

العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس
بإدارة تعليم مكة المكرمة

إعداد

أ/ خالد عبد الرحمن معتق السلمي

الماجستير في التربية (تخصص قيادة تربوية) - كلية التربية - جامعة الباحة

د/ أشرف عبده حسن الألفي

كلية التربية / جامعة الباحة

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة تعرف درجة التمكين الإداري لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس. وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (487) قائداً، وعينة الدراسة من (220) قائد مدرسة في المراحل التعليمية الثلاث، وطبقت عليهم استبانة مكونة من (58) فقرة، وموزعة على محورين، وأظهرت النتائج أن درجة التمكين الإداري لقادة مدارس إدارة تعليم مكة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.57)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مجالات المحور تبعاً لمتغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير الخبرة لصالح فئة (أقل من 10 سنوات) في مجال بناء الفرق والعمل الجماعي فقط مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية وبقية المجالات تبعاً لهذا المتغير. وأشارت النتائج إلى أن مستوى تحقيق التميز التنظيمي جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.60)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: تمكين القادة في مجال النمو المهني من خلال التدريب الخارجي والالتحاق ببرامج الدراسات العليا، والمحافظة على المستوى المرتفع من التميز التنظيمي في المدارس.

كلمات مفتاحية: التمكين الإداري، التميز التنظيمي، إدارة تعليم مكة، قادة المدارس.

Abstract:

Management Empowerment of School Leaders in the Educational Department of Mecca and its Relationship to Achieve Organizational Excellence.

The study aimed to identify the degree of administrative empowerment of school leaders in the administration of Mecca education and its relationship to achieve organizational excellence from the point view of school leaders. The descriptive descriptive approach was used. The study population consisted of (487) leaders, the sample of the study was (220) leaders, and applied a questionnaire of (58) item, distributed in two axes. The results showed that the degree of administrative empowerment of the leaders of the schools of the Department of Education Mecca was medium with mean of (3.36). And there were no significant statistical differences at the level of significance $\alpha \leq 0.05$ of the domains of the variables of the stage and scientific qualification, but there were significant statistical differences on the variable of experience in favor of the category less than 10 years. The results indicated that the level of achievement of organizational excellence was high, with mean of (3.82), and there were no statistically

significant differences on the variables of (educational level, qualification, & experience). The results also showed a positive correlation between administrative empowerment and organizational discrimination. The study recommended a number of recommendations, including: empowering leaders in the field of professional growth through training and registration in graduate programs, and maintaining the high level of organizational excellence in schools.

Keyword: Administrative empowerment, organizational excellence, administration of Mecca Educational

مقدمة:

يشهد العالم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة المؤسسات الحكومية والصناعية والأعمال، لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي تم استخدامها في السابق في مجال التطوير والتحسين.

ونتيجة لهذه التطورات المتسارعة، كان لا بد من الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة، وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات، واللامركزية، وصولاً إلى درجة المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري (العبيدين، 2004، 18)، ويأتي التمكين الإداري الذي يتيح للموظف من ممارسة السلطة الكاملة، وتحمل مسؤوليات وظيفية، ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية، فالإدارة وجدت أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين الإداري للقوى العاملة لديها (الضالعين، 2010، 64).

وعلى الرغم من وجود بعض الجهود المبذولة لدعم التمكين الإداري قادة المدارس في بعض البلدان العربية إلا أنها لا تزال جهوداً محدودة وغير كافية لتحقيق الرعاية المطلوبة للتمكين الإداري لمديري المدارس (المسليم، 2012، 91)

وفي مجال التعليم يعد التمكين الإداري إستراتيجية تنظيمية إدارية تجعل قادة المدارس يقدمون أفضل ما يتمتعون به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية، وجعل العاملين أكثر رضا وحفزهم لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى لتحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة (الجرادة، والمنوري، 2013، 45).

وللتمكين الإداري جوانب إيجابية تتمثل في أن قائد المدرسة يكون أكثر قرباً من المعلمين ولديه معرفة أفضل فيما يتعلق بقضايا التعليم والتعلم، وبناءً على ذلك فإن مشاركته في صنع القرارات يمكن أن تؤدي إلى تنفيذ أفضل لسياسات الأداء المدرسي الشامل والمساهمة في تأكيد مهنية قائد المدرسة (المهدي، 2007، 53).

وفي عصر المعلوماتية والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديمقراطي المشارك والأكثر انفتاحاً ومرونة وضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بقيادة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية، وإنما يعتمد على

العناصر التي تتسم بالتمكّن الوظيفي، والتميز في الأداء وتعدد المعارف وتنوعها (إبراهيم، 2001، 45).

ويعد التميز نظاماً متكاملًا يضم فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات، من أجل التفوق والارتقاء إلى المستوى العالمي ولن يتحقق ذلك إلا من خلال مجمل جهود العاملين في المؤسسة، وإن التميز الحقيقي يأتي عن طريق فهم واقتناع القيادة المدرسية وتجاوب المعلمين معها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة (السلمي، 2001، 77).

إلى جانب الاهتمام المتزايد بقطاع التعليم بالمملكة العربية حيث منحت وزارة التعليم قادة المدارس (60) صلاحية عام 1437 لتمكينهم من القيام بأدوارهم القيادية (وزارة التعليم، 1437هـ)، كذلك وجود اهتمام بالتميز التنظيمي على مستوى الأفراد والمؤسسات التعليمية، حيث أطلقت وزارة التعليم في عام (1434هـ) جائزة التميز التربوي، ويأتي إنشاء الجائزة انطلاقاً من سعي وزارة التعليم إلى نشر ثقافة التميز في الأداء بين أعضاء مجتمع التعليم في الوزارة، بما يحقق أهدافها في إعداد جيل صالح ينهض بمستقبل البلاد في إطار القيم الإسلامية السامية، والكشف عن إبداعات كافة عناصر العملية التربوية والتعليمية، وما تحويه المدارس من طاقات وإمكانات توظفها في خدمة الطلاب، وأنشأت لذلك لجان خاصة تحفز الميدان التربوي على المشاركة فيها، وتسعى لنشر ثقافة التميز على مستويات عدة من مستويات وزارة التعليم، تقديراً منها في نفس الوقت للجهود المتميزة الرامية إلى تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة (المحيمي، 1434، 10).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أشارت بعض الدراسات مثل دراسة العتيبي (2004) إلى وجود معوقات تواجه المؤسسات العربية تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين كالبناى التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة. كما أن تمكين قادة المدارس يعد أحد الجوانب التي بدأت تنادي بها نظريات إصلاح نظم الإدارة. إلا أن التوجه نحو التمكين لا شك يواجه صعوبات وعقبات متعددة قد يكون منها ما هو مرتبط بطبيعة النظام التعليمي من حيث المركزية، أو بعملية تأهيل وتدريب قادة المدارس، أو بدرجة تقبل العاملين في المدارس والمناطق التعليمية لفكرة التمكين (البداعي، 2011، 25).

وهناك مجموعة من المعوقات التي تقف أمام تميز المؤسسات، وقد صنّفها اللوقان (1432) إلى معوقات بشرية وتنظيمية ومالية يأتي في مقدمتها الروتين، والجمود وعدم وضوح الأهداف، وانخفاض الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز، ومن هنا تزداد الحاجة لوجود مؤسسات عصرية تعتمد على التمكين فلسفة ومنهاجاً في إدارة العاملين فيها.

وقد أكدت نتائج الدراسات على ضرورة التمكين الإداري لقادة المدارس كدراسة الطعاني (2011)، وكشفت دراسة زكية جابر (2012) بأن واقع التمكين الإداري يكشف أن هذه الصلاحيات لا تقي بالمرحلة الجديدة من تطوير القيادات؛ وصولاً للتميز الإداري المنشود، حيث كان أغلبها يتعلق بالإجراءات النظامية التي ربما تحتاج إلى إعادة النظر في مضامين تفعيلها لتحقيق مفهوم التمكين الإداري.

كما لاحظ الباحث من خلال عمله معلماً في الميدان التربوي أن هناك تبايناً بين القيادات المدرسية في تمكين المعلمين، والاهتمام بالتميز التنظيمي، وأن هناك فئة من قادة المدارس تهتم بالإجراءات الروتينية لتنفيذ التعليمات، ولا تشارك في برامج التميز التي تطرحها الوزارة.

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في الحاجة الماسة لدراسة العلاقة بين التمكين الإداري لدى قادة المدارس ومستوى التميز التنظيمي في مدارس تعليم مكة المكرمة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة التمكين الإداري لدى قادة مدارس تعليم مكة المكرمة من وجهة نظرهم؟
2. ما درجة تحقيق التميز التنظيمي لمدارس مكة المكرمة من وجهة نظر قادة المدارس؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة التمكين الإداري لقادة مدارس تعليم مكة المكرمة ودرجة تحقيق التميز التنظيمي بها؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة تعرف درجة التمكين الإداري لدى قادة مدارس مكة المكرمة من وجهة نظرهم، وأيضاً التعرف على درجة تحقيق التميز التنظيمي في مدارس مكة المكرمة بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة بين درجة التمكين الإداري لدى قادة المدارس ودرجة تحقيق التميز التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية الدراسة في الإثراء المعرفي سواء كان ذلك من خلال الجانب النظري للدراسة بالنسبة لموضوع التمكين الإداري ومفاهيمه ونماذجه وكذلك التميز التنظيمي، ومن جانب آخر من خلال النتائج المتحصل عليها التي هي معيار لدعم الدراسات السابقة، واقتراح توصيات دراسات من شأنها أن تساهم في توضيح التمكين الإداري أو بربطه بمتغيرات كما تتضح الأهمية النظرية للدراسة في إعدادها لأداة لقياس التمكين الإداري لدى قادة المدارس وكذلك لقياس مستوى التميز التنظيمي.

الأهمية التطبيقية:

من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة:

تزويد القائمين على إعداد البرامج التدريبية لإعداد برامج تدريبية خاصة لقادة المدارس في مجال التمكين الإداري والتميز التنظيمي لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.

ومن المأمول أن يستفيد من نتائج الدراسة القائمون على اتخاذ القرارات بإدارة تعليم مكة وتتمثل أيضاً أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية الموضوع لمجتمع الدراسة الذي يتناول واقع التمكين الإداري في مدارس تعليم مكة وعلاقته بالتميز التنظيمي، حيث تعتبر هذه الدراسة في حد علم الباحث من الدراسات القليلة التي تتناول دراسة هذا الموضوع في المجتمع السعودي.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: Administrative Empowerment

هو " منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وتوفير بيئة مناسبة لتفعيلها" (الفضة والطرانة، 2011، 135).

ويعرف الباحث التمكين الإداري إجرائياً بأنه "إعطاء قادة مدارس تعليم مكة الصلاحيات والتصرف في صنع واتخاذ القرارات ضمن إطار العمل المدرسي بما يحقق لهم الاستقلالية والمسئولية من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة وتحفيزهم إدارياً وتطوير شخصيتهم

وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله. ويقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدها الباحث لهذا الغرض.

التميز التنظيمي: Organization Excellence

عرف السلمي (2001، 25) التميز التنظيمي بأنه " القدرة المتفوقة للمنظمة على تحقيق أفضل الممارسات في أداء أعمالها وحل مشكلاتها وجودة منتجاتها وخدماتها واستغلال الإمكانيات غير المستغلة والفرص الحاسمة بما يتجاوز الآخرين ويحقق الأهداف، وفق إستراتيجية فعالة ورؤية موحدة تتناغم فيها القيادة الداعمة والعاملون والعوامل التنظيمية التي تتيح المرونة اللازمة لهيكل المؤسسة للاستجابة للمتغيرات في إطار ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز التعلم والإبداع والتحسين المستمر بما يكفل التميز المستمر عن باقي المؤسسات"

ويعرف الباحث التميز التنظيمي إجرائياً بأنه: قدرة المدرسة على تحقيق أفضل الممارسات في أدائها لإعمالها وحل مشكلاتها، واستغلال إمكانياتها لتحقيق أهدافها وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدها الباحث لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع التمكين الإداري في مجالات (الصلاحيات وتفويض السلطة، والنمو المهني، الاتصال ومشاركة المعلومات، وبناء فرق العمل الجماعي) لدى قادة مدارس مكة المكرمة وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي في مجالات (القيادة الإبداعية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية، إدارة العمليات وتقييم الأداء).

الحدود البشرية: قادة المدارس الحكومية التابعة لإدارة تعليم مكة المكرمة.

الحد المكانية: أقتصرت تطبيق الدراسة على مدارس تعليم مكة المكرمة الحكومية للبنين في المراحل التعليمية الثلاث.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1438هـ/1439هـ.

الدراسات السابقة:

أجرى العلي (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقام بتصميم استبانة تكونت من (35) عبارة، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (108) قائداً، وكانت أبرز النتائج: أنّ متطلبات تحقيق التميز التنظيمي جاءت بدرجة عالية جداً، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم (10) سنوات فأكثر، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لاختلاف متغير الحصول على الدورة التدريبية الفصلية في القيادة المدرسية، وكذلك لاختلاف متغير المشاركة في جائزة التعليم للتميز فئة الإدارة والمدرسة المتميزة.

ودراسة جميلة البرماوي (2016) هدفت الكشف عن درجة ممارسة القيادات النسائية في مديريات تربية عمان في الأردن للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مديريات تربية عمان وعددهم 282 موظفاً، وتم اختيار

عينة عشوائية طبقية تكونت من (130) موظفاً، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام استباننتين، تقيس الأولى درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري، وتقيس الثانية مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين من وجهة نظر العاملين أنفسهم. وكانت أهم نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة القيادات النسائية في مديريات تربية عمان للتمكين الإداري كانت كبيرة، ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات عينة الدراسة، فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري، تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة دبلوم كلية المجتمع والبيكالوريوس، والخبرة لصالح من لديهم خبرة أقل من خمس سنوات.

