



جامعة المنصورة
كلية التربية



دور تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية

إعداد

نورة منصور مرعي طراد

إشراف

د/ نوره يحيى جابر الفيافي

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٨ – إبريل ٢٠٢٢

دور تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية

نورة منصور مرعي طراد

مستخلص البحث

هدف البحث إلى التعرف على دور تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٦٦) مديرة مدرسة ثانوية في مدينة أبها الحضرية، طبقت عليهن استبانة لجمع المعلومات، وتوصلت النتائج إلى أن المتوسط العام لمحور واقع تطبيق مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية للسياسات الإدارية المتضمنة في برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد، هو (٤,١٣)، أنه أتى بدرجة مرتفعة، وأن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية لمهارات التمكين الإداري جاءت بشكل عام مرتفعة جدًا بمتوسط حسابي (٤,٦٥)، بينما جاء بالترتيب التآثير وحفز العاملين، وفي الترتيب الثاني مهارات القوة والالتزام، وفي الترتيب الثالث مهارات تحديد الأهداف، وبالمرتبة الأخيرة مهارات القيادة، كما توصلت النتائج إلى وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) أو (٠,٠٥) بين تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية، أي أن تطبيق السياسات الإدارية في برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد، يساعد بشكل إيجابي على تنمية مهارات التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية.

الكلمات المفتاحية: السياسات الإدارية - مهارات التمكين الإداري.

Abstract

The aim of the research is to identify the role of applying administrative policies in developing administrative empowerment skills for secondary school principals in the metropolitan city of Abha. Use the descriptive approach. The research sample consisted of (66) secondary school principals in the metropolitan city of Abha. A questionnaire was applied to them to collect information. The results concluded: that the general average of the axis of the reality of secondary school principals in the urban city of Abha applying the administrative policies included in the Crown Prince's Human Capacity Development Program is (4.13), meaning that it came to a high degree. And that the degree of practice of administrative empowerment skills by secondary school principals in the urban city of Abha was generally very high, with an arithmetic average of (4.65), while in the first order came the skills of influence and motivating workers, and in the second

order were strength and commitment skills, and in the third place were the skills of setting goals, and in the third place Recent driving skills. The results also found a statistically significant correlation at the significance level (0.01) or (0.05) between the application of administrative policies in developing administrative empowerment skills for secondary school principals in the urban city of Abha, meaning that the application of administrative policies included in the Crown Prince's human capacity development program helps Positively on developing the administrative empowerment skills of secondary school principals in the metropolitan city of Abha.

Keywords: administrative policies - administrative empowerment skills.

مقدمة البحث:

شهد العالم تغيرات وتطورات اجتماعية واقتصادية وتقنية متسارعة، نتجت عن المنافسة القوية بين دول العالم المتقدم، في تطوير مواردها البشرية وإنتاج عقول مفكرة مبدعة قادرة على مواكبة التطورات العالمية والسير قدماً في دعمها واستمرارها، وفقاً لذلك اتجهت معظم دول العالم إلى إصلاح نظمها التعليمية والإدارية ضمن سلسلة من الإصلاحات لتطوير مهارات وقدرات عناصرها البشرية ليستطيعوا النهوض بالمنظمات المختلفة وتحقيق أهدافها في ظل التحديات والتغيرات المعاصرة.

وتولي المنظمات الناجحة في دول العالم المتقدم أهمية كبيرة لتنمية القدرات البشرية باعتبارها أحد الموارد المهمة في مدخلات المنظمات على اختلاف أنواعها، بالتالي فهي تهتم بتدريب عناصرها البشرية وتقديرهم، حيث إن هذا الاهتمام هو الذي يصنع منظمة بأفراد يمتلكون قراراتهم، ويعملون بحماس ورغبة، وبنائهم، وشعور بأن المنظمة منظماتهم والمسؤولية مسؤوليتهم (الحسن، ٢٠١٩).

وانطلاقاً من حرص القيادة الرشيدة في المملكة العربية السعودية لمواكبة كل جديد علمياً وتقنياً واجتماعياً واقتصادياً، تسعى باستمرار وبكل إمكاناتها لرفع جودة أداء وإنتاجية الموارد البشرية للمضي قدماً في ركب الأمم المتقدمة. وفقاً لذلك أطلق حديثاً برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها الوظيفية وإعداد وبناء القادة (العرق، ٢٠١٨).

ويشكل برنامج تنمية القدرات البشرية خطوة نوعية رائعة لتحقيق جملة من الأهداف منها رفع جودة أداء الموظف الحكومي وزيادة معدل إنتاجيته في العمل والحرص على تهيئة بيئة عمل جيدة، وجذب الكوادر المؤهلة وتنمية قدرات العاملين بالتدريب والتطوير المستمر،

والاستفادة القصوى من جهودهم، والإهتمام أيضاً بوضع سياسات وإجراءات واضحة لتطبيق مفهوم الموارد البشرية وإعداد وبناء القيادات، لتأخذ دورها في قادم الأيام لتنظيم مسيرة العمل بصورة سليمة دون تباطؤ أو تعطيل وذلك لتحقيق تطلعات رؤية ٢٠٣٠ (برنامج تنمية القدرات البشرية، ٢٠١٩).

إذ يعد أحد أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها رؤية ٢٠٣٠ هو تحويل المملكة العربية السعودية من مجتمع تقليدي إلى مجتمع قادر على تحقيق التنمية المستدامة، وتعتمد على ثلاث محاور أساسية لتحقيق التنمية المستدامة وهي: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزهر والوطن الطموح (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). وحيث أن المنشآت الحكومية وبالأخص التعليمية هي من أقوى العناصر التي تساعد على ازدهار وتطوير الفكر والثقافة والمعارف الأساسية لتغيير المجتمعات، بات من المهم تطبيق السياسات الإدارية لبرنامج تنمية القدرات البشرية وما تهدف إليه رؤية ٢٠٣٠ في إصلاح أنظمتها التعليمية والإدارية، وتطوير مهارات وقدرات عناصرها البشرية، إذ يعد ذلك عاملاً أساسياً في مسايرة ما يشهده العالم من تطورات عالمية متسارعة ومواجهة تحدياتها.

وقد تضمنت السياسة الإدارية عدة مبادرات واستراتيجيات موجهة لتطوير الأنظمة التعليمية والإدارية ومنها استدامة الصلاح من خلال بناء قدرات المعلمين وقيادات المدارس والمشرفين بتزويدهم بالاستراتيجيات الحديثة للتعليم والتعلم والتقييم، وتحسين حوكمة قطاع التعليم والتدريب من خلال مراجعة الأدوار والمسؤوليات واتخاذ القرار المبني على البيانات من أجل رفع الكفاءة وتحسين الأداء والمساءلة (برنامج تنمية القدرات البشرية، ٢٠١٩)، ونظراً لكون الإدارة المدرسية تمثل الحجر الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، لذا من المهم التركيز على تنمية القدرات الإدارية لقادتها، إذ لم يعد دورهم منحصرًا في إدارة الشؤون المدرسية، بل أصبح لهم دورًا حيويًا بكل عناصر المنظومة المدرسية (العنبي، ٢٠١٧).

ويؤدي مدراء المدارس دورًا هامًا ومميزًا لإنجاح العملية التعليمية، بما يسند إليها من مهام ومسؤوليات وما تقوم به من تخطيط، وإشراف على عمل المدرسة من حيث مراقبة أداء المعلمين ومتابعة نشاط الطلاب، وتوفير الجو الملائم للعملية التعليمية والتعلمية، وتوفير كافة التجهيزات التي تتطلبها عملية تنفيذ البرامج الدراسية (القاسمية والشحية، ٢٠١٩)، وكل هذه الأعمال بحاجة تقويم وتطوير مستمر وفق مفاهيم الإدارة الحديثة ومنها التمكين الإداري. إذ يعد التمكين الإداري من أهم مداخل التطوير الإداري، والذي يهدف إلى إشراك العاملين في

المسؤوليات الإدارية المختلفة في صنع القرار والتصرف بحرية وإبداع في حل المشكلات (الحسن، ٢٠١٩).

وتتمية مهارات التمكين الإداري لدى مدراء المدارس يجعلهم يقدمون أفضل ما يتمتعون به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية، كما يسهم في جعل العاملين أكثر رضا ويحفزهم لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة، كما أن للتمكين الإداري جوانب إيجابية تتمثل في أن قائد المدرسة يكون أكثر قربًا من المعلمين ولديه معرفة أفضل فيما يتعلق بقضايا التعليم والتعلم (السلمي والألفي، ٢٠١٨).

وقد أكدت عديد من الدراسات على أهمية تنمية مهارات التمكين الإداري لمدراء المدارس منها (الزعيبر، ٢٠١٧؛ الغامدي، ٢٠١٧؛ العثمان والعريفي، ٢٠١٩؛ العنزي، ٢٠٢٠)، وأشارت إلى أن تنمية مهارات التمكين الإداري لمدراء المدارس يمثل توجهًا ملحًا لكونه التحول الحديث في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج إدارة التحكم والأوامر إلى ما يعرف بالإدارة الممكنة التي يتم فيها تشجيع كافة العناصر البشرية العاملة في المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم قدرًا من الحرية والحركة في عملهم حتى تتمكن المؤسسة التربوية المتمثلة بالمدرسة من الإبداع والتميز في إدارة الموارد البشرية وتقديم خدمات أفضل لطلابها.

