

دور الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس

لتحقيق التمكين الإداري بمدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة

الباحث / ربيع بن طالع الحجاجي

مشرف تربوي - وحدة تطوير المدارس - تعليم الليث - وزارة التعليم

المملكة العربية السعودية

مستخلص البحث :

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى فعالية الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة في تحقيق التمكين الإداري لهم والتعرف على الأسس النظرية لتحقيق التمكين الإداري لقادة المدارس في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر، ومعرفة انعكاس الصلاحيات الجديدة الممنوحة على تحقيق المزيد من التمكين الإداري لهم ووجهة نظر قادة المدارس، تحديد معوقات استخدام الصلاحيات الجديدة لممنوحة لقادة المدارس لتحقيق التمكين الإداري بمدارسهم وسبل التغلب عليه، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبان وطبق على عينة (116) قائداً من قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة؛ أي بنسبة 27%.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومنها:

. اتفق أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة أن الصلاحيات الجديدة التي منحتها وزارة التعليم للقيادات المدرسية، قد أدت إلى تحقيق التمكين الإداري للقيادات المدرسية؛ حيث جاء متوسط استجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول والخاص انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري، بمتوسط (2.13 من 4.00) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (من 1.68 إلى 3.4) وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

. اتفق أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على ما جاء من عبارات حول معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة بمتوسط (2.29 من 4.00) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (من 1.68 إلى 3.4) وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

Abstract:

Objectives of the Study: The aim of the study was to determine the effectiveness of the new powers given to school leaders in general education schools in the city of Mecca in achieving administrative empowerment for them and To identify the theoretical bases for achieving the administrative empowerment of school leaders in the light of contemporary administrative and educational thought, and Knowing the effect of the newly granted powers on achieving more administrative empowerment for them, and Identify the obstacles that face the use of new powers granted to school leaders to achieve the administrative ability of their schools and ways to overcome them, he researcher used the descriptive method, and the researcher used (116) leaders of the schools of general education in the city of Makkah (27%).

The study reached a number of results, including:

1. The members of the study sample agreed with a medium degree that the new powers given to them by the Ministry of Education for the school leaders led to achieving the administrative empowerment of the school leaders, The average responses of the study sample on the terms of the first axis concerning the reflection of the powers given to the school leaders, was(2.13 out of 3.00),which is the average in the second category of the triple scale (from 1.68 to 2.34),which refers to a medium option on the study instrument.
2. The members of the sample of the study agreed in a medium degree to the statements about the obstacles that face the use of school authorities for the new powers granted to them in managing education in Mecca, with an average of 2.29 (3.00),which is the average in the second category of the triple scale (from 1.68 to 2.34),Which refers to a medium-level option for the study instrument.

مقدمة:

ظلت وزارة التعليم تراقب بدقة معطيات القادة التربويين بمدارس التعليم العام وصلحياتهم، وخطو بكل مرحلة إدارية الخطوات المناسبة لحراك المجتمع نحو التطوير والتجديد، واختيار ما يناسب طبيعة كل مرحلة، ورصد احتياجاتها التعليمية والتربوية ضمن الخطط والمهام التي تطرحها الوزارة بين كل فينة وأخرى، وذلك من أجل تطوير العملية التربوية والتعليمية، والعمل على تحقيق أهدافها، بحيث تسهم الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس في تجويد الأداء المهني وتحسين البيئة المدرسية، مؤكدة في كل مرة على أن تنبثق هذه الصلاحيات، وتنبع من تحقيق لا مركزية الإدارة والقيادة التعليمية.

والمنتبع لمراحل تطور عملية تأطير صلاحيات مديري المدارس في المملكة العربية السعودية سيرى أنها مرت بأربع مراحل أساسية حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، بدأت مع بداية التعليم عام ٣٤٤ هـ والتي لم يكن فيها أي صلاحيات محددة لمدير المدرسة، حيث كان الأمر متروكاً للاجتهادات الشخصية، ثم في عام ١٣٧٣ هـ، بدأت بصياغة اليود والأنظمة والتعليمات، والتي تشير دون تفصيل إلى صلاحيات قائد المدرسة، وكانت في صورة تعاميم متفرقة يكون صدورها حسب ما تقتضيه

الظروف، وفي العام ١٤٢١ هـ، أصدرت الوزارة الصلاحيات الجديدة لمديري المدارس، والتي بلغ عددها ٣١ صلاحية، والتي عممت على جميع مدارس المملكة برقم (١٣٩) بتاريخ ٧ / ١٤٢١ هـ، أما المرحلة الرابعة فكانت بالقرار الوزاري رقم ٢١٥٥٢١/ق بتاريخ ٦ / ١٤٣٢ هـ، والتي أسفرت عن إصدار اثنتين وخمسين صلاحية لمديري المدارس.

وفي العام الدراسي ٤٣٦ - ٤٣٧ هـ اعتمدت وزارة التعليم نحو ٠ (صلاحية جديدة منحتا لقادة المدارس للعمل بها داخل مؤسساتهم التعليمية، بينها ١) صلاحيات جديدة، وبعد اعتماد قرار المنح تم إلغاء كافة الصلاحيات الممنوحة سابقاً والصادرة منذ عام ٤٣٢ هـ لتحل محلها الصلاحيات الجديدة. (وزارة التعليم، صلاحيات قادة وقائدات المدارس الإصدار الثاني ٤٣٧)

وشملت هذه الصلاحيات مسوغات إدارية وأخرى فنية أدت إلى إتاحة فرص واسعة لقادة المدارس لم تكن موجودة من قبل، مثل: صلاحية قادة المدارس في تشكيل المجالس، ودمج اللجان، ومنح الإجازات الاضطرارية والمرضية، وتعليق الدوام المدرسي في الحالات الطارئة، والتواصل مباشرة مع الجهات الحكومية ذات العلاقة لهذه الحالات، واعتماد برامج التنمية المهنية لمنسوبي المدرسة، والمخاطبة المباشرة لمدير التعليم بكافة القضايا التي تمس الدين أو الوطن، وكشف السلوك المشين، وصلاحية قبول الطلاب، واعتماد تنظيم فصول الدراسة، ومكاتب المعلمين، والإحالة للدراسة الليلية وفقاً للتعليمات واللوائح (وزارة التعليم، صلاحيات قادة وقائدات المدارس الإصدار الثاني ٤٣٧ هـ).

وقد جاء في ديباجة القرار أنه "انطلاقاً من التوجهات المستقبلية للوزارة نحو تمكين المدرسة بإعطائها المزيد من الصلاحيات، ومنحها مرة أخرى في عمليات التشغيل تعينها على تحقيق أهدافها" فقد تم منح هذه الصلاحيات؛ لذا فإن الهدف الأساس لهذه الصلاحيات يكمن في دعم العملية التعليمية داخل المدرسة من خلال إطلاق يد قادة المدارس في التصرف بما يرونه مناسباً ووفقاً للنظام بما يحقق تمكين المدرسة. ولما ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، نتيجة لزيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما أن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل المنظمات أكدت أهمية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح أساليب التطوير داخل المؤسسات وتبنيها. (الطعاني والسويدي ٢٠١٣ : ١٧)

وقد دد الطعاني والسويدي (٢٠١٣ : ١٩) أربعة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، وهذه الأبعاد هي: المهما - القو - الالتزاد - والثقافة.

وحيث إن الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس تنوعت ما بين إدارية وأخرى فنية، فإن ذلك يعني أن تلك الصلاحيات جاءت لتدعم تحقيق التمكين ببعديه الفني والإداري، ومن هنا جاء هذا البحث ليقف على دور الصلاحيات التي منحتها وزارة التعليم في العام ١٤٣٧ لقادة المدارس لتمكينهم إدارياً بما يضمن تحقيق جودة العمل داخل المدرسة.

مشكلة البحث:

يمثل التمكين الإداري موضع نقاش واسع بين الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل، ويعد الأساس الذي يمكن قائد المدرسة من ممارسة سلطته بأكمل وجه، وتحمل مسؤوليات منصبه، كما إنه يشكل أحد الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المدرسة لمواجهة التطورات والتحديات، ويفرض أنماطاً سلوكية تتواءم مع طبيعة العمل الإداري على اعتبار أن الذي يشغل وظيفة إدارية يتخذ قرارات تتناسب مع طبيعة عمله.

والمتابع لتطور الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس، والدراسات التي أجريت حول مدى كفايتها سيجد أن هناك تفاوتاً في نتائج الدراسات؛ ففي دراسة (العطاني والسويدي؛ ٢٠١٣)، بعنوان (التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية)، تمت الإشارة إلى ضعف في مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس، وفي دراسة (الشراري، ٢٠١١ م). بعنوان "دور صلاحيات مديرات المدارس في تسهيل العملية التربوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية". بينت الدراسة أن الصلاحيات الممنوحة تسهم في تحسين العملية التربوية من خلال تطبيق المديرات لها في ضوء فلسفة الإدارة الحديثة.

لذا تكمن مشكلة البحث في الوقوف على دور الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس في تحقيق التمكين الإداري، وهل أعطت هذه الصلاحيات المزيد من التمكين أم لا، وما معوقات تحقيق ذلك من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة.

أسئلة البحث :

يسعى البحث بشكل رئيس إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما دور الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس في تحقيق التمكين الإداري؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما انعكاس الصلاحيات الجديدة الممنوحة على تحقيق المزيد من التمكين الإداري من وجهة نظر قادة المدارس؟

٢. ما معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة؟

٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات أفراد الدراسة الشخصية والوظيفية

أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في الوقوف على دور الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس في تحقيق المزيد من التمكين الإداري لهم، وذلك من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة

ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على الأسس النظرية لتحقيق التمكين الإداري لقادة المدارس في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر.