ودراسة الحية (2015) التي هدفت إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الإستراتيجية وتحديد درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بغزة للتميز الإداري وكشف العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الإستراتيجية وبين تحقيق التميز الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعددهم (141) مديراً ومديرة. وبلغت عينة الدراسة (131) فرداً، وأظهرت النتائج أن درجة تحقيق التميز الإداري كبيرة جداً.

كما أن دراسة فاتن ربحي (2015) هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتصميم أداة للدراسة عبارة عن استبانة، تم تطبيقها على عينة قوامها (260) مديراً ومديرة من مديري المدارس الأساسية في شمال الضفة الغربية البالغ عددهم (932) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم كانت كبيرة جداً على الدرجة الكلية لمجال التميز المؤسسي، وعلى محاور (التميز في الإجراءات، وعبر توزيع المهام والوظائف، وعبر العلاقة بين المعلمين والمدير، وعبر تقدير الرؤساء)، وكانت كبيرة على محاور أنظمة الترقيات والحوافز، وعبر التعامل، وعبر التعزيز والمكافآت، ووجود علاقة ارتباطية بين التميز المؤسسي والنمط الديمقراطي، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين التميز المؤسسي والنمط الدكتاتوري والفوضوي.

دراسة مورن (Moran, 2015) التي هدفت إلى التعرف على أهمية تمكين المعلمين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وحرية في مدارس ولاية أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية. وبالتالي فإن قادة المدارس يرون الحاجة إلى تعيين مهام القيادة والتمكين لمعلميهم في محاولة لتحقيق الأهداف، ومنهج البحث الوصفي التحليلي، وشملت الدراسة (9) مقاطعات في مقاطعة شمال شرق ولاية أوهايو وعدد الموظفين (1968)، وقد صممت هذه الدراسة حول تمكين المعلمين، وبالتالي إعلام قادة المدارس على أهمية ممارسة تمكين المعلمين، وقد شعر المعلمون بأنهم يتمتعون بالتمكين ولهم صوت في حياتهم فيصبح لديهم دوافع للقيام بأدوار قيادية إضافية، ومن أهم فوائد التمكين هو تعميق الانتماء للمنظمة، وزيادة الثقة بالنفس ومن أهم النتائج أن تمكين المعلمين له أثره في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فاعلية وانتماء المعلمين لمنظمتهم.

ودراسة منار حسنين (2015م) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية وعددهم (443) والعينة تكونت من (283) مديراً ومديرة، ومن أهم النتائج

التي توصلت لها الباحثة وجود درجة مرتفعة من التمكين الإداري في المدارس الحكومية في الضفة الغربية من فلسطين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والخبرة، ووجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي.

دراسة الزعيم (2014) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين ومستوى أداء معلمهم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (335) معلماً ومعلمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين كانت بدرجة مرتفعة، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين بمحافظة غزة وشمال غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

دراسة الجرايدة، والمنوري (2013) هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، تكون مجتمع الدراسة من (52) مديراً ومديرة، واشتملت الدراسة على استبانة مكونة من (48) فقرة في (9) مجالات، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

دراسة رفاعي (2013) تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وتم استخدام المنهج الوصفي واختيرت عينة بلغت (834) مديراً ومعلماً، ووزع عليهم استبيان لجمع المعلومات، ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها ارتفاع مستوى التمكين الإداري بشكل عام لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمين الذكور.

دراسة زكيه جابر (2012) تهدف إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية في السعودية بوجه عام وفي أبعاده العشرة بوجه خاص وتحديد أهم معوقات وفوائد تمكينهن، واستخدمت: مقياس لواقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية تضمن عشرة أبعاد مثلثها (47) عبارة، بالإضافة إلى (18) عبارة؛ لقياس ترتيب معوقات وفوائد التمكين الإداري للمديرات، وبلغت عينة الدراسة (168) مديرة ومشرفة تربوية، وأظهرت النتائج أن واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بوجه عام، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة الأطول.

وقام الطعاني (2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك في الأردن تكون مجتمع الدراسة من (252) مديراً ومديرة تكونت عينة الدراسة من (166) مديراً ومديرة وقد تم تطوير أداة تكونت من (26) فقرة غطت خمسة أبعاد للتمكين الإداري وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أن جميع أبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسطات مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع والمؤهل والتفاعل بينهما، وأظهرت نتائج التحليل

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة (11) سنة فأكثر.

وأجرى الضامري (2011) دراسة هدفت إلى تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) بسلطنة عمان في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، وتحقيقاً لهذا الهدف تم إجراء دراسة تحليلية للأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة، كما تم إعداد استبانة طبقت على عينة من معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بلغ عددهم (512) معلماً، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أن درجة التمكين الكلية جاءت مرتفعة، وأن مجال الإشراف الفني لعمل المدير قد احتل المرتبة الأولى في درجة مشاركة المعلمين في عملية التمكين، وأن مجال العمل الجماعي قد جاء في المرتبة الثانية، وجاء مجال المناهج والأنشطة المدرسية في المرتبة الثالثة، واحتل مجال اتخاذ القرارات المرتبة الرابعة والأخيرة وكلها تمثل درجة مشاركة مرتفعة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، وبعضها استخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما اتفقت العديد من الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة. وبعضها استخدم المقابلة، والبعض الآخر استخدم تحليل الوثائق. وقد استخدمت هذه الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسات السابقة عدد من المتغيرات مثل المرحلة التعليمية، والخبرة، والمؤهل العلمي وقد تناولت هذه الدراسة هذه المتغيرات بالإضافة إلى متغير المشاركة في دورات التميز، وتنوع مجتمع الدراسة وعينتها في الدراسات السابقة بعضها تناول مديري ومدبرات المدارس، والبعض الآخر تناول مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين، والبعض تناول المعلمين. وقد اعتمدت هذه الدراسة قادة المدارس كمجتمع وعينة.

واستفاد الباحث من الدراسات السابقة عدة أمور منها ما يأتي: تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها، إعداد الأدب النظري، اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي الارتباطي، بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وفقراتها، المعالجات الإحصائية المناسبة في تحليل النتائج.

وتميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بموضوعها فقد سعت للتعرف إلى العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي، مما أثرى الأدب النظري، ويفتح المجال أمام الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات حول الموضوع.

الإطار النظري:

المحور الأول: التمكين الإداري:

1. مفهوم التمكين الإداري:

يختلف تعريف التمكين باختلاف آراء الكتاب واتجاهاتهم الفكرية، فقد عرفه محمود، ومحمود (2007، 200) بأنه "أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع امتلاك القدرة والمسؤولية في بيئة العمل".

ويرى ملحم (2006، 53) أن التمكين يعني "تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع".

وتشير منار حسنين (2015) إلى التمكين " حالة ذهنية تضيف على الفرد شعوراً بالتحكم في الأداء والإحساس بالأعمال الموكلة إليه بالإضافة إلى تحمله المسؤولية، أما التمكين الإداري فإستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا".

كما تشير صفاء عبد الحسين (2012، 83) بأن التمكين الإداري هو " مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات".

ويعرفه النويقة (2014، 430) بأنه إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

وتعرفه القاضي (2008، 12) بأنه " عملية منح القادة التربويين الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم".

ويرى الجهني (1432) أن التمكين " مفهوم إداري حديث يعني منح أفراد التنظيم في كافة المستويات التنظيمية، خصوصاً المستويات التنفيذية، الثقة بقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة، بواسطة تأهيلهم تأهيلاً مناسباً وتدريبهم باستمرار وتزويدهم بمختلف الموارد المادية والمعنوية والقانونية التي تكفل رضاهم النفسي عن عملهم، في إطار من القدرة على تحمل المسؤولية والقابلية للمساءلة وفي جو من الشفافية "

ويعرفه بوسالم (2012، 13) بأنه "إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة".

ويمكن القول بأن التمكين هو " ببساطة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم.

وبالنظر للتعريفات السابقة للتمكين يلاحظ أنها اتفقت على عدد من النقاط المشتركة في تحديد مفهوم التمكين منها: إعطاء قادة المدارس صلاحية وحرية أكبر في مجال الإدارة، وحرية المشاركة وإبداء الرأي، واتخاذ القرار، والتحرر من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على روح المبادرة والإبداع، والمشاركة في تحمل المسؤولية، والمساءلة والمسئولية عن نتائج أعماله.

ومن خلال ما سبق يستخلص الباحث أن التمكين يشمل كل ما يملكه الفرد من قدرات ومهارات تمكنه من تحمل المسؤولية، والالتزام الذاتي، والتصرف في المواقف، والمشكلات الأنية، ووضع الحلول الناجحة بما يعود على المؤسسة وعليه بالنفع.

2. أهمية التمكين الإداري:

تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من القادة بأهميته وفوائده، فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف، ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي (جمال الدين، والحبيسة، وحامد، 2015، 467)

وقد أشار الجهني (1432هـ)، إلى عدد من المزايا لتمكين قادة المدارس منها:

- الثقة الإيجابية: ويعني قادة المدارس بذواتهم، وأهمية الأدوار التربوية المنوطة بهم. وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر العاملين في المدرسة وطلبها أيضاً، وبالتالي سيادة روح الفريق، وارتفاع درجة الولاء التنظيمي، ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد المدرسة.
- السرعة والدقة والحسم في القرار التربوي المدرسي: إضافة إلى تطوير المدرسة ومناهجها وطرائق تدريسيها من واقع الممارسة التربوية اليومية التي قد تبدو غير واضحة لدى القيادات التربوية في المستويات الإدارية التربوية العليا قدر وضوحها لدى القيادة التنفيذية.
- الشراكة المجتمعية: من خلال الانفتاح على المجتمع المحلي، وتلبية احتياجاته، إذ في عدم تمكين القيادات المدرسية تفويت لفرص سانحة للمدرسة نحو التفاعل مع المجتمع المحلي.
- تحقيق الذات لدى العاملين في القيادة المدرسية: وتحقيق الذات ناتج عن الشعور بالانتماء للمدرسة من قبل أفرادها كمؤسسة اجتماعية، وتنظيم فاعل في تعديل سلوك الأفراد المنتمين إليها وتحسين أدائهم باطراد.
- ظهور المبادرات المدرسية المبدعة والرائدة: التي يمكن أن تمثل تجارب تربوية إبداعية يمكن إتباعها من قبل المدارس الأخرى، إضافة إلى مساعدة القيادات على تحمل المسؤولية، ومهارة في صنع القرارات واتخاذها وتقويمها والقدرة في الدفاع عنها عند اللزوم، من خلال تحقيق مبدأ لامركزية التنظيمات التربوية، وتقليل المستويات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرار التربوي، وعدم إشغال القيادات التربوية العليا بالقضايا والمشكلات التربوية اليومية الشائكة.
- الوصول بالمدرسة إلى منظمة متعلمة: تنبع 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.

كما يمكن القول إن التمكين يحقق العديد من المزايا للعاملين في المؤسسة منها: زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة وإمدادهم بما ينمي مهاراتهم وقدراتهم، إطلاق عنان الأفراد؛ لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبتكارية، ومنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار والسرعة في إنجاز المهام، ورفع مستوى مشاركة العاملين، وزيادة فاعليتهم الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها، حيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف، زيادة معرفة ومهارة العاملين: وذلك من خلال انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمؤسسة التي كان يعمل بها سابقاً (حسنين 2015، 33) و(ملحم 2006، 87).

3. خصائص التمكين الإداري:

هناك عدد من الخصائص التي تميز تمكين العاملين منها (الجميل، 1428، 28):

- (أ) التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

- (ب) الأهمية الذاتية: وهي إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم، وأهمية العمل الذي يؤدونه، والاهتمام الذي يحظون به.
- (ج) تقّتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات ويثقون بقدرتهم على أداء مهامهم ومواجهة الصعاب.
- (د) قدرتهم على التأثير: وهذا يعني إيمانهم بدورهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، وإحساس الآخرين بهم، والاستماع لهم، والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم والاستفادة من ذلك كله.

وأشار العتيبي (2009) إلى أن التمكين يتحقق من خلال: المشاركة في اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، ومن خلال الاندماج والاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة. كذلك من خلال الالتزام بأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب. وتستطيع المؤسسات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

وأخيراً من خلال تقليل المستويات الإدارية، حيث أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

4. مبادئ التمكين الإداري:

يتكون التمكين الإداري من عدد من المبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ وهذه المبادئ تتمثل في: (الزيدانين، 2006، 26):

- تعليم العاملين: أن تعليم الفرد يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين في المؤسسة الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
- الدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
- وضوح الهدف: أي فهم واضح، وتصور تام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة، إن أساس موضوع عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الإنجاز: ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.
- الرغبة في التغيير: نتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، لذا يجب البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة، وأن تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير لتجنب الفشل.
- نكران الذات: يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة.

- الاحترام: يجب أن يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة حتى تتمكن عملية التمكين من تقديم النتائج المرجوة والاحترام، وعدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب.

5. أبعاد التمكين الإداري:

حدد كل من الساعدي (2006، 65)، و عبد الحسين (2012، 83) عدداً من الأبعاد للتمكين على النحو الآتي:

(أ) **التفويض:** الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

(ب) **التدريب والتعلم:** يعد التدريب من أهم مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتها وأداء العمل، وفي العصر الحديث ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة ليضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة، ومهامه ليكون عضواً منتجاً، ويهدف التدريب إلى تمكين العاملين للقيام بمهامهم في ضوء التحديات المتجددة لرفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات وتغيير اتجاهات الأفراد وقد ظهرت الحاجة للتدريب منذ أقدم الأزمنة من حين توصل الإنسان إلى اكتشاف ما يلزمه وما يلبي استقراره وأمنه.