تأسيسًا على ما سبق تتضح أهمية تنمية مهارات التمكين الإداري لدى مدراء المدارس لكونه من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تحفزهم على تطوير أدائهم في العمل من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرار لهم، والذي بدوره يسهم في سرعة اتخاذ القرارات والاستغلال الأمثل لجميع الموارد البشرية في المدرسة، وإطلاق قدراتهم الإبداعية والخلاقة في الوصول إلى التميز في الأداء الإداري وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء، ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي في التعرف على دور تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية.

مشكلة البحث:

منحت وزارة التعليم مدراء المدارس (٦٠) صلاحية عام ١٤٣٧هـ، لتمكينهم من القيام بأدوارهم القيادية، وبعد هذا القرار الوزاري نقلت نوعية ويمثل توجهًا مستقبليًا لوزارة التعليم نحو التمكين الإداري لمدراء المدارس بإعطائهم مزيدًا من الصلاحيات ومنحهم مرونة أكثر على تحقيق أهداف المدرسة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية (الزعيبر، ٢٠١٧).

والواقع يشير إلى وجود صعوبات في تطبيق مهارات التمكين الإداري لدى مدراء المدارس بشكل عام والمدارس الثانوية بشكل خاص، ويرتبط ذلك إما بطبيعة النظام التعليمي من حيث المركزية، أو بعملية تأهيل وتدريب مدراء المدارس، أو بدرجة تقبل المعاملين في المدارس لفكرة التمكين (السلمي والألقي، ٢٠١٨)، وذلك ما أكدته دراسة الغامدي (٢٠١٧) أنه لا يظهر الممارسة للتمكين الإداري بشكل كافٍ لدى مدير المدارس الثانوية، نتيجة لوجود بعض المعوقات منها المركزية والتمسك بالصلاحيات من القيادات العليا، لذلك فإن التوجه نحو التمكين الإداري مازال يلاقي نوعاً من الغموض في كونه تطبيقاً فعلياً أو صورياً في المدارس لأن المدارس تخضع لإدارة مركزية وجميع الصلاحيات بيد المسؤولين بإدارة التعليم، كما أكدت العديد من الدراسات على أن درجة التمكين الإداري لدى مدير المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية متوسطاً ومنها دراسة كل من (أبو ناصر، ٢٠١٦؛ الطروانة والنهدي، ٢٠١٧؛ الحربي، ٢٠١٩؛ الحسن، ٢٠١٩).

ولاحظت الباحثة من خلال عملها كقائدة في إحدى المدارس الثانوية في مدينة أبها وجود تبايناً واختلافاً في أداء مديرات المدارس الثانوية، التي تعامل معهن من حيث عملية التمكين الإداري، والمشاركة في صنع القرار، حيث إن الكثير منهن يرجعن إلى قيادات إدارة التعليم في الكثير من الأمور التي تخص عملهن وتأتي رؤية ورسالة المدرسة من إدارة التعليم، ولا تشارك مديرات المدارس في وضعها، بل تعتبر مديرات المدارس جهة استقبال فقط للتعليمات التي تأتي من إدارات التعليم، ومن وزارة التعليم مما يؤدي إلى وجود مركزية شديدة، تعوق أداء مديرات المدارس مما ينعكس بالسلب على العملية التعليمية.

في ضوء ما سبق تحددت مشكلة البحث الحالي في وجود تدني في مهارات التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية، على الرغم من اهتمام وزارة التعليم بتطوير نظم الإدارة المدرسية وتنمية الموارد البشرية للنهوض بالتعليم، ومواجهة التحديات المؤثرة على تحركات النظام التعليمي، واتضح ذلك من خلال تبني الوزارة أهدافاً استراتيجية تؤكد على ضرورة تعزيز دور القيادات التربوية لتكون فاعلة في عملية تطوير التعليم من خلال توسيع المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات وإعطاء المزيد من الصلاحيات لمدراء المدارس، لتمكينهم من أداء أدوارهم التربوية، والفنية والإدارية بكفاءة دون تدخل مباشر من الإدارة التعليمية وتمنحهم مرونة كافية في عمليات التشغيل ومعالجة المشكلات الطارئة (الحسن، ٢٠١٩)، كما أكدت رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية على ضرورة تحسين وتطوير البيئة الإدارية في وزارة وإدارات

التعليم، واعتماد التوجه الإداري غير المركزي، وإعطاء الصلاحيات للإدارات والمدارس بما يخدم المنظومة التعليمية. لذلك من المهم العمل على تنمية مهارات التمكين الإداري من خلال تطبيق برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد محمد بن سلمان لمعالجة مشكلة البحث، وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما دور تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية.

أسئلة البحث:

سعى البحث للإجابة عن الأسئلة التالية التي تنفرع عن السؤال الرئيس للبحث:

١. ما واقع تطبيق مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية للسياسات الإدارية المتضمنة في برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد؟
٢. ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية لمهارات التمكين الإداري؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

٤. التعرف على واقع تطبيق مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية للسياسات الإدارية المتضمنة في برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد.
٥. تحديد درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية لمهارات التمكين الإداري.
٦. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية.

مصطلحات البحث:

تضمنت مصطلحات البحث التعريفات التالية:

أولاً: السياسات الإدارية:

عرف موقع البورد العالمي للتنمية البشرية (٢٠٢٢) السياسات الإدارية بأنها مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي توضع لتستهدي بها مختلف المستويات الإدارية عند اتخاذها للقرارات.

عرف برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد بأنه "برنامج يركز على تنمية المهارات الأساسية والمستقبلية وتطوير قدرات جميع مواطني المملكة العربية السعودية وترسيخ القيم لديهم وتنمية المعارف لمختلف الفئات العمرية والمستويات التعليمية سعياً لتلبية متطلبات سوق العمل المستقبلي المحلي والعالمي" (برنامج تنمية القدرات البشرية، ٢٠١٩، ص. ٨).

وتعرف السياسات الإدارية لبرنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد إجرائياً بأنها: المهارات الإدارية المرتبطة بقيم وأخلاقيات العمل والتطوير الذاتي واتخاذ القرارات ومواجهة الأزمات والتي تمارسها مديرات المدارس الثانوية في إدارتهن المدرسية.

ثانياً: التمكين الإداري:

عرف الزعبي (٢٠١٩) التمكين الإداري بأنه "توسيع صلاحياته العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم ومهاراتهم لصفى خبراتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات" (ص. ٦).

ويعرف التمكين الإداري إجرائياً بأنه: استخدام مديرات المدارس الثانوية لصلاحياتهن في اتخاذ القرارات وتنفيذها دون الرجوع إلى الإدارة العليا لمواجهة المشكلات وحل الأزمات الطارئة من خلال ما يمتلكه من خبرات إدارية واسعة.

الدراسات السابقة

المبحث الأول: الدراسات التي تناولت تطبيق السياسات الإدارية لبرنامج تنمية القدرات البشرية:

هدفت دراسة العرق (٢٠١٨) إلى الكشف عن مدى تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لتنمية القدرات البشرية من وجهة نظر موظفات المكتبة المركزية، كما هدفت إلى التعرف على دور تطبيق إدارة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة من وجهة نظرهن، وأيضاً التعرف على المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بالجامعة، واستخدم لتحقيق هذه الأهداف المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على جميع موظفات المكتبة المركزية في الجامعة، والبالغ عددهن (٩٩) موظفة، وذلك باستخدام استبانة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مفردات عينة الدراسة محايدات

في موافقتهم حول تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لتنمية القدرات البشرية، وموافقتهم على دور تطبيق إدارة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بالجامعة، وموافقتهم على المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بالجامعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (واقع تطبيق إدارة الأداء بالجامعة، ومدى تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بالجامعة، والمعوقات التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان لدى موظفات المكتبة المركزية بالجامعة) باختلاف متغيري عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

كما هدفت دراسة كل من بواشري والربيعوي وحسين (٢٠١٩) إلى التعرف على أهمية تنمية قدرات الموارد البشرية في تطبيق مؤشرات الحوكمة للارتقاء بالعملية التعليمية في المدارس العراقية، وقد أعتمد في هذه الدراسة على أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي؛ وتكونت عينة الدراسة من (١٣١) فردًا من الأفراد العاملين في بعض المدارس العراقية طبقت عليهم استبانة لجمع البيانات، وقد أكدت النتائج على أهمية تنمية مهارات الموارد البشرية لدرجة اسهامها العالي في تطبيق مؤشرات الحوكمة.