١ . معرفة انعكاس الصلاحيات الجديدة الممنوحة على تحقيق المزيد من التمكين الإداري لهم من وجهة نظر قادة المدارس

٢ . تحديد معوقات استخدام الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس لتحقيق التمكين الإداري بمدارسهم وسبل التغلب عليها.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في طبيعة الموضوع الذي يقوم بدراسته، وهو الوقوف على دور أحد الجهود التي تقوم بها وزارة التعليم لتحقيق جودة الأداء الإداري، وذلك من خلال إقرار عدد من الصلاحيات الجديدة لقادة المدارس، ولما كانت فئة القيادات التربوية هي الفئة المعنية بالدرجة الأولى بنجاح العملية التعليمية برمتها، فإنه يمكن القول إن أهمية هذه الدراسة تتمثل في:

١ . الوقوف على مفهوم التمكين الإداري ومتطلباته.

٢ . إلقاء الضوء على طبيعة العلاقة بين الصلاحيات الإدارية لقادة المدارس والتمكين الإداري.

٣ . تحديد دور الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس في تحقيق التمكين الإداري لهم.

٤ . الوصول لعدد من المقترحات الإجرائية لتفعيل الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس في تحقيق التمكين الإداري لهم والتغلب على المعوقات التي تحول دون ذلك.

مصطلحات البحث:

١ . **الصلاحيات:** هي كافة التشريعات القانونية التي أقرتها وزارة التعليم للقيادات المدرسية، والتي تم تعميمها بقرار وزير التعليم رقم ٣٧٦١٧١٦٨ وتاريخ ٤٣٧ هـ والتي تنص على اتخاذ القرار والتفعيل الأمثل للصلاحيات.

التعريف الإجرائي: يقصد بالصلاحيات في معناها العام تلك القدرات أو السلطات الممنوحة لقادة المدارس للقيام بالمهام المنوطة بهم. ويقصد بالصلاحيات في هذا البحث كل ما أقره القرار الوزاري الصادر عن وزارة التعليم بتاريخ ١٤٣٧ هـ.

قادة المدارس: يعرفهم السلمي بأنهم: الأشخاص الذين يستخدمون نفوذهم وقوتهم ليؤثروا في سلوك الأفراد واتجاهاتهم، بغية إنجاز أهداف محددة ولهم تأثير بالآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الهدف.

(السلي، ٢٠١٠: ١٠)

التعريف الإجرائي: هم قيادات المدارس المسؤولون عن إدارة المدارس التي توكل إليهم وفقاً للصلاحيات الممنوحة لهم من قبل وزارة التعليم.

التمكين الإداري: عملية إدارية يتم بموجبها منح القيادات التعليمية السلطات والصلاحيات والحرية لإداء مهامهم الوظيفية، والمبادرة لحل المشكلات دون إشراف مباشر من القيادات العليا، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، والثقة في خبراتهم ومهاراتهم مع تحميلهم مسؤولية النتائج والتحفيز الذاتي والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإيجابي بهدف تحسين أداء المنظمة (جمال الدين، نجوى يوسف وآخرون ٢٠١٥: ٦١).

التعريف الإجرائي ٥ قصد به في هذا البحث زيادة نطاق السلطة والصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس في صنع القرار المناسب واتخاذ إدارة العمل داخل المدرسة بما يحقق مصلحة العمل.

حدود البحث:

حدود موضوعي: يقتصر البحث على دراسة الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس ودورها في تحقيق أبعاد التمكين الإداري لقادة مدارس التعليم العام.

حدود بشري: قادة المدارس بمدينة مكة المكرمة

حدود زمني: الفصل الدراسي الثاني ٤٣٧ هـ (تم التطبيق في الفصل الدراسي الأول ٤٣٨ هـ - ٤٣٩ هـ).

الإطار النظري

في إطار سعي وزارة التعليم - التعليم العالي في المملكة إلى تحقيق نهضة تعليمية تركز على أسس ديمقراطية في إدارة العملية التعليمية، عمدت الوزارة إلى منح قادة المدارس (المديرين) المزيد من الصلاحيات، وذلك من خلال إقرار (٥٠) صلاحية جديدة، وإلغاء كافة الصلاحيات الممنوحة سابقاً والصادرة منذ العام ٤٣٢ هـ، وفي سبيل الوقوف على دور الصلاحيات الممنوحة حديثاً لقادة المدارس في تحقيق التمكين الإداري له .

المحور الأول: القيادة المدرسية

تعد القيادة المدرسية الأساس الذي يعتمد عليه تقدم المدرسة بوصفها مؤسسة تربية، وبغيره لا يمكن تحقيق أية نقلة فعلية، أو إصلاح حقيقي في هذه المدرسة، فالقيادة المدرسية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات، ومتعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب منها قدرة على التعامل بغض النظر عن اختلاف الأفراد مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل الوصول إلى أهدافهم المنشودة فمن هذا المنطلق احتلت القيادة التربوية مكاناً رئيساً في علم الإدارة. (الداعور ٢٠٠٧ م .)

■ مفهوم القيادة المدرسية:

يعرفها (البردي ٢٠٠٢ د ١٠٥) بأنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك .

وأكد (العبادي وآخرون، ٢٠٠٨ م: ٦٨) بأن القيادة هي " عملية تبادلية بين القائد ومرؤوسيه، وأنها عملية إنسانية تسعى للتأثير في أفعال المرؤوسين أو الأطراف وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل لتحقيق التنظيم".

ويلاحظ الباحث من خلال التعريفات السابقة للقيادة بأنها مفهوم يعتمد على التأثير في الآخرين والاتصال معهم وتحفيزهم ومشاركتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بصورة تعاونية.

وبناء على العرض السابق يمكن تعريف القيادة المدرسية بأنها قدرة قائد المدرسة على إدارة غيره من المرؤوسين والتأثير فيهم، وحثهم على تحمل المسؤولية، وتفعيل التواصل معهم، والعمل على حل مشكلاتهم من أجل بناء فريق عمل متماسك يستطيع أن خلاله أن يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية .

- صفات قائد المدرسة الناجح: إن نجاح قائد المدرسة في عمله، وإدارة مرؤوسيه على اختلاف أنماطهم وأمزجتهم وتخصصاتهم وخلفياتهم العلمية والثقافية، يتطلب منه أن يتحلى بعدد من الصفات التي تمكنه من تحقيق القيادة الناجحة لمدرسته، وتتجلى أبرز هذه الصفات في: (سعاد، ٢٠١١، ص ٣٥ - ٣٦)
- الذكاء: إن قائد المدرسة الناجح، هو الذي يملك عقلاً متفتحاً وبصيرة ثاقبة وقدرة على مسايرة التطورات وتعلم الجديد .
- المبادأة والابتكار: بحيث يبادر في مواجهة مختلف المواقف ويحسن التصرف فيها، كما يتخذ القرارات الملائمة ويستنبط الحلول، ويجد الوسائل الكفيلة لحل مشكلات الأفراد الذين يشرف عليهم، أو المشكلات المختلفة التي تظهر في الوسط المدرسي .
- الصبر والمثابرة والطموح: إن العمل التربوي وقيادة المدرسة، يتطلبان مديراً مثابراً يطمح إلى الأفضل، طويل النفس، لا تردد ولا يتراجع مهما كانت صعوبة الموقف، كما يسعى إلى إدارة مدرسته بحنكة وعزم وبأساليب متجددة، حتى يصل إلى تحقيق مبتغاه المتمثل في تحقيق الأهداف التربوي .
- الإقدام والثقة بالنفس: إن المدرسة تحتاج إلى قائد شجاع غير متذبذب، كله ثقة وحزم كي يستطيع أن يتخذ القرارات ويواجه الطوارئ، وبالتالي تلتف جماعته حوله وتقوي ثقتها ب .
- حسن الخلق إن المدرسة بوصفها مؤسسة تربية، تحتاج إلى قائد صادق في أقواله وأفعاله، حسن المعاملة والمعاشرة، واسع الصدر، يسعى إلى الخير والصلاح، محباً لعمله، متفانياً في خدمة أبناء مجتمعه .
- المظهر لشخصي إن المظهر الشخصي للقائد التربوي لا يقل عن جوهره، فحسن مظهره القائد وهندامه لهما الأثر البارز في مواقف العملية التربوية بوصفه قائداً تربوياً .
- ويرى الباحث أن القائد التربوي المتميز هو من تتوفر لديه مجموعة من الخصائص بوصفه العامل المؤثر الذي يوجه أفراد المدرسة لتحقيق أهدافها المنشودة، انطلاقاً من كونه يمثل القدوة في الأداء، كما أنه يسهم في رفع الروح المعنوية، ونشر الحب والتآلف والود بين العاملين بالمدرسة، بالإضافة إلى امتلاكه لمهارات التواصل الفعال معهم، كما أنه يعمل على إمدادهم بما يساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة، وهذا يرجع إلى امتلاكه للعديد من المهارات التي تساعده على القيادة بدوره القيادي بكفاءة عالية.
- وبناء على العرض السابق فإن القيادة المدرسية الفعالة هي التي تستطيع أن تثبت في الهيكل التنظيمي روح الحياة عن طريق إقامة العلاقات الانسانية بين المنسوبين، وجعل كل عضو يسعى لتحقيق أهداف المدرسة، ويتطلب ذلك عدم الوقوف عند الاعتبارات المادية والعلاقات الرسمية، بل لا بد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية، كونها المصدر الذي يمد المنسوبين بالحماس ويغرس في نفوسهم روح التعاون والاعتزاز بالمهنة. (اله مدي ٤٣٣ هـ ١٦) وبذلك فإن قائد المدرسة الفاعلة يجب أن يمتلك العديد من الصلاحيات التي تمكنه من مواصلة عملة والقيام به على أكمل وجه.