(ج) **الاستقلالية:** وهي تشير إلى شعور العاملين بأنهم يملكون التحكم في جوانب متعددة في العمل المدرسي، وهذا التحكم يمكنهم من الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع القرارات في البيئة التربوية، كما تشير إلى إدراك العاملين بحريتهم في التعبير وتقديم الأفكار الإبداعية من خلال تعزيز فاعلية العاملين.

(د) **الدافعية:** هي الاستعداد نحو الإنجاز وأداء الأعمال بدافعية ذاتية من قبل الأفراد، وهي قوى نابعة من داخل الفرد تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل والمثابرة وهو سلوك إرادي طوعي، وعند منح الفرد التفويض والثقة تزداد دافعيته نحو الإنجاز والعمل، ويكون قادراً على تحمل مسؤوليات أكبر ولديه الاستعداد على تحمل المخاطر واتخاذ القرارات المبنية على الخبرة، فالتمكين الإداري هو الطريق الذي من شأنه زيادة دافعية العمل، والتمكين يمثل طرق مهمة يستخدمها القادة لدعم دافعية العاملين، وهو تمكين العاملين لوضع أهداف عملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبلهم من خلال توسيع مساحة المسؤولية والصلاحيات الممنوحة لهم.

ويلاحظ الباحث من خلال ما سبق أن التفويض والتدريب وتحديد المهام، والسعي إلى تنمية الالتزام والانضباط السلوكي الذاتي لدى العاملين، إضافة إلى الثقافة التنظيمي السائدة في المؤسسة أمور كلها تسهم في تمكين قادة المدارس وزيادة دافعية العاملين للعمل ويمكن أن تحقق تميز إداري فعال داخل المؤسسات التربوية.

6. متطلبات التمكين:

عملية تنفيذ برنامج التمكين للعاملين متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها ويعتمد نجاحها على عدد من المتطلبات وقد أشار العتيبي (2005)، وملحم (2006، 67) إلى بعض من هذه المتطلبات منها:

- وضوح الرؤية والأهداف: يمثل تطوير الرؤية للمؤسسة التعليمية الخطوة الأولى نحو التمكين، لذا يجب أن يتم دعم رسالة المؤسسة بالقيم الأساسية، وإعطاء العاملين حيزاً وامتداداً للعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، ويمكن لقائد المدرسة تحقيق رؤية المدرسة من خلال تحقيق مبدأ لامركزية التنظيمات التربوية، عن طريق تقليل المستويات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرار التربوي، وبالتالي عدم إشغال القيادات التربوية العليا بالقضايا والمشكلات التربوية اليومية الشائكة، فالتمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المؤسسة، وإيضاح رؤية ورسالة المؤسسة للعاملين.
- الثقة الإدارية: تعتبر الثقة مقوم أساسي من مقومات التمكين، وهي مؤشر عن رضا الأفراد عن مؤسساتهم، فعندما يوفر القائد مناخاً من الثقة فإنه سيجنب السيطرة، ويسمح للعاملين بالمساهمة، والقادة ذوي الثقة يكتسبون الوضوح، ومستوى مرتفع من الالتزام.
- فرق العمل: تعد فرق العمل من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات، فالشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، ويساعد في التغلب على المشكلات من خلال السعي لبناء رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المؤسسة والفرق.
- الاتصال الفعال: الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، عنصر هام لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون الالتزام لن يتحقق التمكين.
- التدريب المستمر: إن تمكين العاملين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف بصفة مستمرة، ولا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، ويجب ألا يفترض القادة أن الموظفين يفهمون أعمالهم، أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم.
- تحفيز العاملين: يعد التحفيز من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنه يشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال، وتعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.
- النظام والتوجيه: يعد النظام والتوجيه عنصر هام من عناصر التمكين الإداري، فمن المعلوم لدى الجميع أن العمل الإداري في المدرسة لا يكاد يتشابه مع أي عمل إداري آخر إذ تظل الحدود غير مرئية، ومساحات الألفة مفتوحة، لأن بهما تكتمل رسالة التعليم والتربية، سواء الفكرية أو الاجتماعية. وتكمن هنا أيضاً مهارة الإدارة في الجمع بين الضبط والانضباط وبين الأسرية والتألف.

● القيادة الإدارية: تتطلب فكرة التمكين تغيير الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا يتطلب تغييراً جوهرياً في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين القادة والمرؤوسين.

وبالنسبة لدور قائد المدرسة يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المعلمين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

● العلم والمعرفة: يمثل العلم والمعرفة والمهارة أهمية كبيرة لعملية التمكين، فمن خلال المعرفة يمنح الفرد حرية في التصرف والمشاركة، فكلما زادت معرفة الفرد كلما زادت مهاراته ومكتسباته العلمية، وهنا تكمن أهمية التأهيل العلمي والتدريب التربوي والإداري المستمر لفائد المدرسة، وملاحقة الجديد في هذين المجالين.

7. معوقات التمكين الإداري:

أشار معراج (2014، 29) والقحطاني (2013، 51) إلى عدد من المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق التمكين منها:

- الصعوبات التنظيمية والإدارية: وتشير إلى عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين، وجمود الثقافة التنظيمية ورتابة وجمود الهيكل التنظيمي، والبيروقراطية السلبية وضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين، ورداءة نظام الاتصال داخل المؤسسة؛ فوجود نظام سيء داخل المؤسسة يؤدي إلى ضعف الاتصال بين العاملين وبالتالي عدم إتاحة المعلومات اللازمة وقت الحاجة إليها للعاملين مما يعيق عملية التمكين.
- الصعوبات البشرية: وتشير إلى النقص في الموارد البشرية، وضعف تأهيلها، ومقاومة التغيير من قبل القادة والعاملين أنفسهم، وخوف العاملين من تحمل المسؤولية، وخوف القادة على مراكزهم الوظيفية، كما يعد ضعف التدريب والتطوير الذاتي من أهم تلك المعوقات، ومن المعوقات كذلك انتقاد القادة القدرة التي يشجع بها على التغيير ويفجر الطاقات الإبداعية لدى العاملين، كما أن تركيز العاملين على نجاحهم الفردي من أهم المعوقات البشرية للتمكين وذلك من خلال تركيزه على نجاحه الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعي الذي يعتبر الأساس في نجاح تطبيق التمكين.
- وأضاف العتيبي (2005، 43) عدد من المعوقات التي تواجه عملية التمكين الإداري منها:
 - التدريب غير المناسب: يتطلب التمكين توفر مهارات وسلوكيات متجددة، وهذه المهارات لا تتوفر إلا بوجود تدريب مستمر لكل أفراد المؤسسة لزيادة صقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم
 - نقص كفاءة القيادات: وقد يعود ذلك إلى عدم كفاية معايير اختيار القادة، واعتماد الخبرة الأطول في الغالب في تعيين القيادات التربوية.
 - سيادة البيروقراطية: الاتصال يكون هابط من الأعلى إلى الأسفل، مما يؤدي إلى غياب المبادأة والإبداع، واعتماد المرؤوسين على الرؤساء، نتيجة جمود اللوائح والقواعد التي تحدد ما يفعله المرؤوسين.
 - 4. تخوف القادة: من أن يكون العاملين معهم أكثر قدرة ومهارة في عملهم من قدراتهم، مما يظهرهم بمظهر الضعف أمام الإدارة العليا، ويفقد القائد السلطة والنفوذ الذي يتمتع به.

- 5. الاعتقاد الخاطئ: من المؤسسة أن عملية التمكين للعاملين هو الحل السريع لكافة المشاكل التي تواجه المؤسسة، في حين أن التمكين عملية سلوكية تتسم بالبطء، وتحتاج إلى وقت ودعم والتزام من جانب كل الأطراف.

المحور الثاني: التميز التنظيمي:

1. مفهوم التميز التنظيمي:

عرفه بنر وجرارد (Pinar & Girard, 2008) بأنه "استثمار المؤسسات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء".

وعرف النويقة (2014، 433) المؤسسات المتميزة بأنها "المؤسسات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها.

وعرفه إبراهيم (2001، 26) بأنه "تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان، فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي أما التميز التنظيمي فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره، فالتميز يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل، باعتبار التميز متطلباً مهماً نحو الارتقاء بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة".

ويعرف سهمود (2013، 7) التميز بأنه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة.

2. أهداف التميز التنظيمي:

يهدف التميز التنظيمي إلى استحداث قوة عمل قوية وممكنة، ولديها قدرة على إنتاج خدمات تفوق التوقعات، وإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين، وعدم ربط التميز بالسياسات والإجراءات الجامدة وغير المرنة، وتوفير القيادة المرنة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه (الهلال، 2014، 273).

كما يهدف إلى إحداث قفزة في أداء المؤسسة ومساعدة القادة على اكتساب طموحات تحقق الكفاءة والتميز في الأداء وصولاً إلى المستوى العالمي، وبما ينعكس على إثراء روح المنافسة في كافة المجالات والأنشطة في المؤسسة (غازي، 2014، 8).

3. عناصر التميز التنظيمي:

يلخص العلي (2016) والبحيبي (1436) عناصر التميز التنظيمي في خمسة عناصر

هي:

أ- التميز القيادي:

ويعني قدرة القيادة على القيام بمجموعة من الأنشطة التي تشجع على ظهور التميز في المؤسسة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المؤسسة يسهل من حصول العاملين على الأفكار

والمعلومات بين العاملين والقيادة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الإبداعية لدى العاملين تتأثر بنمط القيادة السائد، وقدرة القائد على رؤية المؤسسة من عدة زوايا والتعرف على نواحي النقص والقصور، والإحساس بمشكلات العمل.

ب- الهيكل التنظيمي:

تمثل الهياكل التنظيمية التركيب البنائي في المؤسسة والذي يتم من خلاله تحديد مصادر اتخاذ القرار وقياس مستويات الأداء فالهيكل التنظيمي تركيب بنائي منظم عن صياغة محددة وواضحة للوظائف والإدارات، ويفسر مجالات وطبيعة الأعمال وأنماط العلاقات وقنوات الاتصال بين كافة المستويات والمراكز الإدارية التي يحتويها، وخطوط السلطة والمسئولية، ومصادر الأوامر واتخاذ القرارات، وقياس وتقدير معدلات الإنجاز ومستوى الأداء والوفاء لتحقيق الأهداف المأمولة.

ج- التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي شكل من أشكال التخطيط يتم تصميمه بهدف مساعدة المؤسسات على الاستجابة بشكل جيد للظروف المتغيرة بينما فهو منهج ديناميكي يتعامل مع نظام تعليمي مفتوح، يتم في شكل أساليب لرصد الإمكانيات التعليمية المادية والبشرية المتاحة والممكنة، وتحليلها وتفسيرها ووضع مجموعة من البدائل والخيارات بمزاياها وعيوبها أمام متخذي القرارات على أن يتم ذلك في شكل ديمقراطي بمشاركة أعضاء المؤسسة التعليمية في عملية التخطيط بكل مراحلها وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المتميزة من خلال تحليل وتوجه مسارات الحلول وفق المقومات العلمية التخطيطية وما يترتب عليها لاحقاً من عمليات اتخاذ القرار ويجعل الأهداف العامة للمؤسسة واضحة للجميع من قيادة وعاملين ومستهدفين مما يزيد من تحقيقها.

د- الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري في المؤسسات هو أساس لأداء الأعمال وتحقيق أهدافها، ومن هنا تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية في إدارة هذه العناصر البشرية وتأهيلهم بما يسهم في تحقيق التميز التنظيمي، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذها، واحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل.

هـ- الثقافة التنظيمية:

تساهم الثقافة التنظيمية المتميزة في خلق مناخ تنظيمي يعود نفعه على المؤسسة والمجتمع مما يساعدها على تحقيق أهدافها، وتطوير أدائها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، وتطوير القيم والاتجاهات والمعايير التي تساعد في تطوير الأداء داخل المؤسسة، وتساعد على تحسين علاقة المؤسسة بالمجتمع الذي تنتمي إليه وكل ذلك يسهم في تحقيق التميز التنظيمي.

4. مجالات التميز التنظيمي في المدارس: هناك مجموعة من مجالات التميز التنظيمي في المدارس منها:

أ) القيادة المدرسية: هي إحدى أهم معايير التميز التنظيمي في المدارس، حيث تؤدي دور رئيسي في التأثير على العاملين وخلق روح التعاون بينهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة والوصول إلى التميز، فالقيادة تعمل على تحريك العاملين وتحفيزهم ذاتياً نحو العمل، وهي نشاط وفعالية في التأثير على سلوك الآخرين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، من خلال

تنسيق جهود العاملين وحفزهم وتوجيههم، وهي مسؤولية تجاه المجموع المقادة وفن تعبئتهم وتحفيزهم كي يندفعوا ذاتياً نحو العمل (الهالات، 2014). ويتطلب نجاح قيادة التميز وجود قائد يستطيع التأثير على من يشرف عليهم من العاملين وتوجيه سلوكهم، ليتمكن من القيام بأدواره المختلفة بفاعلية وكفاءة، وتوحيد جهود المرؤوسين، وتحقيق الأهداف.

(ب) **مجال التخطيط الإستراتيجي:** وهو عملية تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المأمول الذي يحقق متطلبات التميز (القرني، 2012، 16)، وتظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتعرف جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، وجعل الأهداف العامة للمؤسسة واضحة للعاملين، وتحديد أسلوب المؤسسة في المنافسة من خلال تقليل الجهد والكلفة وصولاً إلى الإبداع والتميز (علي، عبد الغفار، السيد، 2013، 43).

(ج) **الموارد البشرية:** وتشير إلى قدرة قادة المدارس على انتقاء العاملين من معلمين وإداريين للمهام المناسبة لهم في الهيكل التنظيمي، وتدريبهم وتحفيزهم والتخطيط لاستثمار طاقاتهم المهارية والفكرية.