وهدف دراسة حسين وأبو عينين (٢٠١٩) إلى تسليط الضوء على التنمية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة، من خلال دراسة تحليلية ورؤية تكاملية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، للتعرف بمفهوم التنمية الإدارية، ومبررات الاهتمام بالتنمية الإدارية، وأهم أساليب التنمية الإدارية وعناصرها، ومن أهم عناصرها الموارد البشرية القادرة على تأدية العمل بكفاءة، والموارد المادية التي تفتنيها المؤسسة من أدوات وآلات وتجهيزات يجب أن تحقق الأهداف التنموية، والمجال البيئي والذي يجب أن يراعي الظروف المجتمعية المحيطة بالبيئة الخارجية في دخول المتغيرات الجديدة، والموارد التكنولوجية التي تسهم في نجاح أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف التنمية الإدارية، كما استعرضت خصائص منظومة التنمية الإدارية ومركزاتها، ونظريات التنمية الإدارية، ومنها نظرية التخطيط الشامل للتنمية الإدارية، ونظرية التخطيط الجزئي للتنمية الإدارية، ونظرية التنمية الإدارية المخططة، ونظرية التنمية الإدارية غير المخططة، ونظرية النظم، والنظرية الموقفية، وأكدت نتائج الدراسة على وجود نقص في عدد دورات التنمية الإدارية المقدمة لمديري المدارس الثانوية العامة، وأنه لا يوجد

تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية لمدرّاء المدارس الثانوية العامة، مما كان له بالغ الأثر على تحديد نوعية المهارات والقدرات اللازمة لتنمية مديري المدارس الثانوية العامة.

المبحث الثاني: الدراسات التي تناولت التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية:

وهدفت دراسة الحسن (٢٠١٩) إلى الكشف عن درجة التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة، وعلاقتها بمشاركة قائدات المدراس في صنع القرار، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٨) قائدة مدرسة، وطبقت الدراسة على مجتمع الدراسة بأسلوب الحصر الشامل وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة اشتملت على (٥٢) فقرة، وأظهرت النتائج أن درجة التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات، وجاء ترتيبها كالتالي (الاتصال وتوافر المعلومات، التأهيل والتدريب، تفويض الصلاحيات، الحوافز والتشجيع)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة تعزى لمتغير (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)، كما أظهرت النتائج فروق تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة مشاركة قائدات المدارس بمنطقة الباحة في صنع القرار تعزى لمتغير (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)، وظهرت فروق تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة ودرجة مشاركة قائدات المدراس في صنع القرار.

وهدفت دراسة العنزي (٢٠٢٠) إلى تعرف معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية، واستخدم لتحقيق ذلك المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مدير ومديرة للمدارس الثانوية، واستخدمت الاستبانة للكشف عن واقع المعوقات، وتوصلت الدراسة إلى اتجاه عينة البحث إلى عدم موجود الكثير من المعوقات وأن درجة تطبيق التمكين الإداري في المدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة.

إجراءات البحث

منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي في تنفيذه، وذلك لملائمة هذا المنهج .

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية والبالغ عددهن (٧٧) مديرة، بواقع (٤٢) مديرة في خميس مشيط، و(٣٥) مديرة في أبها للعام ١٤٤٣هـ حسب احصائيات مكتب التوجيه في منطقة عسير التعليمية.

عينة البحث:

تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية.

جدول (١): توزيع خصائص العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل
٩٢,٤	٦١	بكالوريوس
٣	٢	ماجستير
٤,٥	٣	دكتوراه
١٠٠	٦٦	المجموع

يتضح من الجدول (١) أن أغلب عينة البحث من المديرات الحاصلات على مؤهل علمي بكالوريوس، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كثير من المديرات اللاتي استلمنا هذا المنصب لديهن الكثير من الأعباء التي يمكن أن تحول دون تحسين مؤهلهن العلمي، وبما أن عينة البحث أغلبها متكافئة من حيث المؤهل فإن هذا يعطي نتائج واقعية أكثر من وجهة نظر الباحثة.

جدول (٢): توزيع خصائص العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	العدد	عدد سنوات الخبرة
-	-	أقل من ٥ سنوات
١٢,١	٨	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٨٧,٩	٥٨	من ١٠ سنوات فأكثر
١٠٠	٦٦	المجموع

يتضح من الجدول (٢) أن أغلب عينة البحث من المديرات اللاتي لديهن خبرة كبيرة في مجال عمل الإدارة، وهذا برأي الباحثة يجعل النتائج أدق لأنه كلما ازدادت عدد سنوات الخبرة زاد اكتساب المديرات مهارات وخبرات متنوعة في الإدارة وفي التمكين الإداري، ولذلك فإن كون هذه الفئة تمثل أغلب عينة البحث لذلك فإن الاستجابات تكون ناتجة عن خبرة طويلة في مجال العمل الإداري من وجهة نظر الباحثة.

أداة البحث:

اعتمدت الباحثة للإجابة عن أسئلة البحث الاستبانة كأداة للبحث، لجمع المعلومات من خلال استطلاع آراء لمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية حول دور تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية، وقد تم إعدادها وفقاً للخطوات التالية:

١- مصادر بناء الاستبانة، تم الاطلاع على الأدب النظري والعديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة لإعداد الاستبانة في صورتها الأولية وفقاً للسياسات الإدارية في برنامج ولي العهد لتنمية القدرات البشرية ومنها دراسة كل من (بواشري والربيوعي وحسين، ٢٠١٩؛ حسين وأبو عيين، ٢٠١٩؛ العرق، ٢٠٢٠)، ومهارات التمكين الإداري ومنها دراسة كل من (الزعير، ٢٠١٧؛ الحسن، ٢٠١٩؛ العنزي، ٢٠٢٠) التمكين الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية.

١. الاستبانة بصورتها الأولية: تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من قسمين هما:

- القسم الأول: يتضمن مقدمة لتعريف المديرية بهدف الاستبانة وطريقة الإجابة عليها، والبيانات الأولية للمديرية المتمثلة بكل من (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

- القسم الثاني: تضمن المحورين التاليين:

المحور الأول: واقع تطبيق مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية للسياسات الإدارية المتضمنة في برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد، تضمن (٢٠) فقرة.

المحور الثاني: درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية لمهارات التمكين الإداري، تضمن (٢٢) فقرة موزعة على المهارات التالية: المهارات القيادية (٦) فقرات، مهارات التأثير وحفز العاملين (٥) فقرات، مهارات القوة والالتزام (٥) فقرات، مهارات تحديد الأهداف (٦) فقرات، ملحق (١).

٢. التحقق من صدق الاستبانة: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد ملحق (٢)، وذلك لإبداء آرائهم حول ملائمة الاستبانة للهدف الذي أعدت من أجله، وملائمة ما تضمنته من فقرات، وسلامة صياغتها علمياً ولغوياً، وانتمائها للمحاور، وعددها وتوزعها، وقد اقترح المحكمين بعض التعديلات اللغوية مثل تعديل الفقرة " أركز على تحضير الطالبات لمهن المستقبل من خلال إدارتي للمدرسة" إلى " أركز على تحضير الطالبات لمهن المستقبل من خلال إقامة دورات تدريبية لبعض المهن المستقبلية"، والفقرة "أطبق استراتيجيات إدارية وتعليمية تتوافق مع تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في التنمية المستدامة" إلى "أطبق استراتيجيات إدارية وتعليمية تتوافق مع تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في التنمية المستدامة مثل: منح المنسوبات بالمدرسة حرية المبادرة والنقد البناء لتطوير الأداء الإداري والتعليمي في المدرسة"، والفقرة "أخذ قرارات مستقلة عن إدارة التعليم ترتبط بعملية بالمدرسة ترتبط بالأدوار والمسؤوليات والصلاحيات داخل المدرسة لرفع كفاءة العمل" إلى " أخذ قرارات مستقلة عن إدارة التعليم حسب صلاحياتي داخل المدرسة ترتبط بأدوار منسوباتها ومسؤولياتهن وصلاحياتهن لرفع كفاءة العمل"، وحذف الفقرة "أسعى إلى تطوير مستوى المدرسة من خلال المتابعة المستمرة لأحدث التوجهات الحديثة في الإدارة والتعليم" من مهارات تحديد الأهداف في محور مهارات التمكين الإداري لكونها مكررة، وقد أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق على العينة الاستطلاعية للبحث.

٣. تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية للبحث: تم تطبيق الاستبانة عن بعد على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد (غير العينة الأساسية للبحث) بلغ عددهم (١٠) مديرة، وذلك للتحقق مما يلي:

- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة: تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وبين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (٣) يوضح النتائج في هذا الصدد.