أ محور الثاني: صلاحيات قائد المدرسة

إن تمكن القادة وامتلاكه للمقومات التي تجعله قائداً ناجحاً دون حصوله على الصلاحيات التي تخول له إنجاز عمله، كمن يلقي بسباح ماهر إلى عرض البحر وهو مكبل الذراعين؛ فالصلاحيات هي التي تعطي القائد الناجح الفرصة لكي يبدع في ظل إطار قانوني نظامي، وعليه، فقد تم الاقوف في هذا القسم الثاني من الفصل على مفهوم الصلاحيات، وتطور الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس والصلاحيات الحديثة الممنوحة لقادة المدارس، والمعوقات والتحديات التي تواجه تفعيل تطبيق تلك الصلاحيات.

■ مفهوم الصلاحيات.

الصلاحيات لغة هي: الصلاح ضد الفساد والمصلحة في كذا (واحدة المصالح) أي الصلاح ونظر في مصالح الناس، وهم من أهل المصالح لا المفاسد، وصلاحيات الشيء مصدر صلح. (الزبيدي: ١٠٠٧: ٢١).

الصلاحيات الإدارية في الاصطلاح: القوة التي تتمتع بها المنظمات أو الأفراد، بما يمكنها من إصدار الأوامر والتعليمات التي تلزم العاملين فيها بالعمل بموجبها، حيث تمتلك المنظمة هذه القوة عن طريق قدرتها على تحديد النتائج والمخرجات بما يتطابق مع أهداف المنظمة وسياساتها، وسند هذه الصلاحيات ما تملكه من شرعية وجودها، وقدرتها على المكافأة والتعويض، وقدرتها على ممارسة الثواب والعقاب. (الخالدي ١٠١١ : ٩٨).

■ تطور الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس.

أشار (القحطاني: ١٠١٥ : ٨٠ : ٨١) إلى أن المتتبع لمراحل تطور عملية تأطير صلاحيات مديري المدارس في المملكة العربية السعودية يستنتج أن هناك أربع مراحل أساسية. هي كما يلي:

المرحلة الأولى: وهي مرحلة بداية التعليم عام ٣٤٤ هـ والتي لم يكن فيها أي صلاحيات محددة لمدير المدرسة، حيث كان الأمر متروكاً للاجتهادات الشخصية.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة وضع القيود والأنظمة والتعليمات عام ١٣٧٣ هـ، والتي تشير دون تفصيل إلى صلاحيات قائد المدرسة، وكانت في صورة تعاميم متفرقة يكون صدورها حسب ما تقتضيه الظروف.

المرحلة الثالثة: مرحلة إصدار وزارة المعارف الصلاحيات الجديدة لمديري المدارس، والتي بلغ عددها ٣١ صلاحيات، والتي عممت على جميع مدارس المملكة برقم ١٣٩ (بتاريخ ٧ ١٤٢١ هـ)، وقد جاء إقرار هذه الصلاحيات بناء على التوصيات التي سافر عنها لقاء مديري المدارس بوزير المعارف (وزارة التعليم حالياً) الذي عقد بمدينة الرياض خلال الفترة من ٧ ٩ ٤٢١ هـ، وذلك إيماناً من الوزارة بأهمية الإدارة المدرسية في إنجاح العملية التربوية والتعليمية، وبصفتها الركيزة الأساسية للتربية والتعليم.

المرحلة الرابعة: مرحلة إصدار وزارة التربية والتعليم الصلاحيات الجديدة لمديري المدارس على جميع المدارس بالمملكة بالقرار الوزاري رقم ٢١٥٥٢١/ق بتاريخ ١٦ / ١٤٣٢ هـ وعددها اثنتان وخمسون صلاحية.

وفي إطار سعي الوزارة إلى تطوير العملية التربوية والتعليمية، ظهرت الحاجة إلى إعطاء مدير (قائد) المدرسة الصلاحيات التي تمكنه من القيام بمهامه ومسؤولياته بما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية ولاسيما أن دراسة (فهيم ومحمود ٩٩٣ م ٧ - ١٢) حول واقع الإدارة المدرسية ومجالاتها في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، أشارت إلى أن الصلاحيات الممنوحة لمديري (قادة) المدارس في المملكة في عددها ومحتواها لا تتناسب مع المسؤوليات والمهام الوظيفية لمدير المدرسة كما حددتها النظم واللوائح الرسمية، وقد أوصت الدراسة بإعطاء مديري المدارس المزيد من الصلاحيات والسلطات التي توازن مع ما يقومون به من مهام ومسؤوليات متعدد .

وفي عام ١٤٣٧ هـ، قامت وزارة التعليم بمنح قائدي المدارس وقائداتها عدداً من الصلاحيات، وأتاحت لهم تفويض بعض صلاحياتهم لوكيل أو وكلاء المدرسة إلا ما تم استثناءه من التفويض، ويتولى قائد المدرسة ممارسة هذه الصلاحيات وإصدار القرارات اللازمة لتنفيذها وفق إجراءات التنفيذ التي تعد جزءاً لا يتجزأ من الصلاحيات.

▪ الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس.

أصدر الأمير خالد الفيصل، وزير التربية والتعليم، قراراً بارتباط مديري التعليم بوزير التربية مباشرة، ومنحه ١٦٥ صلاحية، منه ٨٣ صلاحية لمديري التربية والتعليم في المناطق، ٨٢ صلاحية لمديري التعليم في المحافظات، بهدف تسيير العمل في إدارات التربية والتعليم، وإعطاء مرونة في اتخاذ القرارات التي تخدم العملية التربوية، كما شملت القرارات صلاحيات واسعة لوكلاء الوزارة، ودك في خطوة نحو تطوير آليات العمل وتضمنت الصلاحيات الممنوحة لمديري عموم التربية والتعليم في المناطق والمحافظات طرح وترسية المنافسات والمشتريات وتنفيذ الأعمال والخدمات، بما فيها إنشاء المباني المدرسية الجديدة المعتمدة للإدارة، والتعميد بالشراء المباشر في الحالات العاجلة، واستئجار المباني المدرسية ورياض الأطفال أو المرافق الإدارية، والموافقة على رفع المباني المستأجرة عند إنشاء غرف وملحقات ومرافق إضافية، وإخلاء المباني بسبب الاستغناء أو عدم صلاحيتها، وإيقاف الدراسة فيها وإيجاد المبنى البديل بالضم إلى مبنى حكومي أو الاستئجار، وتأمين احتياجات الإدارة والمدارس التابعة لها من التجهيزات والتقنيات والبرامج والمركبات والمعدات والأثاث وفق الصلاحيات المفوضة، وإعادة التأهيل والترميم والصيانة، وطرح المشاريع بعد صدور قرارات السحب الخاصة بها وفقاً للضوابط والتعليمات المنظمة ذلك، وإبرام عقود الإنشاء والمشاريع، والترميم وإعادة التأهيل والإضافات والصيانة والتشغيل واعتماد صرف العلاوات والمكافآت والبدايات والتعويضات ونفقات السفر والانتداب وخارج الدوام وإصدار الأوامر والقرارات الخاصة بها، واعتماد صرف مكافآت الطلاب وإعاناتهم ومخصصات م في مختلف المراحل المدرسية، وتعيين المستخدمين والعمال وترقيتهم وفقاً لأنظمة الخدمة المدنية

وقد أشارت (وزارة التعليم، ٤٣٧ هـ:) إلى منح قائدي المدارس وقائداتها الصلاحيات الآتية، ولهم تفويض بعض صلاحياتهم لوكيل أو وكلاء المدرسة إلا ما تم استثناءه من تفويض، ويتولى قائد المدرسة ممارسة هذه الصلاحيات وإصدار القرارات اللازمة لتنفيذها وفق إجراءات التنفيذ التي تعد جزءاً لا يتجزأ من الصلاحيات ويرى الباحث أنه يمكن تقسيم تلك الصلاحيات وفقاً للفئات التالية:

الصلاحيات المتعلقة بالطلاب:

- اعتماد قبول الطلاب الذين نطبق عليهم شروط القبول والتسجيل ممن هم خارج نطاق المدرسة الجغرافي.
- السماح للطلاب متكرري الرسوب وكبار السن ومتكررات الرسوب للسنة الثالثة وكبيرات السن بمواصلة الدراسة بالمدرسة، أو إحالة البنين إلى المدارس المسائية أو الليلية، وإحالة البنات لمدارس تعليم الكبيرات وفق التعليمات واللوائح .
- اعتماد توزيع الطلاب في الفصول وفق المعادلة الخاصة بالفصول والطلاب وإعادة توزيعهم، حسب ما تقتضيه المصلحة التعليمي .
- الصلاحيات المتعلقة بالنظام المدرسي.
- إيقاف برنامج الاصطفاف الصباحي والتفسيح في فناء المدرسة، حسب الأحوال الجوية، إذا كانت تسبب ضرراً للطلاب .
- التعديل المؤقت على زمن الحصص والتفسيح في الجدول المدرسي لتنفيذ برنامج مدرسي بما يحقق مصلحة تعليمي .
- اعتماد توزيع المواد الدراسية بين المعلمين حسب التخصصات في المرحلتين المتوسطة والثانوية، وفي المرحلة الابتدائية في حال توافر الاختصاص، وتوزيع الجداول المدرسية في بداية العام الدراسي، وتعديلها في أثناء العام الدراسي عند الحاجة .
- اعتماد تنظيم فصول المعلمين الثابتة والطلاب المتقلبين أثناء فعاليات الجدول المدرسي .
- زيادة زمن اليوم الدراسي لمجموعة من طلاب المدرسة، بما لا يزيد عن ساعة واحدة ومياً، لبرنامج تربوي أو تعليمي .
- تخفيض الخطة الدراسية للخصص عند وجود عجز في عدد المعلمين بالمدرسة بعد اكتمال أنصبة كافة المعلمين النظامية بمن فيهم المكلفون بأعمال غير التدريس: (رائد النشاط، أمين مصادر التعلم، رائد التوعية الإسلامية، المرشد الطلابي، إلخ) . ع ا وكيل المدرسة المكلف رسمياً . لسد العجز مؤقتاً ريثما يتم علاج .
- المناقلة بين بنود الميزانية التشغيلية حسب الحاجة لمرة واحدة خلال العام الدراسي الواحد .
- الصلاحيات المتعلقة بارتباط المدرسة بالمؤسسات المحيطة بها.
- تمثيل المدرسة في لجنة استئجار مبنى المدرسة المكلف بقيادته .
- التواصل المباشر مع الجهات الحكومية ذات العلاقة في الحالات الطارئ .
- تقييم أداء متعهدي نقل الطلاب .