(د) **الشراكة المجتمعية:** لم تعد العملية التعليمية تعتمد اعتماداً كلياً على المدرسة وحدها، بل تطورت وانتشرت لتشمل إلى جانب المدرسة الأسرة والمجتمع بشتى فئاته، فالشراكة المجتمعية بين المدرسة كمنظمة تعليمية وبين المجتمع المحلي توجد جواً من التقارب المعرفي والتربوي والتناسق والتناغم الفكري والتعليمي بين المدرسة والأسرة وبقية مؤسسات المجتمع المحلي فيكون ذلك سبباً رئيساً في تنافس المؤسسات التعليمية للعمل على تقديم أفضل تميز (القرشي، 2011، 27). ويرى الحية (2015، 43) أن الشراكة المجتمعية تحقق التعاون المشترك بين المدرسة والأسرة في تحقيق الرؤية والقيم والأهداف، والمنافع، والتعليم، والتي تتطور مع مرور الزمن.

(هـ) **مجال الموارد المادية:** وتعني كل ما تمتلكه المدرسة من موارد مختلفة يمكن توظيفها لخدمة أهدافها وشراكتها مع المجتمع وبيان تميزها وإنفرادها، وتشمل المبني المدرسي وتجهيزاته وأدواته والمساحات المحيطة به، والمرافق التعليمية اللازمة مثل غرفة الرياضة، واللجنة الصحية والمقصف المدرسي وما يتوفر فيه من مواد غذائية ومتطلبات الطلبة، والملاعب بأنواعها (الحية، 2015، 47).

(و) **مجال إدارة العمليات:** تشكل العمليات الإدارية في المدرسة المحرك الأساس لزيادة فاعليتها وهي بمثابة قاعدة للتجديد والتطوير التربوي لأنشطتها وبرامجها، وتمارس الإدارة المدرسية مهاما داخل البيئة المدرسية والمجتمع المدرسي من خلال المعلمين والتلاميذ، والموظفين، وخارج المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وهي أيضاً عمليات إدارية متداخلة، تتم عن طريق وظائف يقوم بها قائد المدرسة وهي التخطيط، التنظيم، التنفيذ، التوجيه والمتابعة والتقويم والاتصال، واتخاذ القرار (حنون، 2010، 39).

5. معوقات التميز التنظيمي:

يشير العلي (2016، 44) إن من أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات من بلوغ التميز:

- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المؤسسات وبين سلوك وأهداف العاملين.
- توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الإدارة والأفراد مما يضعف المحاسبة.

- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات الخارجية وبطء الاستجابة لها.
 - عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين.
 - اختلاط الرؤى الشخصية للقادة بالحقائق والمعلومات الفعلية.
 - اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المؤسسات.
 - الانحصار في مشكلات الحاضر دون اعتبار كافٍ لمتطلبات الإعداد للمستقبل.
 - تعدد صور إهدار الموارد وأهمها الوقت من خلال عمليات أطول.
- بينما يقسم اللوقان (2011، 32) معوقات التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية إلى معوقات تنظيمية، وبشرية، ومالية، وتكنولوجية كما يلي:
- أ) معوقات تنظيمية وتشمل: البيروقراطية وما يصاحبها من جمود، وتعقيد، وعدم وضوح الأهداف، عدم مرونة وكفاءة الهيكل التنظيمي، والقصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، وعدم الاستقرار التنظيمي.
- ب) معوقات بشرية تشمل: القيادة الاستبدادية، والضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية، وعدم وجود مناخ تنظيمي مناسب ومشجع على التميز.
- ج) معوقات مالية تشمل: عدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات إدارة التميز، وعدم إدارة الممتلكات العامة بكفاءة، وعدم بناء شراكات مع المجتمع المحلي.
- د) معوقات تكنولوجية تشمل: الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة، وعدم وجود إدارة لنظم المعرفة، وعدم مواكبة التقنيات المستجدة.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً ولا يقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعمل على تحليل تلك الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة في جميع قادة مدارس مكة المكرمة والبالغ عددهم (478) قائداً حسب إحصائيات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة للعام الدراسي (1438هـ/1439هـ). و جدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مكاتب التعليم والمرحلة التعليمية:

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المكتب التعليمي والمرحلة التعليمية

النسبة المئوية %	المجموع	المرحلة التعليمية			مكتب التعليم
		الثانوية	المتوسطة	الابتدائية	
	27	5	9	13	تعليم الكامل
	61	10	20	31	جنوب مكة
	74	9	22	43	شرق مكة

					شمال مكة
					38
					20
					14
					72
تابع جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المكتب التعليمي والمرحلة التعليمية					
النسبة المئوية %	المجموع	المرحلة التعليمية			مكتب التعليم
		الابتدائية	المتوسطة	الثانوية	
	69	13	20	36	غرب مكة
	58	11	15	32	الجموم
	25	5	6	14	بحرة
	92	13	20	59	وسط مكة
	478	80	132	266	المجموع
	%100	%16.7	%27.6	%55.6	النسبة المئوية

عينة الدراسة:

نظراً لصغر مجتمع الدراسة فكانت عينة الدراسة هي جميع أفراد مجتمع الدراسة بعد استبعاد العينة الاستطلاعية للدراسة وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (448) بطريقة الحصر الشامل، أستردها منها (220) استبانة وجميعها صالحة وتشكل (49.2%) من مجتمع الدراسة، و جدول (2) يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

جدول (2) توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المرحلة التعليمية	الابتدائية	64	%29.1
	المتوسطة	101	%45.9
	الثانوية	55	%25.0
	المجموع	220	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	186	%84.5
	دراسات عليا	34	%15.5
	المجموع	220	%100
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	46	%20.9
	10 سنوات فأكثر	174	%79.1
	المجموع	220	%100

تشير النتائج في جدول (2) أن عدد أفراد العينة لمتغير المرحلة التعليمية من فئة المرحلة الابتدائية (64) قائداً بنسبة (%29.1)، ومن فئة المرحلة المتوسطة (101) قائداً بنسبة (%45.9)، ومن فئة المرحلة الثانوية (55) قائداً بنسبة (%25.0)، أي أن نسبة المرحلة المتوسطة هي الأعلى في عدد أفراد العينة، أما متغير المؤهل العلمي فبلغ عدد فئة البكالوريوس

(186) قائداً بنسبة (84.5%)، وفئة دراسات عليا (34) قائداً بنسبة (15.5%)، أي أن نسبة من مؤهلهم بكالوريوس هم الأعلى في أفراد العينة، أما متغير الخبرة عدد أفراد فئة من هم (أقل من 10 سنوات) بلغ (46) قائداً بنسبة (20.9%)، أما من لديهم خبرة (10 سنوات فأكثر) بلغ (174) قائداً بنسبة (79.1%)، أي أن نسبة من خبرتهم (10 سنوات فأكثر) هي الأعلى في عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

في إطار تحقيق أهداف الدراسة، ومن تفصي أدبيات الدراسات، فقد تم استخدام الاستبانة أداة لهذه الدراسة لجمع البيانات واستجابات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي وقد تم إعداد أداة الدراسة وفق الخطوات التالية:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة والاستفادة من الدراسات السابقة وأدواتها التي تمت في هذا المجال مثل دراسة: العلي (2016)، وفاتن ربحي (2015)، والضامري (2011)، والبلوي (2008).
- تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية وتكونت من مقدمة تعريفية بالدراسة وأهدافها، وبيانات أولية للمستجيب تضمن عدد من المتغيرات الديموغرافية وهي (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وتضمنت الأداة في صورتها الأولية (73) فقرة موزعة على محورين كما يأتي :

أ- الفقرات المتعلقة بمحور التمكين الإداري، وقد تكون من (30) فقرة موزعة على المجالات الآتية:

- 1- مجال الصلاحيات وتفويض السلطة وتكون من (9) فقرات.
 - 2- مجال النمو المهني وتكون من (7) فقرات.
 - 3- مجال الاتصال ومشاركة المعلومات وتكون من (6) فقرات.
 - 4- مجال بناء فرق العمل الجماعي وتكون من (8) فقرات.
- ب- أما الفقرات المتعلقة بمحور التميز التنظيمي فقد تكونت من (43) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي:

- 1- مجال القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية وتكون من (17) فقرة.
 - 2- مجال إدارة الموارد البشرية وتكون من (8) فقرة.
 - 3- مجال الإدارة الالكترونية وتكون من (7) فقرة.
 - 4- مجال تنظيم وإدارة العمليات وتقييم الأداء وتكون من (11) فقرة.
- وتم تدرج أداة الدراسة تدرجاً خماسياً حسب مقياس ليكرت الخماسي كبيرة جداً (5 درجات)، كبيرة (4 درجات) متوسطة (3 درجات)، قليلة (درجتان)، قليلة جداً (درجة واحدة).

صدق أداة الدراسة:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية والقياس والتقويم في الجامعات السعودية والعربية بلغ عددهم

(11) محمكاً للتعرف على مرئياتهم حول أداة الدراسة من حيث الصياغة والوضوح وانتماء الفقرات للمجالات، و في ضوء الملاحظات التي وردت تم حذف فقرة واحدة من محور التمكين الإداري ليصبح عدد الفقرات (28) فقرة للمحور، حيث تم حذف فقرة من المجال الثاني : النمو المهني ليصبح عدد فقراته (6) بدلاً من (7) فقرات، كما تم إضافة فقرة جديدة إلى المجال الثالث ليصبح عدد فقراته (7) بدلاً من (6) فقرات أما المجال الرابع فقد تم حذف ثلاث فقرات ليصبح العدد (6) فقرات بدلاً من (8) فقرات.

أما محور التميز التنظيمي فقد تم حذف (6) فقرات من المجال الأول " القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية" ليصبح (11) فقرة بدلاً من (17) فقرة مع تغيير إسم المجال إلى القيادة الإبداعية كما تم حذف فقرتين من المجال الثاني إدارة الموارد البشرية ليصبح (6) فقرات بدلاً من (8) فقرات كما تم حذف (4) فقرات من مجال التنظيم وإدارة العمليات وتقييم الأداء ليكون (7) فقرات بدلاً من (11) فقره. وبالتالي أصبح عدد فقرات المحور (30) بدلاً من (43)، وبذلك تكون عدد فقرات الأداة بمحورها (58) فقرة بعد إجراءات صدق المحكمين عليها(ملحق1).

2. صدق البناء الداخلي:

تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) قائداً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الأساسية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون للفقرات، والمجالات لكل محور من محاور أداة الدراسة والدرجة الكلية وعلى النحو الآتي:

• الصدق الداخلي لفقرات محور التمكين الإداري:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب ارتباط الفقرات بالمجالات التي تنتمي إليها في محور التمكين الإداري لقادة المدارس كما في جدول (3) التالي:

جدول (3) معامل ارتباط الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة على محور التمكين الإداري

مجال بناء فرق العمل الجماعي		مجال الاتصال ومشاركة المعلومات		مجال النمو المهني		مجال الصلاحيات وتفويض الصلاحيات	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
.845**	23	.656**	16	.860**	10	.543**	1
.806**	24	.820**	17	.879**	11	.701**	2
.843**	25	.910*	18	.690**	12	.896**	3
.908**	26	.854**	19	.932**	13	.762**	4
.828**	27	.850**	20	.740**	14	.681**	5
.875**	28	.707**	21	.843**	15	.653**	6
		.877**	22			.710**	7
						.585**	8

			.603**	9
--	--	--	--------	---

**** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).**

تشير النتائج الواردة في الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وتراوح بين (0.543 - 0.932)، وفيما يتعلق بالمجال الأول والذي يقيس تقدير الصلاحيات وتفويض الصلاحيات فقد تراوحت معاملات ارتباطه بين (0.896 - 0.543)، ولمجال النمو المهني ما بين (0.690 - 0.932) ولمجال الاتصال ومشاركة المعلومات ما بين (0.656 - 0.910)، ولمجال بناء الفرق والعمل الجماعي بين (0.806 - 0.908)، وتشير إلى تمتع الأداة بصدق مقبول لإجراء الدراسة.

كما تم حساب معامل ارتباط المجالات مع الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري كما في جدول (4) التالي:

جدول (4) مصفوفة معاملات ارتباط المجالات مع الدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري:

الدرجة الكلية	بناء فرق العمل الجماعي	الاتصال ومشاركة المعلومات	النمو المهني	الصلاحيات وتفويض السلطة	المجالات
0.930**	0.938**	0.940**	0.868**	—	الصلاحيات وتفويض السلطة
0.857**	0.828**	0.752**	—	—	النمو المهني
0.883**	0.668**	—	—	—	الاتصال ومشاركة المعلومات
0.755**	—	—	—	—	بناء فرق العمل الجماعي

**** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).**

يتبين من جدول (4) أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.668 - 0.940)، وأن أعلى معامل ارتباط جاء للاتصال ومشاركة المجتمع (0.940)، وأن جميع القيم موجبة، وهذا مؤشر على تمتع أداة الدراسة لمحور التمكين بمعامل صدق داخلي كبير، مما يمكن استخدام الأداة في جمع البيانات من عينة الدراسة.

• الصدق الداخلي لمحور التمكين التنظيمي:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات محور التميز التنظيمي كما في جدول (5) الآتي:

جدول (5) معاملات ارتباط الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه لمحور التميز التنظيمي:

إدارة العمليات وتقييم الأداء		الإدارة الإلكترونية		إدارة الموارد البشرية		القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
.626**	24	.827**	18	.857**	12	.921**	7	.848**	1
.674**	25	.929**	19	.918**	13	.907**	8	.796**	2
.859**	26	.945**	20	.858**	14	.905**	9	.697**	3
.807**	27	.869**	21	.870**	15	.888**	10	.806**	4
.860**	28	.880**	22	.851**	16	.849**	11	.885**	5
.806**	29	.642**	23	.842**	17			.880**	6
0.572	30								

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

تشير النتائج الواردة في جدول (5) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات بين (0.572 - 0.945) وفيما يتعلق بالمجال الأول والذي يقيس القيادة الإبداعية؛ فقد تراوحت معاملات ارتباطه بين (0.885 - 0.697)، ولمجال إدارة الموارد البشرية ما بين (0.918-0.842) ولمجال الإدارة الإلكترونية ما بين (0.945-0.642)، ولمجال تنظيم وإدارة العمليات وتقييم الأداء بين (0.860 - 0.572)، وهي قيم مقبولة تسمح بتطبيق أداة الدراسة.