جدول (٣): معاملات ارتباط بيرسون للاستبانة

المحور الأول: واقع تطبيق مديرات المدارس الثانوية في مدينة أربيل الحضرية للسياسات الإدارية المتضمنة في برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد							
٠,٧٠*	١٦	٠,٨٥**	١١	٠,٦٩*	٦	٠,٨٩**	١
٠,٩٠**	١٧	٠,٦٨*	١٢	٠,٧٩**	٧	٠,٨٣**	٢
٠,٨٢**	١٨	٠,٨١**	١٣	٠,٦٣*	٨	٠,٨٨**	٣
٠,٨٧**	١٩	٠,٨٩**	١٤	٠,٧١*	٩	٠,٧٩**	٤
٠,٩٢**	٢٠	٠,٨٢**	١٥	٠,٧٢*	١٠	٠,٧٦*	٥
٠,٩٩**						معامل الارتباط بالاستبانة	
المحور الثاني: درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة أربيل الحضرية لمهارات التمكين الإداري							
مهارات تحديد الأهداف		مهارات القوة والالتزام		مهارات التأثير وحفز العاملين		المهارات القيادية	
معامل الارتباط	رقم المهارة	معامل الارتباط	رقم المهارة	معامل الارتباط	رقم العيار	معامل الارتباط	رقم المهارة
٠,٨١**	١٧	٠,٨٢**	١٢	٠,٩٣**	٧	٠,٨١**	١
٠,٧٨**	١٨	٠,٩٤**	١٣	٠,٩٦**	٨	٠,٩٦**	٢
٠,٨٢**	١٩	٠,٩٤**	١٤	٠,٩٣**	٩	٠,٩٣**	٣
٠,٧٠*	٢٠	٠,٨٤**	١٥	٠,٨٩**	١٠	٠,٩٦**	٤
٠,٨٢**	٢١	٠,٩٢**	١٦	٠,٧٨**	١١	٠,٩٣**	٥
						٠,٨٦**	٦
٠,٨٧**	معامل الارتباط بالمحور	٠,٩٣**	معامل الارتباط بالمحور	٠,٩٧**	معامل الارتباط بالمحور	٠,٩٦**	معامل الارتباط بالمحور
٠,٩٩**						معامل الارتباط بالاستبانة	

(* تعني دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

(**) تعني دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٣) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) أو (٠,٠٥) بين قيم معاملات الارتباط لجميع الفقرات بالمحور الرئيسي التابعة له، وبالاستبانة ككل، وجميعها قيم موجبة، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بصدق بنائي، وهي صالحة لأغراض البحث.

- ثبات الاستبانة: تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة، ويوضح الجدول (٤) النتائج في هذا الصدد.

جدول (٤): قيم معاملات الثبات ألف كرونباخ للاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: واقع تطبيق مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية للسياسات الإدارية المتضمنة في برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد	٢٠	٠,٩٦
المحور الثاني: درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية لمهارات التمكين الإداري	٢١	٠,٩٧
الاستبانة ككل	٤١	٠,٩٨

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معاملات ثبات الاستبانة عند كل محور والاستبانة ككل مرتفعة، وهذا يدل على أن الاستبانة على بدرجة كبيرة من الثبات وأصبحت جاهزة للتطبيق على عينة البحث الأساسية في صورتها النهائية ملحق (٣).

تنفيذ البحث:

تم تنفيذ البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٢/١٤٤٣ هـ، وفقاً للخطوات الآتية:

١. إعداد أداة البحث (الاستبانة) والتحقق من صدقها وثباتها.
٢. توزيع أداة البحث (الاستبانة) على عينة البحث بعد تحويلها إلى نسخة إلكترونية لتسهيل عملية وصولها إلى أكبر عدد ممكن من عينة البحث.
٣. جمع البيانات وتحليلها واستخلاص أهم النتائج بالإجابة عن أسئلة البحث، ووضع توصيات ومقترحات في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

أولاً: عرض نتائج البحث:

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

نص السؤال الأول للبحث على "ما واقع تطبيق مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية للسياسات الإدارية المتضمنة في برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد؟"، للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لاستجابة عينة البحث على المحور الأول للاستبانة، والجدول (٦) يوضح النتائج بهذا الصدد.

جدول (٦): التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية للمحور الأول للاستبانة

م	الفقرة	دائمًا		غالبًا		أحيانًا		نادرًا		مطلقًا		المتوسط	الانحراف المعياري	الرأي السائد	الترتيب
		التكرار	النسبة												
١	أركز على تحضير الطالبات لمهمن المستقبل من خلال إقامة دورات تدريبية لبعض المهمن المستقبلية	١٥	٢٢,٧	١٦	٢٤,٢	٣٥	٥٣	٠	٠	٠	٠	٣,٧٠	٠,٨٢	أحيانًا	١٦
٢	أوجه المعلمات إلى بناء القدرات الإبداعية لىدى الطالبات.	٥٨	٨٧,٩	٨	١٢,١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٨٨	٠,٣٣	دائمًا	١
٣	أنفذ أنشطة إضافية في المدرسة لتنمية ثقافة العمل لدى الطالبات.	٣٠	٤٥,٥	١٥	٢٢,٧	٢١	٣١,٨	٠	٠	٠	٠	٤,١٤	٠,٨٨	أحيانًا	١١
٤	أطبق استراتيجيات إدارية وتعليمية تتوافق مع تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في التنمية المستدامة مثل: منح المنسوبات بالمدرسة حرية المبادرة والنفذ البناء لتطوير الأداء الإداري والتعليمي فى المدرسة.	٣٩	٥٩,١	١٣	١٩,٧	١٤	٢١,٢	٠	٠	٠	٠	٤,٣٨	٠,٨٢	دائمًا	٩

م	الفقرة	دائمًا		غالبًا		أحيانًا		نادرًا		مطلقًا		المتوسط	الانحراف المعياري	الرأي المساند	الترتيب
		التكرار	النسبة												
٨	أتواصل مع أولياء الأمور للاستفادة من مشاركتهم الفعالة في تحقيق الأهداف التعليمية لبنائهم.	٢٦	٣٩,٤	٢٠	٣٠,٣	١١	١٦,٧	٩	١٣,٦	٠	٠	٣,٩٦	١,٠٦	دائمًا	١٢
٩	أقدم بعض الاقتراحات للإدارة التعليمية حول الأمور التي يمكن أن تحسن من جودة أداء المدراس الإدارية والتعليمية.	١٩	٢٨,٨	١٤	٢١,٢	١٩	٢٨,٨	٩	١٣,٦	٥	٧,٦	٣,٥٠	١,٢٦	دائمًا/ أحيانًا	١٩
١٠	أكون فريق لإجراء أبحاث حول بعض المشكلات التي ترتبط بالإدارة والتعليم داخل المدرسة لمعالجتها بالتعاون مع إدارة التعليم.	٢٢	٣٣,٣	١٦	٢٤,٢	٢٠	٣٠,٣	٥	٧,٦	٣	٤,٥	٣,٧٤	١,١٤	دائمًا	١٤

م	الفقرة	دائمًا		غالبًا		أحيانًا		نادرًا		مطلقًا		المتوسط	الاحتراف المعنوي	الرأي المساند	الترتيب
		التكرار	النسبة												
١١	أُخذت قرارات مستقلة عن إدارة التعليم حسب صلاحياتي داخل المدرسة ترتبط بأدوار ومسؤولياتها ومسؤولياتهن وصلاحياتهن لرفع كفاءة العمل.	٢٢	٣٣,٣	١٣	١٩,٧	٢٢	٣٣,٣	٤	٦,١	٥	٧,٦	٣,٦٥	١,٢٢	دائمًا / أحيانًا	١٧
١٢	أنفذ أفكار ابداعية ترتبط بأداء مهامي الإدارية والتعليمية داخل المدرسة.	٣٩	٥٩,١	٩	١٣,٦	١١	١٦,٧	٧	١٠,٦	٠	٠	٤,٢١	١,٠٧	دائمًا	١٠
١٣	أستثمر كافة الموارد المادية والتقنية التي يمكن أن تسهم في تحسين جودة أداء المدرسة في تحقيق أهداف التعلم.	٣٣	٥٠	٣١	٤٧	٢	٣	٠	٠	٠	٠	٤,٤٧	٠,٥٦	دائمًا	٦

م	الفقرة	دائمًا		غالبًا		أحيانًا		نادرًا		مطلقًا		المتوسط	الاحتراف المعنوي	الرأي المساند	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١٧	أطبق المساعدة بعداللة وشفاافية لرفع كفاءة العمل بالمدرسة.	٤٧	٧١,٢	١١	١٦,٧	٨	١٢,١	٠	٠	٠	٠	٤,٥٩	٠,٧٠	دائمًا	٤
١٨	أحرص على أن تكون المدرسة من أفضل المدارس على مستوى المملكة والمنطقة من حيث المستوى الإداري والتعليمي.	٤٦	٦٩,٧	١٠	١٥,٢	١٠	١٥,٢	٠	٠	٠	٠	٤,٥٥	٠,٧٥	دائمًا	٥
١٩	أتبع أسلوب قيادي ديموقراطي يهدف إلى رفع مستوى الولاء للمدرسة.	٥٠	٧٥,٨	٨	١٢,١	٤	٦,١	٤	٦,١	٠	٠	٤,٤٥	١,٦٦	دائمًا	٧
٢٠	أسعى إلى تنفيذ أنشطة تنمى الانتماء الوطني لدى المنسوبات والطالبات في المدرسة.	٥٤	٨١,٨	١٢	١٨,٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٨٢	٠,٣٩	دائمًا	٢
المتوسط العام												٤,١	٠,٩	مرتفعة	
												٣	٨		