- تمثيل المدرسة في لجنة إعداد مقايضة ترميم مبنى المدرسة المكلف بقيادته .
- تمثيل المدرسة في لجنة استلام المبنى المدرسي بعد انتهاء بنائه، أو انتهاء أعمال الصيانة، أو الترميم أو التأهيل .
- تسمية بعض مرافق المدرسة بأسماء أصحاب الإنجازات من منسوبي المدرسة، أو من شهداء الواجب الوطني من أولياء الأمور، أو ممن تكفل بإنشاء بعض المرافق في المدرسة . بالتنسيق مع القسم الهندسي في إدارة التعليم . من رجال الأعمال .

■ المعوقات والتحديات التي تواجه تفعيل تطبيق صلاحيات قائد المدرسة.

تواجه الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية العديد من المعوقات والتحديات التي تحد من تطورها، وتقلل من فاعليتها، وتضعف من عزميتها، وتحول دون تحقيق أهدافها، وتنفيذ خططها وبرامجها، وقد أشار إلى ذلك عدد من الباحثين بن دهبش، ٠٠٩ : ١٩)، و(السلوم، ١٤١٦ هـ: ١٢)، ويمكن إيجاز ذلك فيما يلي :

- ضعف أساليب اختيار وإعداد القيادات التربوية ذات الكفاءة العالي .
- ضعف أساليب اتخاذ القرار والمشاركة في .
- ضعف التحفيز .
- ضعف إدراك أهمية الوقت وترشيد .
- ضعف التخطيط الاستراتيجي .

المحور الثالث: التمكين الإداري لقادة المدارس.

■ مفهوم التمكين الإداري.

لقد اشتق مفهوم التمكين (Empowerment) من مفهوم القوة (Power) ولقد تعددت الآراء في تعريفه، حيث كان أهم هذه التعريفات :

أن التمكين هو إعطاء العاملين الحق في ممارسة السلطة الكافية لممارسة السيطرة والاختيار في اتخاذ القرارات Conger & Kananga 1988 وعرفه لانج بأنه العملية التي يزود فيها الأفراد بالفرصة والمصادر الرئيسة التي تمكنهم من فهم كيفية إنجاز أعمالهم وتطويرها Lagna 1989 كما يعرف التمكين بأنه منح المرؤوسين القوة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات وتنفيذها. (Hunt& Obsorn & chermernhornm) 2000 والتمكين هو الوضع الذي تشجع فيه البيئة النفاعلية والداعمة العاملين على البحث عن طرق العمل الأكثر فاعلية، وتطبيقها Terrenkohl ، Judson& Heffner 1999 .

فقد عرفه (الكبيسي، ٠٠٤ م: ٦) بأنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم".

كما عرف ليتريل (ittrell. 2:2003) التمكين الإداري بأنه "مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لإعمالهم الخاصة، واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم وضمن

حدود مسؤولياتهم". وقد حدد (Longer 2005: 171) التمكين الإداري بأنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا.

ومن هنا يمكن تعريف التمكين الإداري إجرائياً بأن: زيادة نطاق السلطة والصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس في صنع القرار المناهض لإدارة العمل داخل المدرسة بما يحقق مصلحة العمل.

■ دواعي التمكين الإداري وأهميته:

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى الأخذ بمبدأ التمكين، وقد حدد (ملحم، ٢٠٠٦ م: ٤) دواعي اللجوء إلى التمكين الإداري بالآتي:

- حاجة المنظمة إلى الاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة.
 - تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 - عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور التقليدية، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
 - تحقيق الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنظمة وتميزها.
 - الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
 - إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية، والخلقة.
 - تقوية جوانب الرضا والانتماء والتحفيز الوظيفي.
 - توفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
 - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وإحساساً أكثر بالإنجاز على عملهم.
- يتضح مما سبق أن فوائد التمكين الإداري ومنافعه تشمل الموظف الذي يستشعر أهمية الوظيفة ومهامها، بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته، وتحقيق ذاته، والشعور باحترام الإدارة له، كما تشمل تنمية المؤسسة بشكل أفضل ودرجة أكبر، وجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد (الجميل، ٢٠٠٨ م: ١٠) وخاصة إذا كان هذا العمل يرتبط بالمؤسسة التربوية (المدرسة).

■ أبعاد التمكين الإداري

- وقد حدد (حسين ٢٠٠١، ٥) الأبعاد الخاصة بعملية تمكين الإداري للقيادات المدرسية في الآتي:
- المشاركة في صنع القرار: وهي العملية التي تتصل بمشاركة القيادات في اتخاذ القرارات المهمة، والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على عملها.
 - تنمية القيادات وتشير إلى إدراك القيادات أن المؤسسة التي يعملون فيها توفر لهم فرص التنمية المهنية والتعلم المستمر، وتزيد من معرفتهم ومهاراتهم خلال الحياة العامة والحياة العملية، وتعد التنمية مجالاً مهماً في النظام حيث يحتاج القادة باستمرار إلى تطوير مهاراتهم وأن يتعلموا كل ما يمكنهم في مهنتهم من مهارات جديدة.

- الوضع والمكانة العملية: ويشير إلى إحساس وإدراك القيادات بأن لديهم احتراماً مهنيًا، وأنهم يشعرون باحترام الآخرين لمعارفهم وخبراتهم، كما أن هذا الإدراك يؤثر على قدرتهم في العمل، حيث يحتاج القادة إلى الشعور بالاحترام سواء داخل المؤسسة أو خارجه .
- الكفاءة الذاتية للقيادات وتشير إلى إدراك القيادات بتوفر المهارة والقدرة لديهم لمساعدة مرؤوسيهن على التعلم، وإحساسهم بأنهم ذو كفاءة في وضع البرامج الفعالة وبنائها، ويعد اعتقاد القيادات بكفاءتهم الشخصية، وتمتعهم بالمهارات من الأمور التي تؤثر تأثيراً إيجابياً على عملهم، فعندما يؤمنون بأنفسهم، ويشعرون بكفاءة قدرتهم تتضح ثقتهم بأنفسهم، وتؤثر على الأداء داخل المؤسسة .
- التأثير ويشير إلى شعور القيادات وإحساسهم بتأثيرهم الكبير على الحياة، وشعورهم بأن ما يقومون به يستحق الاحترام، كما أنهم يقومون به بأسلوب جيد وكفاء، ولذا تتم مكافأتهم على إنجازاتهم التي يحققونها للمؤسسة، وهناك كثير من الوسائل التي يتمكن القادة في المستويات العليا من خلالها من مساعدة القيادات الدنيا على هذا الشعور، ويجب أن يعبر لهم عن تقديرهم لما يقومون به من جهه .

ومما سبق يمكن تلخيص أبعاد التمكين الإداري في:

- المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذها على مستوى المؤسسة التعليمية.
- توسيع نطاق الصلاحيات الممنوحة، والبعد عن التفويض التقليدي .
- إحساس القيادات وإدراكهم بأن لديهم احتراماً مهنيًا، وتقدير الآخرين لمعارفهم وخبراتهم.
- إدراك طبيعة المؤسسة التعليمية من حيث نظمها والثقافة السائدة فيها والقدرة على التعامل معها.

■ معوقات التمكين الإداري :

- يواجه التمكين الإداري مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيقه وسيهه داخل المدرسة والتي يشكل القائد التربوي دوراً كبيراً في إنجاحها، حيث يعتمد على الأساليب الإدارية المتبعة من قبل قائدها ومن أهم هذه المعوقات ما ذكره (اليقوب ٢٠٠٤ م : ١٥ :
- عدم رغبة القادة بإعطاء الموظف المعلومات الكافية .
- التركيز على الموظفين دون الأمور الأخرى المتعلقة بالمنظم .
- هيكله المنظمة ويمكن ألا تسمح بعملية اتخاذ القرارات من الموظفين .
- كما أشار (الكبيسي ٢٠٠٤ م : ٢٤) إلى مجموعة أخرى من المعوقات، وهي :
- الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس، والتي أصبحت تراثاً اعتادت عليه الأجيال .
- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين، مع ما هم منقلوبون به من آمال روتينية وواجبات وظيفية وهو ما ينطبق أيضاً على القادة والقياديين.
- غياب الأمن الوظيفي، إن يبدع موظف أو يعمل تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمن الوظيفي .
- المرؤوسون منخفضو الكفاءة يخشون انكشاف أمرهم إن هم تولوا مسؤولية التصرف وصنع القرار .
- ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كقيل بإفشال عملية التمكين بأكملها .

الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات الخاصة بالصلاحيات الممنوحة .

دراسة القحطاني ٢٠١٥ م). بعنوان "تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وأهمية الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير، والصعوبات التي تحول دون تطبيق تلك الصلاحيات. وكذلك التعرف على اختلاف وجهات نظر أفراد الدراسة حسب متغير الجنس والمرحلة التعليمية وسنوات الخبرة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على استطلاع آراء أفراد الدراسة وباستخدام أداة (استبانة) صممها الباحث لجمع البيانات الميدانية من أفراد الدراسة البالغ عددهم ٦٣).

وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الصلاحيات كانت متوسطة، وأن أهمية تطبيق الصلاحيات كانت مرتفعة، أما فيما يتعلق بالصعوبات التي تحول دون تطبيق تلك الصلاحيات فكانت مرتفعة أيضاً. دراسة الصقير ٢٠١٤ م). بعنوان "ممارسة مديري المدارس التعليم العام في رياض الخبراء للصلاحيات الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من ٨٨ (مديراً ووكيلاً ومعلماً، وشملت عينة الدراسة جميع مديري ووكلاء المدارس وعينة مكونة بنسبة ١٠%) من معلمي المدارس الحكومية في رياض الخبراء، وقد بلغ عدد العينة ٤١) ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استبانة مكونة من اثنتين وخمسين عبارة، وبعد التحليل الإحصائي لمحتويات الاستبانة، أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس للصلاحيات الإدارية من وجهة نظر المديرين والوكلاء تعزى للمتغير التالي (الخبرة، المرحلة المتوسطة، المؤهل العلمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الصلاحيات الإدارية لصالح المديرين والوكلاء).

دراسة الحربي ٢٠١٤ م). بعنوان رجة رضا مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك عن الصلاحيات الممنوحة لهم وعلاقتها بالأداء الإداري من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة الكشف عن درجة رضا مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك عن الصلاحيات الممنوحة لهم وعلاقتها بالأداء الإداري، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانتين؛ الأولى الرضا عن الصلاحيات الممنوحة، والآخر لقياس الأداء الإداري، وقد طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من ٠٢) مدير ومديرة من مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج إلى أن مستوى الرضا عن الصلاحيات الممنوحة ككل جاء بدرجة مرتفعة، وعلى مستوى المجالات احتل مجال الرضا عن الجوانب الإدارية المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية مجال الجوانب المالية وبدرجة مرتفعة أيضاً، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الرضا عن الجوانب الفنية وبدرجة متوسطة.

دراسة اللحياني ٢٠١٢م) بعنوان " اتجاهات مديري مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم وفق القرار رقم ٢١٥٥٥٢١ /ق ، والمتعلقة ب(الجانب الإداري والفني والمالي)، والكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير اتجاهات مديري التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم التي تعزى إلى المتغيرات (نوع المبنى المدرسي، المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال الإدارة) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي طبق على مديري المدارس الحكومية بالتعليم العام بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم ٢٠) استبانة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية، ومن أهمها أن مستوى اتجاهات مديري مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم فيما يتعلق بالجانب الإداري والفني والمالي جاء عالياً. دراسة الشراري ٢٠١١م) بعنوان "دور صلاحيات مديرات المدارس في تحسين العملية التربوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة للكشف عن دور الصلاحيات الممنوحة للمديرات في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، وأثر ذلك في تحسين العملية التربوية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث لمنهج الوصفي، وقد طبقت أداة الاستبانة على عينة مكونة من ١٠) مديرة للوصول إلى نتائج الدراسة. وبينت نتائج الدراسة أن الصلاحيات الممنوحة تسهم في تحسين العملية التربوية من خلال تطبيق المديرات لها في ضوء فلسفة الإدارة الحديثة.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري:

(١) دراسة العنزي، ٢٠١٥م) بعنوان "واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت".

هدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري يوضح أهمية تطبيق التمكين الوظيفي بالمؤسسات التعليمية، باعتباره من أهم الأساليب الإدارية الحديثة كما هدفت إلى التعرف على مفهوم التمكين وخصائصه وأبعاده وأسس ومداخله، والمتطلبات الواجب توفرها للتمكين، وكذلك التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية على المستوى التنفيذي للتمكين في المدارس ، بالإضافة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية لتطبيق التمكين، والتعرف على مدى تأثير التمكين الوظيفي في تحقيق الإدارة الرشيدة بالمدارس ، ولتحقيق تلك الأهداف اتبع الباحث المنهج الوصفي، وقد استخدمت أداة الاستبانة وبالنظر إلى عدد المناطق التعليمية وعددها ٦ مناطق) موزعة على ٢٠٤) أفراد العينة حسب المناطق التعليمية، أما مدارس التعليم الثانوي العام التابعة لهذه المناطق فعددها ٦٣ مدرسة بنين ٧٣ مدرسة بنات)، والمناصب الإدارية بالمناطق التعليمية (مدير ع - مدير إدار - مرقد - رئيس قسم) كما جاءت المناصب الإدارية (مدي - مدير مساعد فئ - مدير مساعد إدارة - رئيس قسم) وبلغت ٣٥٩).

و. صت نتائج الدراسة إلى وجود فجوة بين الإدارة العليا بالمناطق التعليمية، والإدارة التنفيذية بالمدارس، تؤثر على عملية تطبيق التمكين على المستويات الإدارية بمداس التعليم الثانوي العا ، وود علاقة ارتباطية بين متوسطات درجات أفراد العينة بين أبعاد التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية بالمناطق التعليمية وتحقيق الإدارة الرشيدة بالمدارس.

(٢) دراسة الدوسري ٢٠١٤ م) بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهم "

هدفت الدراسة إلى التعرف على "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية"، باختلاف الخصائص الشخصية والعلمية والوظيفية لهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التللي بوصفه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من ٢٥) مديراً من العاملين في مدارس مدينة الرياض من العام الدراسي ٤٣٣ / ٤٣٤هـ) حيث طبقت عليهم استبانة مكونة من ١٠) عبارة مقسمة على محورين، وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية التربوية المناسبة.

وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.

(٣) دراسة السبيعي ٢٠١٤ م) بعنوان " التمكين لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء: الواقع وسبل التطوير "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية والسبل المقترحة لتطويره من خلال تقديرات المديرات ومشرفات الإدارة المدرسية، وعلاقة تقديراتهن بمتغير: المؤهل العلمي، طبيعة العمل الحالي، سنوات الخبرة في التعليم، وبلغ مجتمع الدراسة وعينته ١٣) فرداً وقد طبقت عليه أداة الاء تبانة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى واقع التمكين الإداري لدى مديرات الثانوية جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المديرات ومشرفات الإدارة المدرسية بالإحساء، وأعلاه بعد التدريب، تليه الثقة، ثم الاتصالات وانسياب المعلومات، تفويض السلطة فالاستقلالية وحرية الاختيار، وأخيراً الحوافز.

(٤) دراسة الطعاني، والسويجي ٢٠١٣ م) بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا لوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. وقد تكون مجتمع الدراسة من ٥٠) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام من العام الدراسي ٢٠٠٩ ' ٢٠١٠ م، وتم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري؛ حيث تكونت من ٢٠) فقرة، وكذلك وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من ٢٠) فقرة أيضاً.

وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى تمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي وكانت لصالح الإناث.

ثالثاً: التعليق العام على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث المجتمع والعين : تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع قادة مدارس منطقة مكة المكرمة، مما يجعلها تتشابه مع العديد من الدراسات السابقة، والتي كانت عينتها ممن يشغلون مهنة قادة (مدير) المدارس مثل: دراسة القحطاني (٢٠١٥م) ودراسة العبودي (٢٠١٤م)، دراسة اللحياني (٢٠١٢م)، ودراسة الشري (٢٠١١م)، دراسة الصالحي (٢٠١١م).

من حيث الأداة : تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها لأداة الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة الشراري (٢٠١١م)، دراسة الصالحي (٢٠١١م)، ودراسة السبيعي (٢٠١٤م).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الأسس النظرية لتحقيق التمكين الإداري لقادة المدارس في ضوء الفكر المعاصر، وتحديد الفرق بين الصلاحيات السابقة والحالية الممنوحة لقادة المدارس، والتعرف على انعكاسات الصلاحيات الجديدة الممنوحة لتدقيق المزيد من التمكين الإداري لهم وجهة نظر قادة المدارس، وصولاً للعديد من الصلاحيات المقترحة لتحقيق المزيد من التمكين الإداري.

ثالثاً: أوجه الاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد خطة الدراسة، وإعداد إطارها النظري، وبناء أداة الدراسة وكذلك إجراءاتها المنهجية، وتحديد عينة الدراسة، وتفسير النتائج

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وتبعاً لطبيعة المتغيرات بها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، ذلك أن المنهج الوصفي التحليلي لا يتوقف فقط على وصف الظاهرة المدروسة بل يتعدى ذلك لمحاولة الكشف عن العلاقة بين الظاهرة المدروسة والمتغيرات التي تؤثر فيها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (٢٩) من الذكور خلال فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٤٣٨ - ٥١٤٣٩، ولأختيار عينة الدراسة قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وذلك بتوزيع رابط الاستبانة الإلكتروني على جميع أفراد المجتمع، وبعد فترة من المتابعة ومحاولة التواصل مع أفراد المجتمع تمكن الباحث من الحصول على استجابة (١٦) قائداً من قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة: أي بنسبة (٢٧%).

عينة الدراسة

١ . توزيع عينة الدراسة طبقاً للمؤهل قد صنفت عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي بكالوريوس - دراسات عليا (وعدد سنوات الخدمة أقل من خمس سنود - من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنود - من عشر سنوات فما أكثر) ومتغير المرحلة التعليمية التي يعمل بها ابتداءً - متوسط - ثانوي (ومتغير الحصول على دورات تدريبية في القيادة .

ونسب ٧.١ % من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما ١٥) منهم يمثلون ما نسبته ٢.٩ % من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا .

١ . توزيع عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخدمة :

إن نسبة ٥.٧ % من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم عشر سنوات فأكثر، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما ٢) منهم يمثلون ما نسبته ٠.٦ % من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات؛ و ١) منهما يمثلان ما نسبته ٠.٧ % من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم من سنة إلى أقل من خمس سنوات .

٢ . توزيع عينة الدراسة طبقاً لمتغير دورة القيادة التربوي :

أن نسبة ٦.٤ % من إجمالي أفراد عينة الدراسة حصلوا على دورة القيادة التربوية، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما ٢٩) منهم يمثلون ما نسبته ٣.٦ % من إجمالي أفراد عينة الدراسة لم يحصلوا على دورة القيادة التربوية .

أ . أداة الدراسة في صورتها الأولى .