كما تم حساب معاملات ارتباط المجالات مع الدرجة الكلية لمحور التميز التنظيمي كما في جدول (6) الآتي:

جدول (6) معاملات ارتباط المجالات مع الدرجة الكلية لمحور التميز التنظيمي

الرقم	المجالات	الدرجة الكلية
1	القيادة الإبداعية	0.955**
2	إدارة الموارد البشرية	0.907**
3	الإدارة الإلكترونية	0.942**
4	تنظيم وإدارة العمليات وتقييم الأداء	0.588**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

يتضح من الجدول (6) ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية على كل بعد والدرجة الكلية على المحور مما يشير إلى صدق البناء الداخلي لمقياس التميز التنظيمي، حيث

تراوحت معاملات الارتباط لكل مجال بعد مع الدرجة الكلية بين (0.588-0.955) وكان أعلى ارتباط بين مجال القيادة الإبداعية والدرجة الكلية بمعامل ارتباط بلغ (0.955)، وهو دال إحصائياً، ويشير إلى تمتع الأداة بصدق مقبول لإجراء الدراسة.

ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقتين:

- 1) ثبات الإعادة (Test, retest): وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، وإعادة التطبيق على نفس العينة بفواصل زمني مدته ثلاثة أسابيع، ومن ثم حساب الثبات بين التطبيقين كما في جدول (7)
- 2) ثبات الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لمجالات كل محور باستخدام معادلة كرونباخ ألفا كما في جدول (7).

جدول (7) معاملات ثبات أداة الدراسة:

المحور	المجالات	عدد الفقرات	ثبات الإعادة	الفا كرونباخ
التمكين الإداري	الصلاحيات وتفويض السلطة	9	**0.874	0.851
	النمو المهني	6	**0.829	0.904
	الاتصال ومشاركة المعلومات	7	**0.893	0.912
	بناء فرق العمل الجماعي	6	**0.874	0.923
الدرجة الكلية للمحور				
محور التميز التنظيمي	القيادة الإبداعية	11	**0.828	0.961
	إدارة الموارد البشرية	6	**0.887	0.929
	الإدارة الإلكترونية	6	**0.719	0.921
	تنظيم وإدارة العمليات وتقييم الأداء	7	**0.870	0.864
	الدرجة الكلية للمحور	30	**0.845	0.964

**** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).**

تشير النتائج في الجدول (7) أن جميع قيم معاملات الثبات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهي قيم مقبولة لإجراء الدراسة حيث بلغ معامل ثبات محور التمكين الإداري بطريقة

ثبات الإعادة (0.923)، وبطريقة ألفا كرونباخ (0.964)، أما معامل ثبات محور التميز التنظيمي فقد بلغ بطريقة ثبات الإعادة (0.845)، وبطريقة ألفا (0.964).
الإستبانة في صورتها النهائية:

بعد التحقق من صدق الأداة وثباتها بلغ عدد فقرات الاستبانة (58) فقرة موزعة على محورين كما يأتي:

-المحور الأول: التمكين الإداري لدى قادة المدارس، ويضم (28) فقرة كما يأتي:

-المجال الأول: الصلاحيات وتفويض السلطة، وتشمل (9) فقرات.

-المجال الثاني: النمو المهني، ويشمل (6) فقرات.

-المجال الثالث: الاتصال ومشاركة المعلومات، ويشمل (7) فقرات.

-المجال الرابع: بناء فرق العمل الجماعي، ويشمل (6) فقرات.

المحور الثاني: التميز التنظيمي، ويضم (30) فقرة كما يأتي:

-المجال الأول: القيادة الإبداعية، ويضم (11) فقرة.

-المجال الثاني: إدارة المارد البشرية، ويضم (6) فقرات.

-المجال الثالث: الإدارة الإلكترونية، ويضم (6) فقرات.

-المجال الرابع: إدارة العمليات وتقييم الأداء، وضم (7) فقرات.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها: ما درجة التمكين الإداري لدى قادة مدارس تعليم مكة المكرمة من من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والدرجة الكلية للمحور كما في جدول (8) الآتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التمكين
4	بناء فرق العمل الجماعي	3.67	0.67	1	عالية
3	الإتصال ومشاركة المعلومات	3.53	0.69	2	عالية
1	الصلاحيات وتفويض السلطة	3.50	0.63	3	عالية
2	النمو المهني	2.65	0.73	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.36	0.57	-	متوسطة

تشير النتائج في جدول (8) أن الدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري لقادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري (0.57)، وأن أعلى المجالات جاء مجال بناء فرق العمل الجماعي في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.67)، يليه مجال الاتصال ومشاركة المعلومات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.53) ودرجة تمكين عالية وانحراف معياري (0.69)، وأقل المجالات كان مجال النمو المهني بمتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري (0.73)، وبدرجة تمكين متوسطة وفي الرتبة الأخيرة، وإن الانحرافات المعيارية

لجميع المجالات جاءت أقل من واحد صحيح، وهذا مؤشر على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام، والإداري التربوي بشكل خاص، وأنه يتمحور حول إعطاء الفرد صلاحية وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها وحسب الوصف الوظيفي لها، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي، كما أنه يتطلب تزويد قادة المدارس بالتأهيل الكافي لوظائفهم وتعهدهم ببرامج تدريبية مستمرة بعد التأهيل والانخراط في العمل، مع قدر من الثقة بقراراتهم، وربما تعود هذه النتيجة إلى عدم كفاية البرامج التدريبية المقدمة لقادة المدارس، حيث أن معظمها برامج عامه وغير متخصصة في موضوعات محددة كالتمكين الإداري وآليات تحقيقه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الروقي (2016)، والتي جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الجرايدة والمنوري (2013)، والتي جاءت بدرجة متوسطة، وتختلف مع نتائج كل من: جميلة البرماوي (2016)، والزعيم (2014)، ورفاعي (2013)، والطعاني (2011)، والبلوي (2008)، والضاكري (2011) ودراسة منار حسنين (2015) والتي جاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

وجاء في المرتبة الأولى مجال بناء فرق العمل الجماعي بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.67)، وقد يعزى ذلك إلى أن تشكيل فرق العمل يعد أحد الركائز المهمة لتطبيق التمكين، وتحقيق الغاية المرجوة منه ولا يتم ذلك إلا عن طريق العمل الجماعي، كما أن جهود التمكين تتطلب استخدام أسلوب الفريق من قبل قادة المدارس، حتى يكون للمعلمين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم ويكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من المعلمين والمدرسة ككل، فالقادة الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من القادة الذين يعملوا بشكل منفرد.

وجاء مجال النمو المهني في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.65)، وانحراف معياري (0.73)، ودرجة تمكين متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى غياب الأنظمة والتعليمات التي تشجع على النمو المهني بالإضافة إلى ضعف نظام المكافآت والتحفيز، والاستقرار الوظيفي بسبب عمليات النقل، ومحدودية الفرص للالتحاق ببرامج الدراسات العليا في الجامعات، ومحدودية الفرص للمشاركة في البرامج التدريبية الخارجية.

وفيما يتعلق بمجالات محور التمكين الإداري سوف يتم تناولها بالتفصيل وعلى النحو الآتي:

أ- النتائج المتعلقة بالمجال الأول: الصلاحيات وتفويض السلطة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في الجدول (9) التالي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الصلاحيات وتفويض السلطة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التمكين
3	حرية توزيع المهام والأنشطة على	4.18	0.89	1	عالية

				المجالس واللجان المدرسية.	
عالية	2	1.09	4.11	إصدار قرارات في حق المعلمين المتغيبين عن الدوام الرسمي.	6
عالية	3	0.88	4.09	بناء الجداول المدرسية التي تتلاءم وفعاليات خطط المدرسة.	9
عالية	4	0.91	4.05	تحديد أنصبة المعلمين من الحصص الدراسية.	1
عالية	5	1.09	3.99	منح الإجازات الطارئة للمعلمين.	2
متوسطة	6	1.15	3.24	تحديد آليات الاستثمار المدرسي للموارد المتاحة.	4
متوسطة	7	1.28	2.80	تعليق الدوام الرسمي في الحالات الطارئة.	8
متوسطة	8	1.44	2.60	منح الحوافز المادية للمعلمين والإداريين المتميزين في الأداء.	5
منخفضة	9	1.38	2.48	اختيار وكيل مدرستي حسب اللوائح المنظمة.	7
عالية	-	0.60	3.50	الدرجة الكلية	

تشير النتائج في جدول (9) أن الدرجة الكلية لمجال الصلاحيات وتفويض السلطة جاءت عالية وبمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.63)، وأن الانحرافات المعيارية لل فقرات جاءت متباينة بين أقل من واحد صحيح وأكثر من واحد صحيح مما يشير إلى تباين استجابات أفراد عينة الدراسة، وأن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية وتراوح متوسطاتها بين (3.24-4.18)، وأن (3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة وتراوح متوسطاتها بين (2.60-3.99)، وفقرة واحدة جاءت بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.48).

وأعلى الفقرات في هذا المجال جاءت الفقرة (3) والتي نصها " حرية توزيع المهام والأنشطة على المجالس واللجان المدرسية." بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.89) ودرجة تمكين عالية، وقد يعزى ذلك إلى تمكين الصلاحيات لقائد المدرسة من ممارسة توزيع المهام على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم ووفق لحاجات المدرسة وتشكيل اللجان المختلفة التي تسير العمل في المدرسة دون تدخل من أية جهة.

وتلاها في المرتبة الثانية الفقرة (6) والتي نصها " إصدار قرارات في حق المعلمين المتغيبين عن الدوام الرسمي." بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (1.09)، وهذا يعزى إلى وجود صلاحيات ممنوحة لقادة المدارس من قبل وزارة التعليم وضمن تشريعات واضحة تعطي قائد المدرسة الحق بمساءلة المعلمين المتغيبين عن العمل واتخاذ الإجراءات المناسبة بحقهم وفقاً للتعليمات.

وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة (9)، والتي نصت على " بناء الجداول المدرسية التي تتلاءم وفعاليات خطط المدرسة." بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.88)، ودرجة تمكين عالية، وهذا يعزى إلى تمكن قادة المدارس من أدهوراهم في إعداد الجداول المدرسية

المتعلقة بتوزيع الحصص والأنصبة على المعلمين وفق التعليمات المدرسية، وتوزيع الحصص بما يخدم مصالح المدرسة والطلاب والمعلمين.

أما أقل الفقرات فقد جاءت الفقرة (8) والتي نصها " تعليق الدوام الرسمي في الحالات الطارئة ". بمتوسط حسابي (2.80)، وانحراف معياري (1.28)، ودرجة تمكين متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن قرار تعليق الدراسة في بعض الحالات مناط بإدارة التعليم التي تقرر التعليق أو عدمه حسب طبيعة الظروف التي تدعو إلى التعليق، وأحياناً قد يعزى إلى تردد قادة المدارس عند استخدام هذه الصلاحية، وفي تقدير الحالة التي تستوجب، أو لا تستوجب التعليق والاعتماد على قرار إدارة التعليم في التعليق.

تليها الفقرة (5) والتي نصها " منح الحوافز المادية للمعلمين والإداريين المتميزين في الأداء ". بمتوسط حسابي (2.60)، وانحراف معياري (1.44)، ودرجة تمكين متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن نظام الحوافز مقيد بتعليمات صادرة من وزارة التعليم، وبالتالي لا يستطيع قائد المدرسة منح أي حافز مادي بسبب التعليمات وقلة الصلاحيات في هذا الجانب.

وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) والتي نصها " اختيار وكيل مدرستي حسب اللوائح المنظمة " بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (1.38)، ودرجة تمكين منخفضة، ويعزى ذلك إلى وجود معايير محددة من قبل وزارة التعليم يتم التنافس بموجبها على المراكز القيادية في المدرسة، ووجود لجان مقابلة يتم من خلالها تحديد الأفراد المرشحين للمراكز القيادية.

ب- النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: إدارة الموارد البشرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال وعلى النحو التالي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النمو المهني مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التمكين
10	دورات تدريبية في مجال القيادة المدرسية	3.47	1.00	1	عالية
15	البرامج التدريبية المناسبة داخل المملكة وخارجها لتطوير أدائي المهني.	3.31	.90	2	متوسطة
13	حوافز تشجيعية وفق الأنظمة لتطوير أدائي المهني.	2.73	1.02	3	متوسطة
12	فرص لتنمية مهاراتي القيادية في إطار الأنظمة والتعليمات.	2.38	1.13	4	منخفضة
11	فرصة الالتحاق ببرامج الدراسات العليا (الدبلوم،	2.05	1.05	5	منخفضة

				الماجستير والدكتوراه) في الجامعات.	
منخفضة	6	1.02	2.02	فرصة لتبادل الزيارات الميدانية مع قادة المدارس الأخرى للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم التربوية	14
	متوسطة	-	0.73		الدرجة الكلية
				2.65	

تشير النتائج الواردة في جدول (10) إلى أن الدرجة الكلية لمجال النمو المهني جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري (0.73)، وأن الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت متباينة بين أقل من واحد صحيح وأكثر من واحد صحيح مما يشير إلى تباين استجابات أفراد عينة الدراسة، وأن فقرة واحدة فقط جاءت بدرجة عالية ومتوسطها (3.47)، وأن فقرتين جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.73 - 3.31) على التوالي، و (3) فقرات جاءت بدرجة منخفضة ومتوسطاتها (2.38، 2.05، 2.02) على التوالي.