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسط العام لمحور واقع تطبيق مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية للسياسات الإدارية المتضمنة في برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد، هو (٤,١٣)، أي أنه أتى بدرجة مرتفعة، كما تبين أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور تراوحت بين (٣,٣٩-٤,٨٨)، وقد تبين أن جميع الفقرات تقع بين فئة الدرجة (المرتفعة ومرتفعة جداً) إلا فقرة واحدة جاءت بالمرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وهي "أسعى إلى تطبيق نظام الحوكمة في المدرسة باتخاذ قرارات مستقلة عن إدارة التعليمي تحت طائلة مسؤوليتي" بمتوسط حسابي (٣,٣٩)، وحصلت على أعلى خمس مراتب الفقرات التالية: فقرة "أوجه المعلمات إلى بناء القدرات الإبداعية لدى الطالبات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٣٣)، فقرة "أسعى إلى تنفيذ أنشطة تنمي الانتماء الوطني لدى المنسوبات والطالبات في المدرسة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٨٢)، وانحراف معياري (٠,٣٩)، فقرة "أتابع المستجدات للسياسات الإدارية المتبعة في المملكة لتحقيقها في أداء عملي داخل المدرسة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٦٧)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، فقرة "أطبق المساءلة بعدالة وشفافية لرفع كفاءة العمل بالمدرسة" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٥٩)، وانحراف معياري (٠,٧)، فقرة "أحرص على أن تكون المدرسة من أفضل المدارس على مستوى المملكة والمنطقة من حيث المستوى الإداري والتعليمي" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٥٥)، وانحراف معياري (٠,٧٥).

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني للبحث على "ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية لمهارات التمكين الإداري؟"، للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لاستجابة عينة البحث على المحور الثاني للاستبانة، وفقاً لما يلي:

جدول (٧):

التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات القيادة

م	الفقرة	دائمًا		غالبًا		أحيانًا		نادرًا		مطلقًا		المتوسط	الانحراف المعياري	الرأي السائد	التقييم
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١	أقوم بتحديد المهام لكل المستويات بدقة داخل المدرسة وفقًا لمؤهلاتهن.	٥٥	٨٣,٣	١١	١٦,٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٨٣	٠,٣٨	دائمًا	١
٢	أحرص على أداء المهام المتعلقة بعمل المدرسة بشكل متقن بالتعاون مع المستويات فيها.	٥٠	٧٥,٨	١٣	١٩,٧	٣	٤,٥	٠	٠	٠	٠	٤,٧١	٠,٥٥	دائمًا	٢
٣	أحرص على تطوير مهارات المستويات في المدرسة بشكل مستمر وفق أحدث التوجهات في الإدارة والتعليم.	٤٦	٦٩,٧	١٧	٢٥,٨	٣	٤,٥	٠	٠	٠	٠	٤,٥٦	٠,٩٠	دائمًا	٤

م	الفقرة	دائمًا		غالبًا		أحيانًا		نادرًا		مطلقًا		المتوسط العام	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
٤	أحرص على استقطاب ذوات الخبرات العالية لتعينهن في المدرسة.	٢٨,٨	١٩	٣٦,٤	١٧	٢٥,٨	٢	٣	٤	٦,١	٣,٧٩	١,٠٩	
٥	أشارك المنسوبات في المدرسة للمعلومات اللازمة التي تساعدن في صنع القرارات.	٨٣,٣	٥٥	٧,٦	٣	٤,٥	٣	٤,٥	٠	٠	٤,٦٥	٠,٩٤	
٦	أعاون من المنسوبات في المدرسة لمعالجة المشكلات الإدارية المتعلقة بالمدرسة.	٦٥,٢	٤٣	٢٥,٨	٦	٩,١	٠	٠	٠	٠	٤,٥٦	٠,٦٦	
المتوسط العام												٤,٥٢	٠,٧٥
مرتفعة جدًا												٠,٧٥	٠,٧٥

يوضح من الجدول (٧) أن المتوسط العام لمهارات القيادة هو (٤,٥٢)، أي أنه أتى بدرجة مرتفعة جدًا، كما تبين أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور تراوحت بين (٣,٧٩ - ٤,٨٣)، وقد تبين أنها تقع بين فئة الدرجة (مرتفعة ومرتفعة جدًا)، وحصلت على أعلى مرتبتين الفقرتين التاليتين: فقرة "أقوم بتحديد المهام لكل المنسوبات بدقة داخل المدرسة وفقًا لمؤهلاتهن" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٣٨)، فقرة "أحرص على أداء المهام المتعلقة بعمل المدرسة بشكل متقن بالتعاون مع المنسوبات فيها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٧١)، وانحراف معياري (٠,٥٥).

جدول (٨):

التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية لمهارات التأثير وحفز العاملين

م	الفقرة	دائمًا		غالبًا		أحيانًا		نادرًا		مطلقًا		المتوسط	الانحراف المعياري	الرأي السائد	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
٧	أشجع المنسوبات في المدرسة لتطوير أدائهن الوظيفي	٤٤	٦٦,٧	٢٢	٣٣,٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٦٧	٠,٤٨	دائمًا	٣
٨	أحضر المنسوبات في المدرسة للتميز بالعمل.	٥٨	٨٧,٩	٨	١٢,١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٨٨	٠,٣٣	دائمًا	٢
٩	أحقق العدالة في نظام الحوافز المعمول به في المدرس	٤١	٦٢,١	٢٢	٣٣,٣	٣	٤,٥	٠	٠	٠	٠	٤,٥٨	٠,٥٨	دائمًا	٥
١٠	أوجه المنسوبات في المدرسة لتنفيذ مهامهن على أكمل وجه.	٦٠	٩٠,٩	٦	٩,١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٩١	٠,٢٩	دائمًا	١
١١	أوفر بيئة عمل مناسبة لإشباع حاجات المنسوبات في المدرسة الوظيفية	٤٩	٧٤,٢	١٤	٢١,٢	٣	٤,٥	٠	٠	٠	٠	٤,٦١	٠,٨٩	دائمًا	٤
	المتوسط العام											٤,٧٣	٠,٥١	مرتفعة جدًا	

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسط العام لمهارات التأثير وحفز العاملين هو (٤,٧٣)، أي أنه أتى بدرجة مرتفعة جدًا، كما تبين أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور تراوحت بين (٤,٥٨-٤,٩١)، وقد تبين أنها تقع بفئة الدرجة المرتفعة جدًا، وحصلت على أعلى مرتبتين الفقرتين التاليتين: فقرة "أوجه المنسوبات في المدرسة لتنفيذ مهامهن على أكمل وجه" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٩١)، وانحراف معياري (٠,٢٩)، فقرة "أحفز المنسوبات في المدرسة للتميز بالعمل" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٣٣).

جدول (٩):

التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات القوة والالتزام

م	الفقرة	دائمًا		غالبًا		أحيانًا		نادرًا		مطلقًا		المتوسط	الانحراف المعياري	الرأي السائد	التقييم
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١٢	أثق بالمنسوبات إلى المدرسة لذلك أعتمد عليه في اتخاذ قراراتي.	٤٤	٦٦,٧	١١	١٦,٧	٦	٩,١	٢	٣	٣	٤,٥	٤,٣٨	١,٠٨	دائمًا	٥
١٣	أمنح المنسوبات الثقة الكاملة في أداء أدوارهن في العمل في المدرسة.	٤٦	٦٩,٧	١٢	١٨,٢	٨	١٢,١	٠	٠	٠	٠	٤,٥٨	٠,٧٠	دائمًا	٤
١٤	أحترم آراء زميلاتي في العمل عند طرح أي نقد يمكن أن يسهم في ارتقاء مستوى أداء المدرسة.	٥٨	٨٧,٩	٨	١٢,١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٨٨	٠,٣٣	دائمًا	٢
١٥	أطبق القرارات الصادرة عن اجتماعات المجلس الإداري للمدرسة.	٥٤	٨١,٨	١٢	١٨,٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٨٢	٠,٣٩	دائمًا	٣
١٦	أحرص على الالتزام بالإطار العام للسياسة التعليمية عند اتخاذ القرارات المهمة في عملي في المدرسة.	٦١	٩٢,٤	٥	٧,٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٩٢	٠,٢٧	دائمًا	١
	المتوسط العام											٤,٧٢	٠,٥٥	مرتفعة جدًا	

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسط العام لمهارات القوة والالتزام هو (٤,٧٢)، أي أنه أتى بدرجة مرتفعة جدًا، كما تبين أن المتوسطات الحسابية لقرات هذا المحور تراوحت بين (٤,٣٨-٤,٩٢)، وقد تبين أنها تقع بين فئة الدرجة (مرتفعة ومرتفعة جدًا)، وحصلت على أعلى مرتبتين الفقرتين التاليتين: فقرة "أحرص على الالتزام بالإطار العام للسياسة التعليمية عند اتخاذ القرارات المهمة في عملي في المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٩٢)، وانحراف معياري (٠,٢٧)، وفقرة "أحترم آراء زميلاتي في العمل عند طرح أي نقد يمكن أن يسهم في ارتفاع مستوى أداء المدرسة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٣٣).