تم بناء أداة الدراسة في صورتها الأولى من خلال الاطلاع على الأدب النظري حول الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقيادة المدارس وأبعاد التمكين ومتطلباته، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة وخبرات الباحثين في بناء الاستبانة، وقد انتهى الباحث من بناء الاستبانة لتكون في جزئين، وتد عرض الاستبانة على المحكمين لإبداء وجهات نظرهم حول عباراتها ومحاورها، وقد قام الباحث بإعادة صياغة وهيكل الاستبانة وفقاً لما اتفق عليه المحكمون .

ب . أداة الدراسة في صورتها النهائي .

بعد تنفيذ التعديلات المقترحة من المحكمين تكونت الاستبانة من جزئين هم :

▪ الجزء الأول : وشمل المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ممثلة في عدد سنوات الخدمة والمؤهل الدراسي والدورات التي حصل عليها في مجال القيادة، وطبيعة المرحلة التعليمية التي يعمل بها .

▪ الجزء الثاني : وشمل محاور الدراسة :

المحور الأول: انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري

المحور الثاني: معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة:

المحور الثالث: صلاحيات أخرى ترى عينة الدراسة إضافتها لزيادة التمكين الإداري في البعدين الإداري والفني للقيادات المدرسية في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة.

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة إلى أي درجة تقيس هذه الاستبانة ما صممت لقياسه فعلاً، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال :

أ. الصدق الظاهري للأداة :

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي من أجل الحكم على عبارات وأبعاد الاستبانة وتحديد مدى صحة كل عبارة من عباراتها وملاءمتها واتساقها مع البعد الذي وضعت فيه، وفي ضوء آرائهم تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائي .

ب. صدق الاتساق الداخلي للأداة :

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالي .

جدول (

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور الأول

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
.٧١٨ **	٦	.٧٠٢ **	١
.٧٤٤ **	٧	.٨٤١ **	٢
.٦٦١ **	٨	.٨٢٥ **	٣
.٧٢٣ **	٩	.٧٠٣ **	٤
-	-	.٨٠٤ **	٥

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

جدول ١ : معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور الثاني

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
.٥٨٥ **	٥	.٥٧٨ **	١
.٥٩٦ **	٦	.٧٦٠ **	٢
.٥٨٥ **	٧	.٦٧٧ **	٣

٤	** .٥٥٨	٨	** .٥٤٦
---	---------	---	---------

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدولين (و ') أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١ (فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاوره . ثبات أداة الدراسة.

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة عنها ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم؛ ولحساب ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) (α) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم ' يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة .

جدول ' : نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠.٨٩٩٩	٩	انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري
٠.٧٦٥٤	٨	معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة
٠.٧٩٥٧	١٧	الثبات العام

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال؛ حيث بلغ ٠.٧٩) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراس .

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول وتحليله: ما انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري؟

للتعرف على انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (:)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			النسبة	التكرار	العبارة	م
			بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة				

٧	ساهمت الصلاحيات الممنوحة في تفعيل إشراكي للمرؤوسين في العمل	ك	٥٩	٤٢	١٥	٢.٣٨	٠.٧٠٦	١
		%	٥٠.٩	٣٦.٢	١٢.٩			
٥	ساعدت الصلاحيات الممنوحة في تنفيذ لخطط العمل بشكل مناسب	ك	٤٦	٥٩	١١	٢.٣٠	٠.٦٣٥	٢
		%	٣٩.٧	٥٠.٩	٩.٥			
٣	مكنتي الصلاحيات الممنوحة لي من إدارة العاملين معي بكفاءة	ك	٤٥	٥١	٢٠	٢.٢٢	٠.٧٢٠	٣
		%	٣٨.٨	٤٤.٠	١٧.٢			
٤	سهلت الصلاحيات الممنوحة لي قدرتي على اتخاذ قرارات العمل المناسبة	ك	٤٠	٥٧	١٩	٢.١٨	٠.٦٩٣	٤
		%	٣٤.٥	٤٩.١	١٦.٤			
٩	ساعدتني الصلاحيات الممنوحة في التواصل مع أولياء الأمور بشكل أفضل	ك	٣٣	٦٧	١٦	٢.١٥	٠.٦٣٦	٥
		%	٢٨.٤	٥٧.٨	١٣.٨			
٦	ساهمت الصلاحيات الممنوحة لي في معالجة أوجه القصور في المعاملات المالية	ك	٣٧	٥٦	٢٣	٢.١٢	٠.٧١٢	٦
		%	٣١.٩	٤٨.٣	١٩.٨			
٢	أتاحت الصلاحيات الممنوحة لي حرية أكبر في أداء مهام العمل	ك	٣٤	٦٠	٢٢	٢.١٠	٠.٦٩٠	٧
		%	٢٩.٣	٥١.٧	١٩.٠			
٨	قللت الصلاحيات الممنوحة من ضغوط العمل التي أتعرض لها	ك	٢٦	٥٧	٣٣	١.٩٤	٠.٧١٤	٨
		%	٢٢.٤	٤٩.١	٢٨.٤			
١	مكنتني الصلاحيات من الاحتفاظ بالمعلمين الأكفاء	ك	٢١	٤٦	٤٩	١.٧٦	٠.٧٤٢	٩
		%	١٨.١	٣٩.٧	٤٢.٢			
المتوسط العام						٢.١٣	٠.٥١٨	

مز خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه: يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن الصلاحيات الجديدة التي منحتها لهم وزارة التعليم للقيادات المدرسية، قد أدت إلى تحقيق التمكين الإداري للقيادات المدرسية؛ حيث جاء متوسط استجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول والخاص بانعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري، بمتوسط (٢.١٣ من ٠.٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي من ١.٦٨ إلى ٠.٣٤) وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

كما يتضح أيضاً من خلال النتائج الموضحة في الجدول ، أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري ما بين ١.٧٦ إلى ٠.٣٨) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس الثلاثي، واللذان تشير إلى الموافقة بدرجة متوسط / والموافقة بدرجة كبير (على أداة الدراسة .

كما يتضح من نتائج الجدول السابق أن أفراد العينة وافقوا بدرجة كبيرة على واحدة من انعكاسات الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري تتمثل في العبارة رقم (٧) والتي تشير إلى أن الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم قد ساهمت في تفعيل إشراكهم للمرؤوسين في العمل ، والتي جاءت بمتوسط ٢.٣٨ من (٥) .

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على ثمانية من انعكاسات الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري أبرزها تتمثل في العبارات رقم (١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة كالتالي :

- ١ . جاءت العبارة رقم (٧) وهي ساعدت الصلاحيات الممنوحة في تنفيذي لخطط العمل بشكل مناسب " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط ٢.٣٠ من (٥) .
- ٢ . جاءت العبارة رقم (٦) وهي مكنتني الصلاحيات الممنوحة لي من إدارة العاملين معي بكفاءة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط ٢.٢٢ من (٥) .
- ٣ . جاءت العبارة رقم (٥) وهي سهلت الصلاحيات الممنوحة لي قدرتي على اتخاذ قرارات العمل المناسب " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط ٢.١٨ من (٥) .
- ٤ . جاءت العبارة رقم (٤) وهي ساعدتني الصلاحيات الممنوحة في التواصل مع أولياء الأمور بشكل أفضل " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط ٢.١٥ من (٥) .
- ٥ . جاءت العبارة رقم (١٠) وهي ساهمت الصلاحيات الممنوحة لي في معالجة أوجه القصور في المعاملات المالي " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط ٢.١٢ من (٥) .
- ٦ . جاءت العبارة رقم (١١) وهي أتاحت الصلاحيات الممنوحة لي حرية أكبر في أداء مهام العمل " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط ٢.١٠ من (٥) .
- ٧ . جاءت العبارة رقم (١٢) وهي قللت الصلاحيات الممنوحة من ضغوط العمل التي أتعرض لها " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط ١.٩٤ من (٥) .
- ٨ . جاءت العبارة رقم (١٣) وهي مكنتني الصلاحيات من الاحتفاظ بالمعلمين الأكفأ. " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط ١.٧٦ من (٥) .

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز انعكاسات الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري، تتمثل في مساهمة الصلاحيات الممنوحة في تفعيل إشراك المرؤوسين في العمل، وتفسر هذه النتيجة بأن الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية تتيح لهم القدرة على اتخاذ القرار فيما يتعلق بإشراك المرؤوسين في العمل مما يقلل من الضغوط عليهم ويعزز من تمكينهم الإداري .

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة القحطاني (٢٠١٥) والتي بينت أن واقع تطبيق الصلاحيات كانت متوسطة، كما تتفق مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٣) والتي بينت أن مديري المدارس يمارسون صلاحياتهم المتعلقة بالشؤون الفنية والإدارية والشؤون المالية بدرجة متوسطة، وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة الشراري (٢٠١١) والتي بينت أن الصلاحيات الممنوحة تسهم في تحسين العملية التربوية من خلال تطبيق المديرات لها في ضوء فلسفة الإدارة الحديثة، بينما تختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠١٤) والتي بينت أن مستوى الرضا عن الصلاحيات الممنوحة ككل جاء بدرجة مرتفعة، كما تختلف مع نتيجة دراسة اللحياني (٢٠١٢) والتي بينت أن مستوى اتجاهات مديري مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم فيما يتعلق بالجانب الإداري والفني والمالي جاء عابث .

ويرى الباحث أنه بشكل عام ومما تقدم من نتائج للإجابة عن السؤال الأول ومدى اتفاق النتائج التي وصل لها البحث مع نتائج الكثير من الدراسات السابقة، أن الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس وبالرغم من أنها ساهمت في تمكين قادة المدارس، إلا أن هذا التمكين جاء بدرجة متوسطة برغم زيادة الصلاحيات، ويمكن إرجاع ذلك للمتغيرات الكثيرة التي تمر بها العملية التعليمية، وأنه كلما زادت الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق قادة المدارس زادت الحاجة إلى المزيد من الصلاحيات لتمكينهم .