وأعلى الفقرات في هذا المجال جاءت الفقرة (10) والتي نصها " دورات تدريبية في مجال القيادة المدرسية " بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.00) ودرجة تمكين عالية وقد يعزى ذلك إلى ما تقوم به وزارة التعليم من دورات تدريبية وبرامج لفائدة المدارس في أثناء الخدمة مثل برنامج القيادة المدرسية.

وتلاها في المرتبة الثانية الفقرة (15) والتي نصها " البرامج التدريبية المناسبة داخل المملكة وخارجها لتطوير أدائي المهني." بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (0.90)، ودرجة تمكين متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى محدودية البرامج الخارجية للتدريب، كما أن البرامج التدريبية الداخلية في معظمها عامة وتقليدية تركز على وظائف الإدارة من تخطيط، وشؤون مالية، وإدارة اللوازم وغيرها مما يجعل أثرها محدود في تطوير أداء القيادات المدرسية.

أما أقل الفقرات فقد جاءت الفقرة (12) والتي نصها " فرص لتنمية مهاراتي القيادية في إطار الأنظمة والتعليمات." بمتوسط حسابي (2.38)، وانحراف معياري (1.13)، ودرجة تمكين منخفضة، وقد يعزى ذلك إلى نمطية البرامج التدريبية المقدمة لقادة المدارس وعدم وجود برامج نوعية تمكن قادة المدارس من اكتساب مهارات قيادية جديدة تسهم في تطوير الأداء وتحسينه تلتها الفقرة (11) والتي نصها " فرصة الالتحاق ببرامج الدراسات العليا (الدبلوم، الماجستير والدكتوراه) في الجامعات." بمتوسط حسابي (2.05)، وانحراف معياري (1.05)، ودرجة تمكين منخفضة، وقد يعزى ذلك إلى وجود شروط ومعايير في عملية اختيار الطلاب الملتحقين ببرامج الدراسات العليا ضمن أعداد محدودة، وأحياناً بعد الجامعات عن أماكن العمل والسكن للطلاب وعدم تفرغ قادة المدارس للالتحاق بالدراسات العليا.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (14)، والتي نصها " فرصة لتبادل الزيارات الميدانية مع قادة المدارس الأخرى للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم التربوية " بمتوسط حسابي (2.02)، وانحراف معياري (1.02) ودرجة تمكين منخفضة، وقد يعزى ذلك إلى غياب التنسيق من قبل إدارات التعليم لتبادل الزيارات بين إدارات المدارس، وأحياناً تباعد المسافات بين المدارس، وكثرة الأعباء والمهام الإدارية الكبيرة الملقاة على عاتق قادة المدارس خاصة وأن بعض المدارس لا يوجد بها طاقم إداري كامل يمكن أن يساعد في تصريف أعمال المدرسة، وقد يعود لعدم الرغبة لدى بعض قادة المدارس في تبادل الزيارات.

ج- النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: الإتصال ومشاركة المعلومات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال وعلى النحو الآتي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتصال ومشاركة المعلومات مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التمكين
18	تنويع وسائل الاتصال مع رؤسائي في العمل.	4.07	0.92	1	عالية
17	مشاركة الآخرين من زملاء العمل في البيانات والمعلومات المتاحة.	3.85	0.92	2	عالية
19	التواصل مع رؤسائي بسهولة ويسر.	3.77	0.93	3	عالية
16	الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز مهامي في أي وقت.	3.47	0.90	4	عالية
20	تطوير علاقات مثمرة مع أولياء أمور الطلاب.	3.38	0.90	5	متوسطة
22	بناء علاقة تواصل تشاركية مع مؤسسات المجتمع المحلي.	3.31	1.01	6	متوسطة
21	الحصول على نظام معلومات يمكن الوصول إليه بسهولة	2.87	1.04	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.53	0.68	-	متوسطة

تشير النتائج الواردة في جدول (11) أن الدرجة الكلية لمجال الاتصال ومشاركة المعلومات جاءت عالية وبمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (0.68)، وأن الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت متباينة بين أقل من واحد صحيح وأكثر من واحد صحيح مما يشير إلى تباين استجابات أفراد عينة الدراسة، وأن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية وتراوحت متوسطاتها بين (3.47 - 4.07)، وأن (3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة وتراوحت متوسطاتها بين (2.87 - 3.38).

وأعلى الفقرات في هذا المجال جاءت الفقرة (18) والتي نصها " تنويع وسائل الاتصال مع رؤسائي في العمل." بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.92) ودرجة تمكين عالية وقد يعزى ذلك إلى تمكن قادة المدارس من مهارات الاتصال والتواصل مع الرؤساء في العمل باستخدام وسائل متنوعة مثل الهاتف، والبريد الإلكتروني، ومواقع التواصل الاجتماعي وبرامج الجوال مثل توتير والواتس آب، ومن خلال الاتصال الكتابي أو الاتصال الشفهي.

وتليها في المرتبة الثانية الفقرة (17) والتي نصها " مشاركة الآخرين من زملاء العمل في البيانات والمعلومات المتاحة " بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.92)، ودرجة تمكين عالية وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك قادة المدارس لأهمية تمكين العاملين من المعلومات والبيانات لتوظيفها في العمل وتطويره وتحسينه، كما أن إتاحة المعلومات للعاملين يحقق لديهم الرضا الوظيفي وبالتالي يزيد من ممارساتهم الايجابية.

وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة (19) والتي نصت على " التواصل مع رؤسائي بسهولة ويسر. " بدرجة تمكين عالية بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.93)، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة المجتمع السعودي والثقافة الإسلامية التي ينطلق منها في بناء العلاقات الإنسانية، وإلى القيم التي يحملها الرؤساء في العمل ومنها سياسة الباب المفتوح، وتعدد قنوات الاتصال والتواصل، وتقبل الأفكار واحترام رأي الآخرين مما يسهل عملية التواصل بينهم.

أما أقل الفقرات؛ فقد جاءت الفقرة (22) في المرتبة قبل الأخيرة والتي نصها " بناء علاقة تواصل تشاركيه مع مؤسسات المجتمع المحلي. " بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (1.01)، ودرجة تمكين متوسطة وقد يعزى ذلك إلى ضعف العلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي وقد يعود ذلك إلى أن عملية التواصل مع مؤسسات تحتاج إلى إجراءات إدارية مما يؤدي إلى عزوف قادة المدارس عن ممارستها، وقد يعزى ذلك إلى ضعف تعاون مؤسسات المجتمع المحلي مع المدارس.

تليها الفقرة (21) والتي جاءت في المرتبة الأخيرة والتي نصها " الحصول على نظام معلومات يمكن الوصول إليه بسهولة " بمتوسط حسابي (2.87)، وانحراف معياري (1.04)، ودرجة تمكين متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى الكلفة العالية للحصول على نظام للمعلومات قياساً بإمكانات المدرسة المحدودة، وضرورة الحصول على موافقات رسمية من إدارة التعليم لتفعيل هذا النظام.

د- النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: بناء الفرق والعمل الجماعي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في الآتي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال بناء فرق العمل الجماعي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التمكين
28	تشكيل فرق العمل وفق احتياجات المدرسة.	3.90	.91	1	عالية
27	العمل التعاوني مع قادة المدارس بإشراف إدارة التعليم.	3.89	.83	2	عالية
23	صنع القرار وفق رؤية مشتركة بيني وبين رؤسائي في العمل	3.80	.84	3	عالية
25	تقديم تغذية راجعه للجان المدرسية على أدايمهم.	3.74	.88	4	عالية
24	دعم العمل الجماعي لدى أفراد المجتمع المدرسي	3.61	.86	5	عالية
26	تفعيل مقترحات اللجان المدرسية المتعلقة بتقويم سلوكيات الطلاب.	3.11	1.00	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.67	0.67	-	عالية

تشير النتائج الواردة في جدول (12) إلى أن الدرجة الكلية لمجال بناء فرق العمل الجماعي جاءت عالية بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.67)، وأن الانحرافات

المعيارية للفقرات جاءت متجانسة واحد صحيح أو أقل من واحد صحيح، مما يشير إلى تباين استجابات أفراد عينة الدراسة، وأن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية وتراوحت متوسطاتها بين (3.90-3.61)، وأن فقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة ومتوسطها (3.11).

وأعلى الفقرات في هذا المجال كانت الفقرة (28) والتي نصها " تشكيل فرق العمل وفق احتياجات المدرسة." بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.91) ودرجة تمكين عالية وقد يعزى ذلك إلى أن قادة المدارس لديهم القدرة على التعرف على حاجات المدرسة من الأنشطة والبرامج، وبالتالي تحديد الحاجات وفق أدوات معينة كالملاحظة والسجلات والتغذية الراجعة من الطلاب وأولياء الأمور ومن المعلمين يتم تشكيل فرق العمل في المدرسة من لجان تطوير، ولجان مناوبة، ولجنة الأنشطة، واللجنة الاجتماعية والثقافية وغيرها من اللجان.

وتليها في المرتبة الثانية الفقرة (27) والتي نصها " العمل التعاوني مع قادة المدارس بإشراف إدارة التعليم." بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.83)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك قادة المدارس لأهمية العمل التعاوني مع قادة المدارس في تنفيذ الأنشطة المدرسية، والاحتفالات العامة مثل اليوم الوطني، والمباريات الرياضية بين المدارس، وتنفيذ الأعمال التطوعية في المجتمع في المناسبات المختلفة مثل موسم الحج، واليوم العالمي للمرور، وغيرها من المناسبات العامة التي تتطلب مشاركة المدارس فيها، مما يدعو إلى التعاون بين قادة المدارس وبتنسيق مع مكاتب التعليم أو إدارة التعليم لهذا التعاون.

وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة (23) والتي نصت على " صنع القرار وفق رؤية مشتركة بيني وبين رؤسائي في العمل " بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.84)، ودرجة تمكين عالية، وهذا يعزى إلى تقدير قادة المدارس لأهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات المدرسية لما لهذه المشاركة من أهمية في تحمل مسؤولية تنفيذ القرار وتحمل النتائج المترتبة عليه، وأن يكون هناك رؤية مشتركة في آليات تنفيذ القرارات وتحمل آثارها.

أما أقل الفقرات فقد جاءت الفقرة (26) في المرتبة الأخيرة والتي نصها " تفعيل مقترحات اللجان المدرسية المتعلقة بتقويم سلوكيات الطلاب." بمتوسط حسابي (3.11)، وانحراف معياري (1.00)، ودرجة متوسطة، وقد يعود إلى كثرة المشاغل اليومية لقادة المدارس، وأحياناً كثرة المقترحات وعدم واقعية بعضها، أو اصطدام تنفيذ بعضها بالتعليمات أو الضغوط الاجتماعية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

ما مستوى التميز التنظيمي لمدارس تعليم مكة المكرمة من وجهة نظر قادة المدارس؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور التميز التنظيمي كما في جدول (13).

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور التميز التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التميز
3	الإدارة الإلكترونية	3.89	0.69	1	عالية
1	القيادة الإبداعية	3.83	0.65	2	عالية

عالية	3	0.61	3.81	إدارة العمليات وتقييم الأداء	4
عالية	4	0.69	3.76	إدارة الموارد البشرية	2
عالية	-	0.60	3.82	الدرجة الكلية	

تشير النتائج في جدول (13) إلى أن مستوى تحقيق التميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.60). وجاء مجال الإدارة الإلكترونية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.69)، وفي المرتبة الأخيرة مجال إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.69) ولدرجة عالية، وأن جميع الانحرافات المعيارية جاءت أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تجانس وتقارب استجابات أفراد العينة.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى ما يمتلكه قادة المدارس من كفايات ومهارات حققت لهم التميز التنظيمي من خلال الخبرات الإدارية والتراكمية لديهم، نتيجة الدورات تدريبية في أثناء الخدمة، ونتيجة علاقاتهم المميزة في بيئة العمل مع العاملين والمجتمع المحلي وإدارة التعليم، والبيئة التنظيمية للمدرسة وما يسودها من تعاون وألفة وجذب للطلاب، والتزام قادة المدارس بالعمل والتفاني فيه، بهدف تحسين المنتج والمخرج الطلابي، وأيضاً وجود رؤية ورسالة واضحة لدى قادة المدارس في تحقيق التميز التنظيمي.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة دراسة فاتن عامر (2015)، ودراسة الحية (1437)، والتي جاء التميز التنظيمي بدرجة كبيرة جداً، ودراسة العلي (2016) والتي جاء التميز التنظيمي بدرجة عالية جداً.

وجاء في المرتبة الأولى مجال الإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.69) ومستوى تقدير عالي، وربما يعزى ذلك إلى إدراك قادة المدارس لأهمية التقنية في تصريف أعمال المدرسة، حيث أصبحت معظم المخاطبات بين المدارس وإدارات التعليم تتم بشكل إلكتروني، وأيضاً أهمية التقنيات الإلكترونية في تطوير العمل المدرسي من حيث توظيف التكنولوجيا في عمليات التدريس والتقييم.

وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.69) ربما يعود إلى وعي قادة المدارس لدور الموارد البشرية في المدرسة في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وأيضاً وعيهم بأساليب إدارة الموارد البشرية من حيث التدريب، والتحفيز المادي والمعنوي، والمشاركة الجماعية، وتقييم الأداء.