جدول (١٠): التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لمهارات تحديد الأهداف

م	الفقرة	دائمًا		غالبًا		أحيانًا		نادرًا		مطلقًا		المتوسط	الاتجاه المعجمي	الرأي المسجل	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١٧	أسعى إلى الارتقاء بمستوى المدرسة إلى التميز عن مستوى المدارس الأخرى.	٤٦	٦٩,٧	٢٠	٣٠,٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٧٠	٠,٤٦	دائمًا	٣
١٨	أطور خطط المدرسة من خلال رصد نقاط الضعف في الخطط السابقة.	٥٢	٧٨,٨	١٤	٢١,٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٧٩	٠,٤١	دائمًا	١

م	الفقرة	دائمًا		غالبًا		أحيانًا		نادرًا		مطلقًا		المتوسط	الاحصاف المعياري	الرأي السائد	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١٩	أضع نفسي أهدافًا محددة أسعى إلى تحقيقها من خلال عملي داخل المدرسة.	٨٦,٤	٦	٩,١	٣	٤,٥	٠	٠	٠	٠	٠	٤,٧٣	٠,٨٧	دائمًا	٢
٢٠	أسعى إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة في أدائي الإداري داخل المدرسة.	٨٠,٣	٨	١٢,١	١	١,٥	١	١,٥	٣	٤,٥	٤,٦٢	٠,٩٦	دائمًا	٤	
٢١	أسعى إلى تطوير مهاراتي وفق التوجهات الحديثة المتعلقة بالإدارة المدرسية لتحقيق أهداف الإدارة والتعليم المعاصر.	٤٠,٩	٣٦	٥٤,٥	٣	٤,٥	٠	٠	٠	٠	٤,٣٢	٠,٧١	دائمًا	٥	
المتوسط العام												٤,٦٣	٠,٦٨	مرتفعة جدًا	

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسط العام لمهارات تحديد الأهداف هو (٤,٦٣)، أي أنه أتى بدرجة مرتفعة جدًا، كما تبين أن المتوسطات الحسابية ل فقرات هذا المحور تراوحت بين (٤,٣٢-٤,٧٩)، وقد تبين أنها تقع بفئة الدرجة المرتفعة جدًا، وحصلت على أعلى مرتبتين

الفقرتين التاليتين: فقرة "أطور خطط المدرسة من خلال رصد نقاط الضعف في الخطط السابقة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٤١)، فقرة "أضع لنفسى أهدافاً محددة أسعى إلى تحقيقها من خلال عملي داخل المدرسة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٧٣)، وانحراف معياري (٠,٨٧).

جدول (١١): درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها

الحضرية لمهارات التمكين الإداري

المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
القيادة	٤,٥٢	٠,٧٥	٤	مرتفعة جداً
التأثير وحفز العاملين	٤,٧٣	٠,٥١	١	مرتفعة جداً
القوة والالتزام	٤,٧٢	٠,٥٥	٢	مرتفعة جداً
تحديد الأهداف	٤,٦٣	٠,٦٨	٣	مرتفعة جداً
المتوسط الحسابي العام للمهارات ككل	٤,٦٥	٠,٦٢		مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (١١) أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية لمهارات التمكين الإداري جاءت بشكل عام مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (٤,٦٥)، بينما جاء بالترتيب الأول مهارات التأثير وحفز العاملين، وفي الترتيب الثاني مهارات القوة والالتزام، وفي الترتيب الثالث مهارات تحديد الأهداف، وبالمرتبة الأخيرة مهارات القيادة.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية؟"، للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور الأول للاستبانة: واقع تطبيق مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية للسياسات الإدارية المتضمنة في برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد، والدرجة الكلية لكل مهارة من مهارات التمكين الإداري ومهارات التمكين الإداري ككل في المحور الثاني للاستبانة: درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية لمهارات التمكين الإداري، والجدول (١٢) يوضح النتائج في هذا الصدد.

جدول (١٢): حسب معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق السياسات
الإدارية ومهارات التمكين الإداري

للسياسات الإدارية المتضمنة في برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد	
معامل الارتباط بيرسون	مهارات التمكين الإداري
*٠,٢٨	القيادة
**٠,٤٢	التأثير وحفز العاملين
**٠,٤٨	القوة والالتزام
**٠,٧٩	تحديد الأهداف
**٠,٣٩	للمهارات ككل

(*) تعني دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

(**) تعني دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول (١٢) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) أو (٠,٠٥) بين تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية، أي أن تطبيق السياسات الإدارية المتضمنة في برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد، يساعد بشكل إيجابي على تنمية مهارات التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية.

ثانياً: مناقشة نتائج البحث، وتفسيرها:

- مناقشة نتائج السؤال الأول:

توصلت النتائج إلى أن المتوسط العام لمحور واقع تطبيق مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية للسياسات الإدارية المتضمنة في برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد، هو (٤,١٣)، أي أنه أتى بدرجة مرتفعة، حيث تبين أن المديرات بشكل مرتفع جداً يقمن بتوجه المعلمات إلى بناء القدرات الإبداعية لدى الطالبات، ويسعين إلى تنفيذ أنشطة تنمي الانتماء الوطني لدى المنسوبات والطالبات في المدرسة، ويتبعن المستجدات للسياسات الإدارية المتبعة في المملكة لتحقيقها في أداء عملي داخل المدرسة، وطبقن المساعدة بعدالة وشفافية لرفع كفاءة العمل بالمدرسة، ويحرصن على أن تكون المدرسة من أفضل المدارس على مستوى المملكة والمنطقة من حيث المستوى الإداري والتعليمي.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية على وعي كبير بأهمية تنمية القدرات البشرية وفق برنامج ولي العهد، أي أنهن على اطلاع على أحدث المستجدات في مجال الإدارة المدرسية ويسعين إلى التميز في إدارتهن، كما أن ذلك يدل على أنهن خضعن إلى تأهيل جيد حول تنمية هذه القدرات وهو ما تبين من استجاباتهن على جميع فقرات هذا المحور حيث إن جميع استجاباتهن مرتفعة.

وتتفق ما توصلت إليه النتائج مع سياسات ومبادرات برنامج الملك سلمان لتنمية القدرات البشرية (٢٠١٩) والتي تضمنت التركيز على تحضير الطلاب لمهن المستقبل وبناء قدراتهم على الإبداع والابتكار والتشغيل الذاتي والمساهمة في إنتاج الثروة، وضمان استدامة الإصلاح من خلال بناء قدرات المعلمين وقيادات المدارس والمشرفين بتزويدهم بالاستراتيجيات الحديثة للتعليم والتعلم والتقييم، وتوسيع فرص التعلم مدى الحياة لجميع فئات المجتمع بالتركيز على مهارات الجاهزية للعمل والمواطنة، والتركيز على تنمية الشخصية المتكاملة والمتوازنة للشباب السعودي وعلى مهارات القرن الحادي والعشرين، مثل التفكير العلمي والإبداعي، وحل المشكلات، والتعلم الذاتي، ورفع التنافسية وتحسين أدائها الأكاديمي والبحثي، وقدرتها على توليد الأفكار والحلول المبتكرة القابلة للتسويق وخلق الوظائف، وتوفير بيئة تعلم جاذبة بمباني وتقنيات حديثة وخدمات مساندة جيدة، كما أن تركيز البحث على أهمية تنمية القدرة البشرية يتفق مع ما أشارت إليه دراسة النهدي (٢٠١٩) والتي أكدت على أن تنمية القدرة البشرية في التعليم تساعد على الحصول على المعارف، والحصول على الموارد الضرورية لتوفير مستوى أداء أفضل، كما أكدت هذه الدراسة على أهمية إعداد برامج متخصصة لتنمية القدرة البشرية بهدف تحقيق أهداف التعليم وتلبية احتياجات الفرد المعرفية والمهارية ليكون فيما بعد عنصراً فاعلاً في خدمة مجتمعه، وفي صدد ذلك أشارت دراسة كل من بواشري والربياعي وحسين (٢٠١٩) إلى أهمية تنمية القدرات البشرية في التعليم في أبعاد ثلاث تتضمن (مجال استخدامهما- والكفاءة في أداء الواجبات- والمؤشرات التي تحدد مدى انجاز الكفاءة)، كما بين الجميل (٢٠١٦) أن تنمية القدرة البشرية بالتعليم تسهم في تحسين مستوى الأداء وهذا بالنسبة للعاملين الجدد الذين يحتاجون إلى تدريب على كيفية إنجاز الأعمال بكفاءة وبالنسبة للقدامى وذوي الخبرة من خلال التنمية الإدارية، وهو ما يسهم في تخفيض حوادث العمل، والارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي، ومعالجة مشاكل العمل، والنمو والارتقاء الشخصي، وتحسين المستوى الاجتماعي للعاملين، برفع كفاءتهم من خلال التدريب، ورفع معنويات الأفراد، حيث يؤدي رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد إلى

تقتهم واستقرارهم النفسي، كما أن هناك عدد من الدراسات التي أكدت على تنمية القدرات البشرية في مجال التعليم في عدة جوانب ومنها (العرق، ٢٠٢٠) التي تناولت برنامج تنمية القدرات البشرية في المجال التعليمي، ودراسة بواشري والربيعوي وحسين (٢٠١٩) التي تناولت تنمية القدرات البشرية بالمدارس، وحسين وأبو عنين (٢٠١٩) التي تناولت تنمية القدرات البشرية لدى مديري المدارس الثانوية.