ثانياً: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني: ما معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة؟

للتعرف على معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

جدول (١)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة	المتوسط	الانحراف	الرتبة
---	---------	---------	---------------	---------	----------	--------

	النسبة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	الحسابي	المعياري	
٧	ك	٨٩	١٩	٨	٢.٧٠	٠.٥٩٣	قلة الحوافز المقدمة لقادة المدارس مما يقلل من مبادرتهم في العمل وممارستهم لصلاحياتهم
	%	٧٦.٧	١٦.٤	٦.٩			
٣	ك	٨١	٣٢	٣	٢.٦٧	٠.٥٢٤	زيادة أعباء قادة المدارس مما يعوق استخدامهم للصلاحيات الجديدة المتاحة لهم
	%	٦٩.٨	٢٧.٦	٢.٦			
٢	ك	٤٩	٥٥	١٢	٢.٣٢	٠.٦٥٤	ضعف ثقة مديري التعليم في قدرة قادة المدارس على إنجاز المهام الإدارية الموكلة لهم
	%	٤٢.٢	٤٧.٤	١٠.٣			
١	ك	٤٦	٦٠	١٠	٢.٣١	٠.٦٢٤	قلة البرامج التدريبية المقدمة لقادة المدارس في مجال استخدام الصلاحيات
	%	٣٩.٧	٥١.٧	٨.٦			
٦	ك	٤٦	٥٧	١٣	٢.٢٨	٠.٦٥٧	ضعف وضوح كيفية ممارسة بعض الصلاحيات الجديدة بما يقلل من ممارسة قادة المدارس لها
	%	٣٩.٧	٤٩.١	١١.٢			
٤	ك	٢٧	٧٢	١٧	٢.٠٩	٠.٦١٢	ضعف التعاون بين المنسوبين وقيادة المدرسة في إنجاز العمل
	%	٢٣.٣	٦٢.١	١٤.٧			
٥	ك	٢٧	٦٢	٢٧	٢.٠٠	٠.٦٨٥	استخدام قادة المدارس لأساليب إدارية تقليدية في العمل
	%	٢٣.٣	٥٣.٤	٢٣.٣			
٨	ك	٢٨	٥٢	٣٦	١.٩٣	٠.٧٤٣	رفض بعض قادة المدارس للتغيير برغم الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم
	%	٢٤.١	٤٤.٨	٣١.٠			
المتوسط العام					٢.٢٩	٠.٣٥٠	

مز خلال النتائج الموضحة بالجدول ، يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على ما جاء من عبارات حول معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة بمتوسط (٢.٢٩ من ٠.٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (١.٦٨ إلى ٠.٣٤) وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة متوسطة على أداة الدراسة .

ومن خلال النتائج الموضحة بالجدول ، يتضح أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في

مدينة مكة المكرمة؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة ما بين ١.٩٣ إلى ٠.٧٠) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس الثلاثي، واللذان تشيران إلى الموافقة بدرجة متوسطة / الموافقة بدرجة كبير (على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة .

حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على اثنين من معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة تتمثلان في العبارتان رقم (' ، ') واللذان تم ترتيبهما تنازلي حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليهما بدرجة كبيرة كالتالي :

١- جاءت العبارة رقم (') وهي قلة الحوافز المقدمة لقادة المدارس مما يقلل من مبادرتهم في العمل وممارستهم لصلاحياتهم " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط ٢.٧٠ من (') .

٢- جاءت العبارة رقم (') وهي زيادة أعباء قادة المدارس مما يعوق استخدامهم للصلاحيات الجديدة المتاحة لهم " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط ٢.٦٧ من (') .

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على ستة من معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة أبرزها تتمثل في العبارات رقم (' ، ' ، ' ، ' ، ' ، ') والتي تم ترتيبها تنازلي حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة كالتالي :

١- جاءت العبارة رقم (') وهي ضعف ثقة مديري التعليم في قدرة قادة المدارس على إنجاز المهام الإدارية الموكلة لهم " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط ٢.٣٢ من (') .

٢- جاءت العبارة رقم (') وهي قلة البرامج التدريبية المقدمة لقادة المدارس في مجال استخدام الصلاحيات " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط ٢.٣١ من (') .

٣- جاءت العبارة رقم (') وهي ضعف وضوح كيفية ممارسة بعض الصلاحيات الجديدة بما يقلل من ممارسة قادة المدارس لهم " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط ٢.٢٨ من (') .

٤- جاءت العبارة رقم (') وهي ضعف التعاون بين المنسولين وقيادة المدرسة في إنجاز العمل " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط ٢.٠٩ من (') .

٥- جاءت العبارة رقم (١) وهي استخدام قادة المدارس لأساليب إدارية تقليدية في العمل " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط ٢.٠٠ من (٢).

٦- جاءت العبارة رقم (١) وهي رفض بعض قادة المدارس للتغيير برغم الصلاحيات الجديدة الممنوحة له " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط ١.٩٣ من (٢).

ويتضح من خلال النتائج الموضحة اعلاه أن أبرز معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة تتمثل في قلة الحوافز المقدمة لقادة المدارس مما يقلل من مبادراتهم في العمل وممارستهم لصلاحياتهم، وتفسر هذه النتيجة بأن قلة الحوافز المقدمة لقادة المدارس تشعر القادة بعدم تقدير جهودهم في العمل، مما يقلل من مبادراتهم في العمل وممارستهم لصلاحياتهم الأمر الذي يعوق استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة .

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث وتحليله: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات أفراد الدراسة الشخصية والوظيفية ؟"

. الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي استخدم الباحث اختبار نـ " Independent Sample T-test " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

جدول (١) نتائج اختبار "ت" للفروق بين إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

الدلالة	قيمة ت	الانحراف	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	المحور
٠.٢٩٣	-	٠.٥٢٦	٢.١١	١٠١	بكالوريوس	انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري
	١.٠٥٧	٠.٤٥٠	٢.٢٦	١٥	دراسات عليا	
٠.١٥٣	-	٠.٣٥١	٢.٢٧	١٠١	بكالوريوس	معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة
	١.٤٣٨	٠.٣٢٦	٢.٤١	١٥	دراسات عليا	

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري، ومعوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة (باختلاف متغير المؤهل العلمي .

ب . الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخدمة استخدم الباحث اختبار " Independent Sample T-test " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

تم دمج الفئات من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، من سنة إلى أقل من خمس سنوات (في فئة واحدة لقلّة التكرارات

جدول (١)

نتائج اختبار "ت" للفروق بين إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة

الدلالة	قيمة ت	الانحراف	المتوسط	العدد	سنوات الخدمة	المحور
٠.٩٠٢	٠.١٢٤	٠.٢٩٠	٢.١٦	٥	من (١) إلى أقل من (٥) سنوات	انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري
		٠.٥٢٧	٢.١٣	١١١	(٥) سنوات فأكثر	
٠.٤٦٤	- ٠.٧٣٥	٠.٣٧١	٢.١٧	٥	من (١) إلى أقل من (٥) سنوات	معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة
		٠.٣٥٠	٢.٢٩	١١١	(١٠) سنوات فأكثر	

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري، معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة (باختلاف متغير سنوات الخدم .

٢. الفروق باختلاف متغير دورة القيادة التربوية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير دورة القيادة التربوية استخدم الباحث اختبار " Independent Sample T-test " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

جدول (١)

نتائج اختبار "ت" للفروق بين إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير دورة القيادة التربوية

الدلالة	قيمة ت	الانحراف	المتوسط	العدد	دورة القيادة التربوية	المحور
---------	--------	----------	---------	-------	-----------------------	--------

٠.١٧٤	-	٠.٥٣١	٢.٠٨	٧٧	نعم	انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري
		٠.٤٨٥	٢.٢٢	٣٩	لا	
٠.٦٣٧	٠.٤٧٤	٠.٣٤٨	٢.٣٠	٧٧	نعم	معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة
		٠.٣٥٦	٢.٢٧	٣٩	لا	

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري، معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة (باختلاف متغير دورة القيادة التريويد .

١. الفروق باختلاف متغير المرحلة التعليمية للمدرسة:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المرحلة التعليمية للمدرسة استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المرحلة التعليمية للمدرسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

جدول (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المرحلة التعليمية للمدرسة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري	بين المجموعات	٢.٧٨٢	٢	١.٣٩١	٥.٦٠١	٠.٠٥ *
	داخل المجموعات	٢٨.٠٦٤	١١٣	٠.٢٤٨		
	المجموع	٣٠.٨٤٦	١١٥	-		
معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة	بين المجموعات	٤٢٦	٢	٠.٢١٣	١.٧٦٤	٠.١٧٦
	داخل المجموعات	١٣.٦٤٣	١١٣	٠.١٢١		
	المجموع	١٤.٠٦٩	١١٥	-		

** دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات

الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة) باختلاف متغير المرحلة التعليمية للمدرس .

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول ١ ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري) باختلاف متغير المرحلة التعليمية للمدرسة، ولتحديد اتجاه الفرق بين فئات المرحلة التعليمية للمدرسة تم استخدام اختبار شيفيه الذي جاءت نتائجه كالتالي :

جدول ١٠

نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات المرحلة التعليمية للمدرسة

المحور	المرحلة التعليمية للمدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	ابتدائي	متوسط	ثانوي
انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري	ابتدائي	٥٦	٢.٢٢	-	**	
	متوسط	٣١	١.٨٧		-	*
	ثانوي	٢٩	٢.٢٢			-

** دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل * دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين قادة المدارس المتوسطة وقادة المدارس الثانوية حول انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري ، لصالح قادة المدارس الثانوي .

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ فأقل بين قادة المدارس المتوسطة وقادة المدارس الابتدائية حول انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري ، لصالح قادة المدارس الابتدائية، وعليه يكون الفرق لصالح قادة المدارس المتوسطة، أي إنهم الفئة الأكثر موافقة على الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري .

ملخص النتائج

توصلت الدراسة لعدد من النتائج نوجزها فيما يلي:

- أن ثمة اتفاقاً بين أفراد العينة على الموافقة بدرجة متوسطة على أن الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية كان لها انعكاس على تمكينهم الإداري.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أن أبرز انعكاسات الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري تتمثل في "مساهمة الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس في تفعيل إشراكهم لمؤوسهم في العمل".
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على ثمانية من انعكاسات الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري، وأبرزها تتمثل في:

- ١- مساعدة الصلاحيات الممنوحة لهم في تنفيذهم لخطط العمل بشكل مناسب.
 - ٢- تمكين الصلاحيات الممنوحة لهم من إدارة العاملين معهم بكفاءة.
 - ٣- تسهيل الصلاحيات الممنوحة لهم قدرتهم على اتخاذ قرارات العمل المناسبة.
 - ٤- مساعدة الصلاحيات الممنوحة لهم في التواصل مع أولياء الأمور بشكل أفضل.
 - ٥- مساهمة الصلاحيات الممنوحة لهم في معالجة أوجه القصور في المعاملات المالية.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على ما ورد بالاستبانة من معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة.
 - أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أبرز تلك المعوقات التي جاءت الموافقة عليها بدرجة كبيرة هي:
 - ٦- قلة الحوافز المقدمة لقادة المدارس مما يقلل من مبادرتهم في العمل وممارستهم لصلاحياتهم، وهو ما يشعر القادة بعدم تقدير جهودهم في العمل، مما يقلل من مبادرتهم في العمل وممارستهم لصلاحياتهم، مما يعوق استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة.
 - ٧- زيادة أعباء قادة المدارس مما يعوق استخدامهم للصلاحيات الجديدة المتاحة لهم.
 - أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على ستة من معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة، وأبرزها تتمثل في:
 - ١- ضعف ثقة مديري التعليم في قدرة قادة المدارس على إنجاز المهام الإدارية الموكلة لهم.
 - ٢- قلة البرامج التدريبية المقدمة لقادة المدارس في مجال استخدام الصلاحيات.
 - ٣- ضعف وضوح كيفية ممارسة بعض الصلاحيات الجديدة بما يقلل من ممارسة قادة المدارس لها.
 - ٤- ضعف التعاون بين المنسوبين وقيادة المدرسة في إنجاز العمل.
 - ٥- استخدام قادة المدارس لأساليب إدارية تقليدية في العمل.
 - عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ في اتجاهات أفراد الدراسة حول (انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري، معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة) باختلاف متغير المؤهل العلمي.
 - عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ في اتجاهات أفراد الدراسة حول (انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري، معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة) باختلاف متغير سنوات الخدمة.
 - عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ في اتجاهات أفراد الدراسة حول (انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري، معوقات استخدام القيادات

المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة) باختلاف متغير دورة القيادة التربوية.

- عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ في اتجاهات أفراد الدراسة حول (معوقات استخدام القيادات المدرسية للصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم في إدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة) باختلاف متغير المرحلة التعليمية للمدرسة.
- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين قادة المدارس المتوسطة وقادة مدارس الثانوية حول (انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري)، لصالح قادة المدارس الثانوية.
- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ بين قادة المدارس المتوسطة وقادة المدارس الابتدائية حول (انعكاس الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية على تمكينهم الإداري)، لصالح قادة المدارس الابتدائية.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الدراسة بما يلي:

- زيادة الحوافز المقدمة لقادة المدارس بمدارس التعليم العام بما يعزز من مبادراتهم في العمل وممارستهم لصلاحياتهم.
 - العمل على الحد من أعباء قادة المدارس بمدارس التعليم العام بما يتيح لهم استخدام الصلاحيات الجديدة المتاحة لهم.
 - العمل على توضيح كيفية ممارسة بعض الصلاحيات الجديدة لقادة المدارس بمدارس التعليم العام.
 - الاهتمام بتعزيز التعاون بين المنسولين وقيادات مدارس التعليم العام في إنجاز لعمل.
 - توعية قادة المدارس بمدارس التعليم العام بأهمية استخدام أساليب إدارية حديثة في العمل.
- وفي ضوء ما طرحته الاستبانة من سؤال حول الصلاحيات التي يرى قادة المدارس ضرورة الحصول عليها لتحقيق التمكين الإداري لهم، جاءت مقترحات عينة البحث كالتالي:
- صلاحية قادة مدارس في نقل المعلمين.
 - إعطاء قائد المدرسة صلاحيات أكثر والبعد عن المركزية.
 - صلاحية اختيار الكادر الإداري المعاون.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- بن دهبش، خالد والشلاش، عبد الرحمن ورضوان، سامي (٢٠٠٩). الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات عملية ١، الرياض: مكتبة الرشد.
- البديري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٢ م). أساسيات الإدارة التعليمية ومناهجها، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- جمال الدين، نجوى يوسف وآخرون (٢٠١٥)، التمكين الإداري المفهوم والأبعاد. معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، مصر
- الجميلي، مطر بن عبد المحسن (٢٠٠٨ م). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الحربي، عالية حامد (٢٠١٤ م). "درجا رضا مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك عز الصلاحيات الممنوحة لهم وعلاقتها بالأداء الإداري من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤ. .
- حسين، سلامة عبد العظيم وشعلان، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠١). اللامركزية في التعليم رؤية جديدة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الخالدي، إبراهيم بدر (٢٠١١). معجم الإدارة ١، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الداغور، سعيد خضر (٢٠٠٧ م). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسا من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين
- الدوسري، سعيد بن مبارك بن سعيد، محمد بن محمد الحربي. "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهم" مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر م ٥، ٩٨ (٢٠١٤) ٩٩ - ١٠٣
- الزبيدي، محمد مرتضى (٢٠٠٧). تاج العروس من جواهر القاموس، ١، بيروت: دار الكتب.
- السبيعي، دينا بنت محمد (٢٠١٤ م) بعنوان " التمكين لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة ا' حساء: الواقع وسبل التطوير ". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك فيصل.
- سعادة، رشيد (٢٠١١ م). "مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال" مجلة دراسات نفسية وتربوية - جامعة قاصدي مرباح - الجزائر، ص ٣٢٦ - ٣٣٩
- السلمي، عبد المعطي (٢٠١٠ م) الدور الإداري الفعال في المستشفيات، رسالة ماجستير منشورة مقدمة لجامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.

- السلوم، حمد إبراهيم (٩٩٦). التربية و التعليم العام في المملكة العربية السعودية بين السياسة والنظرية والتطبيق ، إنترناشونال جرافيكس .
- الشراري، الجازي بنت غريب بن ثاني، (١١ م). "دور صلاحيات مديرات المدارس في تحسين العملية التربوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، ريد.
- الصالحي، خالد بن سليمان بن صالح (١١ م).تصور مقترح صلاحيات مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أمم محمد بن سعود، الرياض
- الصقير، عبدالمحسن بن محي (١٤ م). ممارسة مديري المدارس التعليم العام ي رياض الأطفال للصلاحيات الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أمم القرى.
- الطعاني، حسن والسويدي، عمر (٢٠١٣ م) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد ١٠ .)
- العبادي، هاشم فوزي (خرون ٠٠٨). "إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، ط ، عمان : دار الوراق.
- العبودي، منيرة بنت عبد الله بن إبراهيم (١٤ م). "أسباب عزوف مديرات المدارس عن منصب المديرية في ضوء الصلاحيات الجديدة: دراسة مسحية " المجلة العربية للعلوم الاجتماعية - المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية مصر ، ٢ (٠١٤) ١٨٣ - ١٩٣ .
- العنزي، فواز مالك (٠١٥) "واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية وعلاقته بمدى تحقيق الإدارة الشيدة في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت' دراسات ي التعليم الجامعي - مصر ٣٠ - ١٧٣ - ٣٢٣
- الغامدي، جمعان خلف جمعان (٤٣٣ هـ). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أمم القرى.
- الغامدي، عماد الدين أحمد علي، (١٣ م). "ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في منطقة الباحة و علاقتها با تطوير التنظيمي من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير. جامعة الباحة، الباحة.
- فهمي، محمود ومحمود، حسن (٩٩٣). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي: ملة ن، عاد لمكتب التربية العربي، (، ص ٧ ٥٢
- القحطاني، عبد العزيز بن سعيد (١٥). تطبيق الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، مج ٧، ص ٣٥٠ - ٤٠٣ .

- الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٤ م)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- اللحياني، بليغ بن حمدي عاتق (٢٠١٢ م) بعنوان " اتجاهات مديري مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة نحو الصلاحيات الجديدة الممنوحة لهم" رسالة ماجستير غير منشورة، كاتبة التربية جامعة أم القرى.
- ملحم، ي. س. ، (٢٠٠٦ م)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- وزارة التعليم (١٤٣٧ هـ) صلاحيات قادة وقائدات المدارس، الإصدار الثاني، المملكة العربية السعودية.
- اليعقوب، تمارا عادل، (٢٠٠٤ م)، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه 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، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- (1) Conger, J.A. and Kanungo, R.B. (2005), the Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, 13 (3), 471-482.
- (2) Eric, A & Emery, J.L (2002). Le manager est un psy. paris. Edition d Organization.
- (3) Herrenkohl, R.C., Judson, G.T. & Heffner, J.A., (1999), "Defining and Measuring employee empowerment", Journal of Applied Behavioral Science, 35(3), 373-389.
- (4) Lagna, J.F, (1989), "Managing change and school improvement effectively, NASSP Bulletin, 73(518), 52-55
- (5) Littrell, Romie. 2003. Employee Empowerment in china, a case study. Auckland University of technology, faculty of business, New Zealand.
- (6) Schermerhorn, Jr; Hunt, J.G.; Obsorn R. N., (2000), Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill.