنع القرارات والسياسات التربوية وإنما دورهم منوط بالمدرسة وادارتها بناء على ما يتلقون من تعليمات وتعميمات من إدارة التعليم والوزارة.

المجال الرابع : نشر ثقافة التمكين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مدرء المدارس على فقرات هذا المجال والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نشر ثقافة التمكين " مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	تقيم الإدارة لقاءات دورية لنا بهدف تمكيننا من تطوير الأداء الوظيفي	3.16	1.09
5	تعقد الإدارة الاجتماعات الدورية لمنافسة المشكلات المتعلقة بمديري المدارس للعمل على حلها	2.99	1.13
4	تنظيم حلقات حول التمكين بالتعاون مع الزملاء داخل الإدارة وخارجها	2.97	1.99
2	تنشر إدارة التعليم ثقافة التعاون والزمالة بين مديري المدارس	2.97	.99
1	تتبنى إدارة التعليم ثقافة مؤسسية تدعم التمكين الإداري لمديري المدارس	2.85	1.06
	الواقع ككل	2.99	0.89

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال: نشر ثقافة التمكين جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.99)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.16) في حدها الأعلى وكانت لفقرة " تقييم الإدارة لقاءات دورية لنا بهدف تمكيننا من تطوير الأداء الوظيفي " وبين (2.85) في حدها الأدنى وكانت لفقرة " تتبنى الم ثقافة مؤسسية تدعم التمكين الإداري لمديري المدارس " .

في حين يبين الجدول أن المجال ككل قد حصل على متوسط حسابي قدرة (2.99) وبمدى تمكين متوسط ويعزي الباحث ذلك إلى أن ادارة التعليم تعقد لقاءات دورية للتطوير الاداء الوظيفي والمهني للمديرين.

السؤال الثاني : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير: الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة، سنوات الخبرة ؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مدراء المدارس في محافظة الرس وقراها بالمملكة العربية السعودية لواقع تمكينهم الإداري في مدارسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة، الخبرة) والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مدراء المدارس في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية لواقع تمكينهم الإداري في مدارسهم وفق متغيرات الدراسة.

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	107	2.98	1.13
	أنثى	48	2.90	1.18
المؤهل العلمي	يكالوريوس فأقل	80	3.20	0.96
	أعلى من بكالوريوس	75	2.90	1.13
المرحلة	الثانوية	33	2.91	1.17
	الاعدادية	48	2.94	1.21
	الابتدائية	74	2.97	1.11
الخبرة	أقل من 5 سنوات	50	2.87	1.21
	من 5 - 10 سنوات	65	2.93	1.19
	أكثر من 10 سنوات	40	2.89	1.23

يتضح من الجدول (8) أن هناك فروقاً ظاهرية في متوسطات تقديرات مدراء المدارس في محافظة الرس وقراها بالمملكة العربية السعودية لواقع تمكينهم الإداري في مدارسهم تبعاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة، وسنوات الخبرة) . ولتحديد مصادر تلك الفروقات، تم استخدام تحليل التباين الرباعي والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9) نتائج تحليل التباين الرباعي لمتوسطات تقديرات مدراء المدارس في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية لواقع تمكينهم الإداري في مدارسهم تبعاً لمتغيرات الدراسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	10.683	1	10.683	0.783	0.542
المؤهل العلمي	5.786	1	5.786	30.397	0.002
المرحلة	0.105	2	0.525	0.745	0.645
الخبرة	0.762	2	0.381	2.324	0.879
الخطأ	79.432	148	0.123		
المجموع الكلي	99.765	154			

يبين الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في منطقة الرس التعليمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المدرء الذين يحملون مؤهل علمي أعلى من بكالوريوس، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.20) مقابل (2.90) البكالوريوس فأقل، ولعل ذلك يعود الى ان المدرء اللذين يحملون شهاده أعلى من البكالوريوس هم الاقدر على المشاركة وطرح الآراء في الامور التربوية التي تخص العملية التعليمية التعلمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الطراونة، 2009) التي بينت وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل في واقع التمكين الإداري للمديرين ولصالح بكالوريوس فأعلى.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس، المرحلة، الخبرة) ..

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- 1- تقويض مديري ومديرات المدارس في منطقة الرس التعليمية، صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم، وتمكينهم في أداء واجباتهم بفاعلية.
- 2- توفير مناخ تنظيمي صحي من قبل وزارة التعليم يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري، لمديري المدارس، بإعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت.
- 3- وضع استراتيجيات لتمكين مديري ومديرات المدارس وتدريبهم على الأساليب الحديثة في مجال صنع واتخاذ القرار وآليات تنفيذه.

المراجع

- أبوتهلة، خالد سعيد، 2008، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الحموري، أميرة والسعود، راتب. 2011. درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 25(7)، 97-138، 2010م.
- الطراونة، إحسين، 2006، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الضامري، مالك خلفان، جمعه. 2011. تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) بسلطنة عمان في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نزوى سلطنة عمان.
- الطراونة، نجاه، 2007، واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الطراونة، سمية، 2009، التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الطعاني حسن أحمد. 2013. درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن، رسالة ماجستير منشورة، المجلة التربوية، الكويت، 25(98)، 201-232
- عبدالوهاب، سمير، 2000، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر .
- العبيدين، بئينه، 2004، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- الفارسي، عائشة، 2008. واقع التمكين الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان :دراسة ميدانية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السلطان قابوس مسقط.
- اليقوب، تمارا عادل، 2004، ثقة الموظف بالمدير ودورها فيإدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- لمحم، يحي، 2006، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، مصر .
- ابراهيم، عدنان، والعصاليه عدنان عبد السلام والعمرى، جمال، درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، دراسات تربوية واجتماعية، مصر، 14(3)11-39، 2008م.

- Hung, C. (2005). A Correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan. University of Lncarnate Word , ATT, 3193359.
- Moye, M. (2010). Teacher – Principle Exploring Linkages between Empowerment and Interpersonal Trust. Journal of Educational Adminlstration.43 (3), 260-277.
- Onne, J. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. Work and Stress, 18(1), 1-10.
- Zairi, D. (2002). The relationship between perceived teacher empowerment and principal use of power. Auburn University. ProQuest Dissertations and Theses, , 179-n/a. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/89141781?accountid=27575>. (89141781).

The Administrative Empowerment of the School Principals in Al-Rass Governorate in Saudi Arabia

*Fahed Alharbi**

ABSTRACT

This study aimed at investigating the effect of teaching computer using critical thinking activities on metacognitive thinking level for tenth grade students in Amman. The study sample consisted of (164) male and female students from two high schools in Al-Jamiah directorate. The sample was divided randomly in two an experimental (male and female) groups and two control groups (male and female) , using the quasi experimental approach. A Critical thinking activities which had been prepared with the help of distinguished computer teacher were deployed to both experimental groups, where the control groups received no critical thinking activities. To achieve the aim of the study, an Arabic version of Shraw and Dension's (1994) metacognitive thinking scale was used, validity and reliability were verified using Pearson correlation and Cronbach Alpha coefficient. The results of the study revealed that the level of metacognition thinking significantly improved in favor of the experimental groups. Also, significant differences were demonstrated for the interaction between gender and group in favor of female students. The study recommend training teacher on how to acquiring students metacognitive thinking skills, through using critical thinking activities.

Keywords: Critical Thinking, Metacognition Thinking.

* Faculty of Education, Taibah University, Kingdom of Saudi Arabia. Received on 22/8/2016 and Accepted for Publication on 13/10/2016.