- مناقشة نتائج السؤال الثاني:

توصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية لمهارات التمكين الإداري، جاءت بشكل عام مرتفعة، بينما جاء بالترتيب الأول مهارات التأثير وحفز العاملين، وفي الترتيب الثاني مهارات القوة والالتزام، وفي الترتيب الثالث مهارات تحديد الأهداف، وبالمرتبة الأخيرة مهارات القيادة، وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة، وقد تبين أن المديرات تمتلكن في مجال مهارات القيادة تقمن بدرجة مرتفعة جدًا بتحديد المهام لكل المنسوبات بدقة داخل المدرسة وفقًا لمؤهلاتهن، ويحرصن على أداء المهام المتعلقة بعمل المدرسة بشكل متقن بالتعاون مع المنسوبات فيها، أما في مجال مهارات التأثير وحفز العاملين يقمن بدرجة مرتفعة جدًا بتوجيه المنسوبات في المدرسة لتنفيذ مهامهن على أكمل وجه، بينما في مجال مهارات القوة والالتزام تقمن بدرجة مرتفعة جدًا بالحرص على الالتزام بالإطار العام للسياسة التعليمية عند اتخاذ القرارات المهمة في عملي في المدرسة، ويحترمن آراء زميلاتهن في العمل عند طرح أي نقد يمكن أن يسهم في ارتقاء مستوى أداء المدرسة، أما في مجال مهارات تحديد الأهداف يقمن بدرجة كبيرة جدًا بتطوير خطط المدرسة من خلال رصد نقاط الضعف في الخطط السابقة، وتضعن لأنفسهن أهدافًا محددة أسعى إلى تحقيقها من خلال عملي داخل المدرسة.

وتعزو الباحثة ما تم التوصل إليه من نتائج أن مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية يمتلكن مهارات التمكين الإداري بشكل مرتفع ويسعين إلى ممارستها بشكل فعال في المدارس، وربما يعود ذلك للمنافسة القوية بين المديرات بأن تكون مدارسهن من أفضل المدارس على مستوى المنطقة والمملكة العربية السعودية وهو ما أكدته النتائج في المحور الأول كما أنه من الواضح أنهن يسعين إلى تطوير مهارتهن بهدف المحافظة على مناصبهن الإدارية في ظل تخريج عدد كبير من المؤهلات المتميزة ممن يحملن درجة الماجستير والدكتوراه في مجال الإدارة والإشراف التربوي، كما أن مكاتب الإشراف التربوي بدعم من الوزارة تركز على العاملين في المؤسسة التعليمية وتوجد تقييمات ومعايير محددة يجب أن يحققها كل فرد عامل بهذه

المؤسسة مما يستدعي العمل بشكل مستمر على تطوير الذات للحاق ومواكبة ما تطمح إليه المؤسسة التعليمية من تحقيق أهداف في ظل التعليم المعاصر.

وقد اتفقت عدد من الدراسات السابقة مع ما توصلت إليه نتائج البحث مع نتائج دراسة الزعبي (٢٠١٧) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية عالية ودراسة العنزي (٢٠١٩) التي بينت عدم وجود معوقات كثير لممارسة هذه المهارات بينما اختلفت مع نتائج دراسة الحسن (٢٠١٩) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة، وقد بينت دراسة معراج (٢٠١٥) أن أهمية التمكين الإداري تتضح من خلال ارتباط التمكين بمجموعة قضايا تتعلق بنجاح المؤسسة، وتفوقها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها، مثل: اللامركزية، المؤسسة المتعلمة، وعمل الفريق، وإعادة هندسة العمليات، وارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة وموردها الاستراتيجي، كما أشارت دراسة السلمي والألفي (٢٠١٨) إلى أن ممارسة مهارات التمكين الإداري من قبل مديري المدارس بالمرحلة الثانوية تسهم في دعم الثقة الإيجابية لدى المديرين أنفسهم وتسهم في تجويد العمل وإصدار قرارات حاسمة وسريعة ودقيقة، كما أنها تزيد من الانفتاح على المجتمع المحلي، وتلبية احتياجاته، إذ في عدم تمكين القيادات المدرسية تفويت فرص سانحة للمدرسة نحو التفاعل مع المجتمع المحلي، كما أنها تحقيق الذات لدى العاملين في المدرسة، وتحقيق الذات ناتج عن الشعور بالانتماء للمدرسة من قبل أفرادها كمؤسسة اجتماعية، وتنظيم فاعل في تعديل سلوك الأفراد المنتمين إليها وتحسين أدائهم باطراد، كما أن ممارسة مهارات التمكين الإداري من قبل المدراء تسهم في ظهور المبادرات المدرسية المبدعة والرائدة، بما يحقق الوصول بالمدرسة إلى منظمة متعلمة، تتبع منها المعرفة التربوية بقدر أكبر من المعرفة التربوية التي تفرض عليها من الخارج، وتدفع الأفراد في المدرسة نحو مواصلة التعلم والتدريب وتطوير الذات بشكل مستمر.

- مناقشة نتائج السؤال الثالث:

توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية، أي أن تطبيق السياسات الإدارية المتضمنة في برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد، يساعد بشكل إيجابي على تنمية مهارات التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها.

وترى الباحثة أن ما تضمنه برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد، من سياسات إدارية في مجال التعليم، التي من المهم الأخذ بها وتطبيقها بالمدارس الثانوية يتفق مع التطلعات الحديثة في التعليم المعاصر حول الارتقاء بالمنظمة التعليمية ومخرجاتها إلى ركب الأمم المتقدمة، وحيث أن ذلك لا يتحقق إلا من خلال وجود قيادات إدارية مدرسية تتمثل مديري مدارس لديهم كفاءات ومهارات التمكّن الإداري المتمثلة بالقيادة وحفز العاملين والتأثير بهم وأن يكونوا على قدر من القوة الالتزام بالعمل ليكونوا قدوة لمرؤوسيههم وأن يكون لديهم أهداف محددة يسعون إلى تحقيقها من خلال إدارتهم كالوصول بالمدرسة إلى مستوى التميز على مستوى المنطقة والمملكة العربية السعودية وتخريج أجيال مؤهلة لخدمة الوطن بعقول ومهارات وقدرات تحاكي متطلبات ومهارات القرن الحادي والعشرين وذلك للارتقاء بالوطن على ركب الأمم المتقدمة.

وتتفق مع ما تم التوصل إليه من نتائج مع أهداف ومبادرات برنامج ولي العهد لتنمية القدرات البشرية في مجال التعليم ()، ومع دراسة العنزي (٢٠٢٠) التي أكدت على أن الأدوار المهنية التي تمارسها مديرة المدرسة الثانوية والتي تساعدها على تحقيق الأهداف المدرسية، تتمثل بكل من الدور القيادي، والذي يتمثل بحماية مصالح الطلاب، وإدارة العملية التعليمية، وإدارة الخدمات المدرسية، وإدارة الأزمات والقدرة على حل المشكلات، وإدارة العلاقات مع الأسرة والمجتمع المحلي، واتخاذ القرارات، وقيادة الاجتماعات، والدور التخطيطي، والذي يتمثل وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، ووضع رؤية ورسالة المدرسة، وتحديد الموارد المادية والفيزيائية والمالية والبشرية ومصادرها، وتحديد المهام والمسؤوليات والأدوار للعاملين بالمدرسة، وتحديد الإطار الزمني اللازمة لتنفيذ الأهداف، والدور التنظيمي، والذي يتمثل بتنظيم معايير اختيار العاملين، وتنظيم العمل التربوي من خلال اللجان المختلفة، وتحديد أدوات وتنظيم الاتصال، وتشخيص المهارات المطلوبة لتسير الأعمال المختلفة، وتوزيع الأعمال والمسؤوليات على الأفراد، والدور التدريبي، الذي يتمثل بالعناية بتنمية كفايات العاملين، والمساعدة في تصميم البرامج التدريبية، وتوفير مناخ مناسب لتبادل المعرفة والخبرات، وتوفير فرص التعلم الذاتي لكافة العاملين، واستخدام الأساليب الحديثة في تدريب العاملين، والدور الإبداعي الذي يتمثل بتشجيع الابتكارات والآراء الجديدة في المؤسسة، وتنمية مواهب الطلاب ورعايتها، واحترام الحريات وصيانة الحقوق، وإعلاء قيم التفكير العلمي، والتغلب على البيروقراطية تعوق الفكر الإبداعي، والدور التقويمي الذي يتمثل بقياس أداء العاملين، وإقرار نظم

الثواب والعقاب والشفافية، وتحديد أساليب التقويم والمراقبة للأداء، ووضع طرق علاجية لأوجه النقص والقصور في المنظومة المدرسية، كما أن هذه نتائج البحث الحالي تؤكد على ضرورة تطوير مهارات التمكين الإداري لدى مديري المدارس من خلال تطبيق سياسات ولي العهد لتنمية القدرات البشرية، وهذا يتفق ضمناً مع دراسة اللحاني (٢٠١٥) التي بينت أن التمكين الإداري يحقق أداء المهام الموكلة لمديري المدارس بكفاءة عالية إذ أنه من خلال التمكين الإداري تزيد الصلاحيات والمسؤوليات لمديري المدارس مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل، ويزيد من مقدرة القادة على حل المشاكل في العمل، وفي الأزمات التي تواجههم ويجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة أعمالهم، ويجعلهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم، ودراسة العنزي (٢٠٢٠) التي بينت أن المدرسة التي يطبق بها التمكين الإداري بفاعلية يكون مديرها معتمداً على ذاته في تأدية مهامه بشكل فاعل أكثر من اعتماده على إدارة التعليم، ويتحمل مسؤولية النهوض والارتقاء بالمدرسة التي هو قائدها، لأنه يولد مناخاً مدرسياً مناسباً تعلق فيه القيم الإيجابية، ويكثر فيه التفاعل والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي، والذي يميز هذا المدير هو أنه مدرك لمسؤولياته ومهامه ولذلك فهو يسعى باستمرار على تطوير ذاته وتحسين قدراته وامكاناته ليحقق التميز في عمله وإدارته ويكسب بذلك ثقة ودعم الإدارة التعليمية.

نتائج البحث

ملخص نتائج البحث:

توصل البحث على عدة نتائج من أهمها ما يلي:

١. أن المتوسط العام لمحور واقع تطبيق مديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها الحضرية للسياسات الإدارية المتضمنة في برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد، هو (٤,١٣)، أي أنه أتى بدرجة مرتفعة.
٢. أن المتوسط العام لمهارات القيادة هو (٤,٥٢)، أي أنه أتى بدرجة مرتفعة جداً.
٣. أن المتوسط العام لمهارات التأثير وحفز العاملين هو (٤,٧٣)، أي أنه أتى بدرجة مرتفعة جداً.
٤. أن المتوسط العام لمهارات القوة والالتزام هو (٤,٧٢)، أي أنه أتى بدرجة مرتفعة جداً.
٥. أن المتوسط العام لمهارات تحديد الأهداف هو (٤,٦٣)، أي أنه أتى بدرجة مرتفعة جداً.
٦. وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) أو (٠,٠٥) بين تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمدينة

أبها الحضرية، أي أن تطبيق السياسات الإدارية المتضمنة في برنامج تنمية القدرات البشرية لولي العهد، يساعد بشكل إيجابي على تنمية مهارات التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية.

توصيات البحث:

يوصي البحث مما تم التوصل إليه من نتائج بما يلي:

١. الاستفادة مما توصل إليه البحث من نتائج في تطبيق السياسات الإدارية لتنمية القدرات البشرية في الإدارة المدرسية في جميع المراحل التعليمية لما في ذلك من أهمية في تنمية مهارات التمكين الإداري لدى مديري المدارس وتحقيق أهداف العملية التعليمية والارتقاء بها لتحقيق أهداف التعليم المعاصر.
٢. إجراء ندوات وورش عمل لتدريب مديري المدارس الثانوية على تطبيق السياسات الإدارية لتنمية القدرات البشرية في برنامج ولي العهد.
٣. إجراء دورات تدريبية لتنمية مهارات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً للسياسات الإدارية لتنمية القدرات البشرية في برنامج ولي العهد.
٤. تزويد مديري المدارس الثانوية حول كل جديد في مجال السياسات الإدارية وفق توجهات عالمية لتنمية مهارات التمكين الإداري لديهم.
٥. إصدار قرار من قبل وزارة التعليم بضرورة تطبيق السياسات الإدارية وفق برنامج ولي العهد في التعليم على كافة مستوياته لتنمية القدرات البشرية بشكل فعال بما يحقق أهداف التعليم المعاصر ويرقى به إلى مستوى التعليم في الدول المتقدمة.

مقترحات البحث:

يقترح البحث إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

١. إجراء نفس الدراسة الحالية على عينة من مديري المدارس في مراحل تعليمية مختلفة للتعرف على واقع ودور تطبيق السياسات الإدارية في برنامج ولي العهد لتنمية القدرات البشرية لتنمية مهارات التمكين الإداري لدى مديري المدارس.
٢. برنامج تدريبي قائم على السياسات الإدارية في برنامج ولي العهد لتنمية القدرات البشرية ودراسة أثره في تنمية مهارات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.

٣. دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية ودول إقليمية وعالمية في تجربة تطبيق السياسات الإدارية لتنمية القدرة البشرية وأثرها في تنمية التمكين الإداري لدى مديري المدارس.

قائمة المراجع

أبو ناصر، فتحي محمد (٢٠١٦). درجة التمكين الإداري المدرسي ومعوقات ممارسته كما يراها مديرو المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، ١٥(١)، ٢١١-٢٤٢.

برنامج تنمية القدرات البشرية (٢٠١٩). الوثيقة الإعلامية برنامج تنمية القدرات البشرية ٢٠٢١-٢٠٢٥.

بواشري، أمينة؛ والربيعاوي، سعدوان؛ وحسين حسين (٢٠١٩). تنمية قدرات الموارد البشرية لتطبيق مؤشرات الحوكمة في العملية التعليمية بالتطبيق على عينة من المدارس العراقية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ١٥(٢٠)، ٥٣-٦٦.

جميل، عبد الكريم أحمد (٢٠١٦). تدريب وتنمية الموارد البشرية. الجنادرية للنشر والتوزيع. الحربي، فهد جهز (٢٠١٩). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدراس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية. دراسات العلوم التربوية، ٤٦(١)، ٨٥٧-٨٦٧.

الحسن، هدى أحمد (٢٠١٩). التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى مديرات مدارس مدينة الباحة من وجهة نظرهن. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠(٢)، ٥٠٧-٥٦٢.

حسين، سلامة عبد العظيم؛ وأبو العينين، عبير جلال (٢٠١٩). التنمية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية. مجلة المعرفة التربوية، ٧(١٤)، ١٦-٣١.

الزعير، إبراهيم عبد الله (٢٠١٩). واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز "دراسة ميدانية". مجلة البحث العلمي في التربية، ١٨(١)، ١-٥٢.

سلامة، محمد وليد (٢٠١٦). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، ٢ (٦)، ١٥-٥٤.

السلمي، خالد عبد الرحمن؛ والألفي، أشرف عبده (٢٠١٨). العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩ (١٩)، ١٠٣-١٤٨.

الطروانة، إخلاص إبراهيم؛ النهدي، سميرة محمد (٢٠١٧). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس مدينة خميس مشيط. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ٣ (١)، ٣٥-٥٦.

العتيبي، غلباء فيصل (٢٠١٧). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، (١٧٣ الجزء الثاني)، ٦٢٩-٧٠١.

العثمان، أشواق إبراهيم؛ العريفي، حصة سعد (٢٠١٩). واقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٦ (٦)، ١٦٩-٢٠٠.

العرق، سلمى (٢٠١٨). دور إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة من وجهة نظرهن. المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٤ (٦)، ١٧١-٢٢٢.

العساف، صالح حمد (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط.٤). العبيكان.

العنزي، منى عبد الله (٢٠١٩). معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، (١١٠)، ٦٣١-٦٤٨.

الغامدي، رحمة محمد (٢٠١٧). درجة التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، (١٠)، ٣٣٣-٣٥٩.

القاسمية، عايدة، بطي؛ الشحية، زهرة علي (٢٠١٩). التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس

التنظيم الأساسي بمحافظة مسندم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٣(١٢)،
٣١٥-٣٥٦.

الحياني، بسام حميد (٢٠١٥). التمكين الوظيفي ودوره في تحسين عملية الاتصال الإداري لدى
مديري مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. [رسالة
ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

المعجرفي، فلاح خلف (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام
بكلية جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية
التربوية المتخصصة، ٦(٩)، ١٥٢-١٦٧.

معراج، قدري أحمد (٢٠١٥). أثر التمكين الإداري على الأبداع التنظيمي. [ريالة ماجستير غير
منشورة]. جامعة محمد خضير - بسكرة.

موقع البورد العالمي للتنمية البشرية (٢٠٢٢). مفهوم السياسات الإدارية.

<https://www.aptksa.org/vb/showthread.php?p=8980>

النهدي، سامي (٢٠١٩). التنمية المستدامة للقدرات البشرية. مؤسسة استدامة لتنمية القدرات