أما تفصيلات مجالات المحور فكانت على النحو الآتي:

أ- النتائج المتعلقة بالمجال الأول: القيادة الإبداعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال على النحو الآتي:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	توفير بيئة مدرسية جاذبة تتلاءم مع رؤية المدرسة ورسالتها.	4.21	.76	1	عالية جداً

5	تحفيز المعلمين على تطبيق استراتيجيات تدريس متنوعة وحديثة في العملية التعليمية.	4.17	.79	2	عالية
11	تطبيق أفكار جديدة لتطوير أساليب العمل.	3.89	.84	3	عالية
8	إعداد برنامج شامل لنشر ثقافة التميز لدى جميع منسوبي المدرسة.	3.88	.82	4	عالية
4	تنظيم حلقات نقاشية لاستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية في حل المشكلات المدرسية.	3.88	.82	5	عالية
6	تكريم المتميزين من معلمين المدرسة.	3.79	.82	6	عالية
1	تهيئة مناخ مدرسي إيجابي داعم لتحقيق التميز المدرسي.	3.75	1.03	7	عالية
10	وضع خطط لمواجهة مشكلات العمل المحتمل حدوثها.	3.73	.82	8	عالية
9	تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في المدرسة.	3.70	.82	9	عالية
3	المتابعة المستمرة لمرافق المدرسة لتحسين آليات تقديم الخدمة للمستفيدين.	3.60	.93	10	عالية
7	التخطيط لبرامج التحسين المدرسي وفق الخطة الإستراتيجية للمدرسة وأهدافها.	3.56	.89	11	عالية
	الدرجة الكلية	3.83	0.65	-	عالية

تشير النتائج في جدول (14) أن الدرجة الكلية للمجال (3.83)، وانحراف معياري (0.65)، ودرجة تحقيق عالية، وأن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية جداً وبمتوسط حسابي (4.21)، و(10) فقرات بدرجة عالية وتراوحت متوسطاتها بين (4.17 - 3.56)، وجميع الانحرافات المعيارية لفقرات المجال جاءت أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة.

وأعلى الفقرات في هذا المجال جاءت الفقرة (2) والتي نصها " توفير بيئة مدرسية جاذبة تتلاءم مع رؤية المدرسة ورسالتها، " بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.76) ودرجة تحقق عالية جداً، وربما يعزى ذلك إلى دور قادة المدارس في السعي إلى بناء بيئة مدرسية آمنة وجاذبة يشعر فيها الطلاب والمعلمين بالاستقرار والراحة، بيئة تسودها علاقات إنسانية طيبة، بعيدة عن العنف والتوتر، بيئة تراعي الفروق الفردية بين المتعلمين، وتسعى إلى توفير مناخ تعليمي داعم، مناخ يتميز بتنوع استراتيجيات التدريس والتقويم، بيئة نظيفة، مقاعد مريحة، ساحات خالية من المعيقات، ودورات مياه مريحة ومقصف نظيف.

وجاءت الفقرة (5) في المرتبة الثانية والتي نصها " تحفيز المعلمين على تطبيق استراتيجيات تدريس متنوعة وحديثة في العملية التعليمية" بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.79) ودرجة تحقق عالية، ويعزى ذلك إلى إدراك قادة المدارس لأهمية تنوع استراتيجيات التدريس في زيادة تحصيل الطلاب، وفي توجيه الطلاب إلى التعلم الذاتي، وقد يعزى إلى دور قادة المدارس في توجيه المعلمين إلى تنفيذ توجهات وزارة التعليم في تطبيق استراتيجيات التعلم النشط القائمة على التعلم التعاوني، والمشاريع، والتعلم من خلال النشاط، والدراما ولعب الأدوار، وكذلك التوجه لأن يكون الطالب هو محور العملية التعليمية وأن دور المعلم موجه، وميسر لعملية التعليم، ودور الطالب باحث ومستقصي للمعلومة من مصادرها المختلفة.

وجاءت الفقرة (11) في المرتبة الثالثة والتي نصها " تطبيق أفكار جديدة لتطوير أساليب العمل "بمتوسط حسابي(3.89) وانحراف معياري(0.84)، ودرجة تقدير عالية، وقد يعزى إلى ممارسة قادة المدارس لإدارة التغيير من خلال التنوع في أنماط القيادة؛ تشاركية، تحويلية، ومن خلال ممارسة الإدارة بالتجوال، والعلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام والتقدير، وتوظيف معايير جيدة في التخطيط مثل معايير سوات (Sowt) القائمة على تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، وتنوع استراتيجيات التقويم من التقويم المعتمد على الورقة والقلم إلى توظيف استراتيجيات تقويم معتمد على الإنجاز والتقويم المعتمد على الأداء ونماذج التقدير، وتنوع أساليب الإشراف من خلال تفعيل إشراف الأقران وتبادل الزيارات بين المعلمين.

وجاءت الفقرة (3) في المرتبة قبل الأخيرة ونصت على " المتابعة المستمرة لمرافق المدرسة لتحسين آليات تقديم الخدمة للمستفيدين" بمتوسط حسابي(3.60) وانحراف معياري(0.93) ودرجة تقدير عالية، وقد يعزى ذلك إلى إدراك قادة المدارس لأهمية المتابعة في التعرف على الجوانب التي تحتاج إلى صيانة وتحسين، وذلك من خلال الإدارة بالتجوال ومن خلال الاستماع إلى ملاحظات المعلمين والتغذية الراجعة من الطلاب بهدف تحسين نوع الخدمة المقدمة لمنسوبي المدرسة سوى في المقصف أو المعامل أو المختبرات أو الغرف الصفية ودورات المياه والملاعب وغيرها من مرافق المدرسة.

وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) والتي نصت على " التخطيط لبرامج التحسين المدرسي وفق الخطة الإستراتيجية للمدرسة وأهدافها"بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري(0.89) ودرجة تقدير عالية، وقد يعزى ذلك إلى إدراك وتقدير قادة المدارس إلى أهمية التخطيط للبرامج المدرسية من خلال فريق بناء الخطة الاستراتيجية والقائمة على تحديد الحاجات وترتيب الأولويات ومن ثم اختيار الأهداف وإجراءات تنفيذها والمتابعة والتقييم، بهدف تحسين كافة العمليات التي تقوم بها المدرسة وصولاً إلى منتج قادر إلى التميز والنجاح دراسياً واجتماعياً.

ب- النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: إدارة الموارد البشرية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المجال على النحو الآتي:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	تطوير آليات لقياس رضا العاملين (استطلاعات / استبيانات/ مقابلات	4.12	.86	1	عالية

				شخصية وغيرها).	
عالية	2	.94	4.05	استخدم برنامج فعال لدمج منسوبي المدرسة الجدد في العمل.	17
عالية	3	.86	3.90	إتاحة الفرصة المناسبة والعادلة لجميع العاملين لتنمية المهارات الشخصية والمهنية لديهم.	12
عالية	4	.90	3.69	وضع خطط لتطوير الموارد البشرية وفق الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	16
عالية	5	.86	3.55	تفويض بعض العاملين بالصلاحيات اللازمة لتحسين جودة العمليات المرتبطة بأعمالهم.	15
متوسطة	6	1.00	3.30	وضع إجراءات فعالة وعادلة تتسم بالشفافية لحل الصراعات التنظيمية بالمدرسة.	13
عالية	-	0.69	3.67	الدرجة الكلية	

تشير النتائج في جدول (15) أن الدرجة الكلية للمجال (3.76)، وبانحراف معياري (0.69)، ودرجة تحقيق عالية، وان (5) فقرات جاءت بدرجة عالية وتراوح متوسطاتها بين (3.55 - 4.12)، وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.33)، وجميع الانحرافات المعيارية لفقرات المجال جاءت أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة.

وأعلى الفقرات في هذا المجال جاءت الفقرة (14) في المرتبة الأولى والتي نصها " تطوير آليات لقياس رضا العاملين (استطلاعات/ استبيانات/ مقابلات شخصية وغيرها). " بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.86)، ودرجة تقدير عالية، وقد يعزى ذلك دور قادة المدارس في التعرف على رضا العاملين في المدرسة والتعرف على حاجات الطلاب من خلال عدة أدوات، وهذا من متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس.

وأعلى الفقرات في هذا المجال جاءت الفقرة (17) في المرتبة الثانية والتي نصها " استخدم برنامج فعال لدمج منسوبي المدرسة الجدد في العمل. " بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.94) ودرجة تقدير عالية.

وأعلى الفقرات في هذا المجال جاءت الفقرة (12) في المرتبة الثالثة والتي نصها " إتاحة الفرصة المناسبة والعادلة لجميع العاملين لتنمية المهارات الشخصية والمهنية لديهم. " بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.86) ودرجة تقدير عالية، وقد يعزى ذلك إلى دور قادة المدارس في السعي لتحقيق تنمية مهنية شاملة للعاملين في المدرسة من خلال إلحاقهم في برامج تدريبية وورش عمل ومن خلال الزيارات الإشرافية للمعلمين، وتبادل الزيارات بين المعلمين، ومن خلال الندوات والمؤتمرات، ومن خلال النشرات التوعوية.

وأقل الفقرات كانت الفقرة (13) في المرتبة الأخيرة والتي نصها " وضع إجراءات فعالة وعادلة تتسم بالشفافية لحل الصراعات التنظيمية بالمدرسة " بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وانحراف معياري (1.00) ودرجة تقدير متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن الأحداث المدرسية كثيرة وقد

تظهر خلافات بين المعلمين والإدارة أو بين المعلمين وأنفسهم، وهناك صراعات غير متوقعة فد تحدث نتيجة لأن قادة المدارس يتعاملوا مع بشر لهم طبائع مختلفة، وأن الصراعات بعضها سلبي وبعضها إيجابي، وبالتالي يعتمد قادة المدارس الإدارة الظرفية الموقفية في معالجة الصراعات التنظيمية حسب حدوثها وقوتها أو ضعفها.

ج - النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: الإدارة الالكترونية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال وعلى النحو الآتي:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الإدارة الالكترونية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
18	قنوات للتواصل الاجتماعي إلكترونياً مع منسوبي المدرسة وأولياء الأمور.	4.20	.88	1	عالية جداً
22	خطة صيانة دورية وشاملة للأجهزة والتقنيات المستخدمة.	4.17	.80	2	عالية
23	تطبيق البرامج الحاسوبية في إنجاز الأعمال الإدارية.	3.88	.86	3	عالية
20	بيئة تعلم مدعومة بالتقنيات التعليمية الحديثة.	3.81	.84	4	عالية
21	برامج توعية للمعلمين بأهمية دمج التقنية في العملية التعليمية	3.65	1.00	5	عالية
19	قاعدة بيانات إلكترونية لكافة المعلومات والإحصاءات عن الطلاب ومنسوبي المدرسة.	3.64	1.00	6	عالية
	الدرجة الكلية	3.89	0.69	-	عالية

تشير النتائج في جدول (16) أن الدرجة الكلية للمجال (3.89)، وانحراف معياري (0.69) ودرجة تقدير عالية، وأن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية جداً وبمتوسط حسابي (4.20)، و(5) فقرات جاءت بدرجة عالية وتراوح متوسطاتها بين (4.17 - 3.64)، وجميع الانحرافات المعيارية لفقرات المجال جاءت واحد صحيح أو أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة.

وأعلى الفقرات في هذا المجال جاءت الفقرة (18) في المرتبة الأولى والتي نصها " قنوات للتواصل الاجتماعي إلكترونياً مع منسوبي المدرسة وأولياء الأمور. " بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.88) ودرجة تقدير عالية، وهذا يعزى إلى إدراك قادة المدارس لدور التكنولوجيا في تحقيق اتصال فعال بينه وبين منسوبي المدرسة من خلال برامج التواصل الاجتماعي مثل تويتر والواتس أب وغيرها من برامج التواصل الاجتماعي لما لها من دور في سرعة إيصال الرسائل للفئات المستهدفة والحصول على التغذية الراجعة الفورية، وإبلاغ أولياء الأمور بسلوكيات أبنائهم وتحصيلهم.

وجاءت الفقرة (22) في المرتبة الثانية، ونصت على "وضع خطة صيانة دورية وشاملة للأجهزة والتقنيات المستخدمة"، بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.80)، ودرجة تقدير عالية، وهذا يعزى إلى حرص قادة المدارس على استمرار صلاحية الأجهزة والتقنيات المتوافرة في المدرسة من خلال الصيانة لأي عطل يحدث، إدراكاً منهم لأهمية توظيف هذه التقنيات والأجهزة في العمليات الإدارية المختلفة، وفي عمليات التعلم والتعليم في المدرسة.

وجاءت الفقرة (23) في المرتبة الثالثة ونصت على " تطبيق البرامج الحاسوبية في إنجاز الأعمال الإدارية ". بمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.86)، ودرجة تقدير عالية، ويعود ذلك إلى تقدير قادة المدارس لأهمية توظيف التقنيات التربوية في إنجاز الأعمال والمهام الإدارية المختلفة وذلك لتحقيق الفاعلية في الأداء من خلال التنظيم وسرعة العودة للملفات الإلكترونية في حالة الحاجة إليها، واختصار الوقت والجهد، وتحقيق رؤية وزارة التعليم في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (19)، والتي نصت على " توفير قاعدة بيانات إلكترونية لكافة المعلومات والإحصاءات عن الطلاب ومنسوبي المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.00)، ورغم أنها في المرتبة الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة تقدير عالية، وهذا يعود إلى إدراك قادة المدارس لأهمية توفر بيانات عن المدرسة ومحتوياتها المختلفة سوى مادية أو بشرية، وأن خير وسيلة لحفظ هذه البيانات وتوظيفها هي الأجهزة الإلكترونية ممثلة بالحواسيب الموجودة في المدرسة.

د - النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: إدارة العمليات وتقييم الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المجال على النحو الآتي:

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إدارة العمليات وتقييم الأداء مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
-------	--------	-----------------	-------------------	--------	--------

عالية جداً	1	0.72	4.32	تأسيس نظام متكامل لكافة الإجراءات لضمان جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة.	26
عالية	2	0.89	4.18	وضع معايير أداء للعاملين لقياس كافة العمليات والإجراءات في المدرسة.	30
عالية	3	0.83	3.78	عقد اجتماعات دورية لمناقشة القضايا المتعلقة بتحسين بيئة العمل المدرسي وتطويرها	24
عالية	4	0.80	3.74	تطوير آليات لرصد مواطن التحسين وإعداد الخطط لتنفيذها ومتابعة نتائجها بشكل دوري ومنتظم.	29
عالية	5	0.93	3.58	تحديد واضح لصلاحيات ومسؤوليات كل موظف في المدرسة.	27
عالية	6	0.86	3.56	اعتماد منهجية واضحة في تنفيذ المهام وتحسين العمليات بطرق إبداعية.	25
عالية	7	0.80	3.52	اعتماد معايير وأنظمة عالمية لإدارة العمليات في المدرسة مثل إدارة الجودة، الصحة المهنية والبيئية، الصحة والسلامة.	28
عالية	-	0.96	3.81	الدرجة الكلية	

تشير النتائج في جدول (18) أن الدرجة الكلية للمجال (3.81)، وانحراف معياري (0.69) ودرجة تحقيق عالية، وأن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية جداً وبمتوسط حسابي (4.32) و(6) فقرات بدرجة عالية، وتراوحت متوسطاتها بين (4.18- 3.52)، وجميع الانحرافات المعيارية لفقرات المجال جاءت أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة.

وأعلى الفقرات في هذا المجال جاءت الفقرة (26) في المرتبة الأولى والتي نصها " تأسيس نظام متكامل لكافة الإجراءات لضمان جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة " بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف معياري (0.72) ودرجة تحقق عالية جداً. وهذا يعود لوعي قادة المدارس للنظام التعليمي في المدرسة وأن يقوم على عدد من المدخلات والعمليات والمخرجات وأن هذه العناصر بينها تكامل لتحقيق أهداف مرسومة مسبقاً، فهناك مدخلات مادية وأخرى بشرية ومعنوية تتطلب مجموعة من العمليات والإجراءات كالتدريس والمتابعة والصيانة والاختبارات والإرشاد والإشراف وصولاً إلى منتج يتمتع بجودة عالية من حيث نوعية المعارف والمعلومات التي يمتلكها الطلاب، والتميز على مستوى إدارة التعليم ووزارة التعليم.

وجاءت الفقرة (30) في المرتبة الثانية والتي نصها " وضع معايير أداء للعاملين لقياس كافة العمليات والإجراءات في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.89) ودرجة تقدير عالية، وهذا يعود إلى تقدير قادة المدارس لأهمية وجود مثل هذه المعايير في تقييم الأداء بموضوعية بعيداً عن التحيز والمحاباة، وإدراك هذه المعايير في تحديد مستوى الأداء الفعلي مقارنة بهذه المعايير.

وجاءت الفقرة (24) في المرتبة الثالثة والتي نصها " عقد اجتماعات دورية لمناقشة القضايا المتعلقة بتحسين بيئة العمل المدرسي وتطويرها." بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف

معياري (0.83) ودرجة تحقق عالية وهذا يعزى إلى تقدير قادة المدارس لأهمية الاجتماعات واللقاءات في التعرف على توجهات العاملين واتجاهاتهم نحو المدرسة، وطرح حلول وأفكار إبداعية لتطوير العمل وتحسينه، وحل المشكلات التي تواجه العاملين، ودور الاجتماعات في بلورة رؤية ورسالة واضحة للمدرسة.

وجاءت الفقرة (28) في المرتبة الأخيرة والتي نصها "اعتماد معايير وأنظمة عالمية لإدارة العمليات في المدرسة مثل إدارة الجودة، الصحة المهنية والبيئية، الصحة والسلامة" بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (0.80) ودرجة تقدير عالية، وقد يعزى ذلك إلى إدراك قادة المدارس لأهمية وجود معايير سواء كانت محلية أو عالمية يمكن الاسترشاد بها في بناء الخطط التطويرية، وخطط المتابعة والتقييم، وتطوير الاختبارات، وممارسة القيمة المضافة بدلاً من القيمة وصولاً إلى ما يعرف بالمدرسة المتعلمة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة التمكين الإداري ومستوى التميز التنظيمي لقادة مدارس تعليم مكة المكرمة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون كما في جدول (19) الآتي:

جدول (19) معاملات الارتباط للعلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لقادة المدارس في إدارة تعليم مكة

الدرجة الكلية	إدارة العمليات وتقييم الأداء	إدارة الالكترونية	إدارة الموارد البشرية	القيادة الإبداعية	المجالات
.535**	.520**	.470**	.448**	.498**	الصلاحيات وتفويض السلطة
.447**	.443**	.408**	.377**	.401**	النمو المهني
.641**	.571**	.549**	.584**	.608**	الاتصال ومشاركة المعلومات
.791**	.677**	.642**	.705**	.798**	بناء الفرق والعمل الجماعي
.704**	.648**	.605**	.615**	.670**	الكلية

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

تشير النتائج في جدول (19) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي فكلما زاد التمكين الإداري لدى قادة المدارس ازداد التميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.704)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ويشير إلى علاقة جيدة بين المتغيرين، وقد يعزى ذلك إلى أن بناء مدرسة، أو مناخ تنظيمي قائم على أساس التميز والإبداع يحتاج إلى مقوم أساسي وهو المورد البشري، حيث أن عملية التجديد والتفوق في زمن المنافسة نحو التميز لا تأتي من التكنولوجيا، أو الموارد المالية، أو البنى التحتية فجميعها تدار بواسطة العنصر البشري، فالعنصر البشري هو: المجدد والمطور للتكنولوجيا والمؤسس للبنى التحتية في المنظمة، وهو المحرك الأساسي لكل العناصر الأخرى في المؤسسة؛ وبالتالي لا بد من الاهتمام بهذا العنصر وتمكينه من أداء مهام عمله بطرق تشجعه على ذلك، واستحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة على توفير خدمات تفوق توقعات

العاملين في المؤسسة، وتحقق رغبات العاملين والتعرف عليها، والتركيز على المعلم مقدم الخدمة للطلاب، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديهم، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة والروتينية غير المرنة.

ولم يجد الباحث في حدود علمه دراسة تناولت المتغيرين معاً؛ التمكين الإداري والتميز التنظيمي لمقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية في هذا الجانب.

توصيات الدراسة:

- العمل على تحديد آليات الاستثمار المدرسي للموارد المتاحة سواءً كانت موارد بشرية أم مادية.
- تفعيل قادة المدارس لصلاحياتهم بتعليق الدوام الرسمي في الحالات الطارئة.
- تمكين قادة المدارس من صلاحيات منح الحوافز المادية للمعلمين والإداريين المتميزين في الأداء.
- إشراك قائد المدرسة في عملية اختيار وكيل مدرسته حسب اللوائح المنظمة.
- إشراك قادة المدارس في البرامج التدريبية المناسبة داخل المملكة وخارجها لتطوير أدائهم المهني.
- توفير حوافز تشجيعية وفق الأنظمة لتطوير الأداء المهني لقادة المدارس.
- توفير فرص لتنمية المهارات القيادية لقادة المدارس في إطار الأنظمة والتعليمات.
- زيادة عدد المقاعد المخصصة لقادة المدارس للالتحاق ببرامج الدراسات العليا (الدبلوم، الماجستير والدكتوراه) في الجامعات.
- إتاحة الفرصة لتبادل الزيارات الميدانية مع قادة المدارس الأخرى للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم التربوية من خلال إدارة التعليم.
- العمل على تطوير علاقات مثمرة مع أولياء أمور الطلاب لزيادة دورهم في التعاون مع المدرسة وتنفيذ برامج التميز فيها.
- بناء علاقة تواصل تشاركية مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم المدارس مادياً، وتقديم خدمات

تعليمية وتدريبية للمدارس.

- العمل على الحصول على نظام معلومات يمكن الوصول إليه بسهولة من قبل العاملين في المدرسة.
- تفعيل مقترحات اللجان المدرسية المتعلقة بتقويم سلوكيات الطلاب، ومتابعتها من قبل قادة المدارس.
- المتابعة المستمرة لمرافق المدرسة لتحسين آليات تقديم الخدمة للمستفيدين.
- التخطيط لبرامج التحسين المدرسي وفق الخطة الإستراتيجية للمدرسة وأهدافها.
- تفويض بعض العاملين بالصلاحيات اللازمة لتحسين جودة العمليات المرتبطة بأعمالهم.

- وضع إجراءات فعالة وعادلة تتسم بالشفافية لحل الصراعات التنظيمية بالمدرسة.
- إقامة برامج توعية للمعلمين بأهمية دمج التقنية في العملية التعليمية.
- توفير قاعدة بيانات إلكترونية لكافة المعلومات والإحصاءات عن الطلاب ومنسوبي المدرسة.
- اعتماد منهجية واضحة في تنفيذ المهام وتحسين العمليات بطرق إبداعية.
- اعتماد معايير وأنظمة عالمية لإدارة العمليات في المدرسة مثل إدارة الجودة، الصحة المهنية والبيئية، الصحة والسلامة.

مقترحات الدراسة:

- الأنماط القيادية لدى قادة المدارس وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى قادة المدارس.
- دور التدريب التربوي في تحقيق متطلبات التمكين الإداري لدى قادة المدارس.
- بناء معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
- معوقات تطوير الشراكة المجتمعية في مدارس مكة المكرمة.
- تطبيق أداة الدراسة على قائدات المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة.

قائمة المراجع

- إبراهيم، يحيى (2001). استراتيجيات النجاح وأسرار التميز. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- البحيصي، عبد المعطي محمود (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر. غزة.
- البلوي، محمد سليمان (2008) التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

بوسالم، أبو بكر (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة سطيف. الجزائر

البداعي، موزة محمد ناصر (2011) متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، مسقط: جامعة السلطان قابوس

البرماوي، جميلة حسين (2016). درجة ممارسة القيادات النسائية في مديريات تربية عمان للتمكين الإداري وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

الجرائدة، محمد والمنوري، أحمد بن عبد العزيز (2013). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطن شمال بسلطنة عمان. مجلة المنارة، 20 (1) 41-87.

الجميل، مطر عبد المحسن (1429هـ). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الجهني، محمد فالح (1432هـ) تمكين مديري المدارس بالصلاحيات: مزايا ومتطلبات ومزالق مجلة المعرفة. (192)، وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

جمال الدين، نجوى؛ والحبيسة، رضية؛ وحامد، نجلاء (2015م). التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في ضوء بعض التجارب العالمية. مجلة العلوم التربوية. 3(2). 451-491

جابر، زكية عبد الله (2012). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة
حسنيين، منار حسن (2015م). درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.

حنون، نادية مراد (2010) درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية. نابلس فلسطين.

الحية، وليد نمر (2015م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة.

رفاعي، عقيل محمود (2013). التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة. مستقبل التربية العربية، 20 (86)، 339-414

ربحي فاتن محمد (2015). درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

الزيدانيين، محمد مطر (2006). أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

الزعيم، محمد عبد الرحمن (2014) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية غزة.

السلمي، عمي محمد(2001-). خواطر في الإدارة المعاصرة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر سهمود، إيهاب عبد ربه (2013) واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM . (رسالة ماجستير غير منشورة) غزة. جامعة الأقصى. الساعدي، مؤيد (2010). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

الضلاعين، علي (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، 37(1)، 64- 92

الضامري، مالك جمعة (2011) تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) بسلطنة عمان في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، سلطنة عمان، جامعة نزوى.

الطعاني، حسن أحمد (2011). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك. المجلة التربوية، الكويت، (98)25، 232- 235.

عبد الحسين، باسم (2012م) أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (31)، 257-280.

عبد الحسين، صفاء جواد (2012م) أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (32)، 77-98

العنبي، سعد بن مرزوق (2004م) أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المؤسسات العربية. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة. شرم الشيخ – جمهورية مصر العربية. 27-29 نوفمبر 2004.

العنبي، سعد بن مرزوق (2009) القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة. ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس-الجمهورية التونسية 1-4 يونيو.

العلي، علي محمد سعيد (2016). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 5 (9)، 2- 41

العبيدين، بثينه (2004). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة المواني الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

علي، عيد؛ قرشي، عبد الغفار؛ السيد، فائزة (2013). التخطيط الاستراتيجي ودوره في الإصلاح المتمركز حول المدرسة. جدة: خوارز- العلمية للنشر والتوزيع.

القاضي، نجاح (2008). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك. الأردن.

القرشي، محسن بن عليان (2011) المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدارس الثانوية الحكومية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى.

- القضاة، محمد حامد، والطراونة، نجاة صالح (2011). واقع التمكين الإداري للمرأة الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مؤتمراً للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 26(4)، 133 - 178.
- القحطاني، محمد مانع (2013). التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم. السعودية.
- القرني، عبد الخالق محمد (2012). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- اللوغان، محمد بن فهد (1432هـ). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- المهدي، ياسر فتحي (2007م) تمكين العاملين بمدارس التعليم الأساسي في مصر " دراسة ميدانية " مجلة كلية التربية. عين شمس مصر.
- معراج، قدرى أحمد (2014). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة محمد خيضر - بسكرة
- المحميد، فارس (1434). جائزة التميز. أكبر جائزة تعليمية وتربوية في المملكة. مجلة المعرفة (223)، وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.
- ملحم، يحيى (2006م)، التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية.
- المسليم، محمد يوسف (2012). صعوبات تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية. المجلة التربوية، الكويت، 26(132)، 87-90
- محمود، سماح مؤيد ومحمود، وأسيل هادي (2007م) أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير. مجلة الإدارة والاقتصاد، (67)، 195-211.
- النويقة، عطا الله بشير (2014م) أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10 (3)، 426-452 .
- الهلال، صالح علي (2014). الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.

Moran ,K. (2015). Teacher empowerment: school administrators leading teachers to lead. (Unpublished PHD).Young stown State University.