

دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات مدارس التعليم العام في محافظة الخرج

إعداد

د. زينب عواد مفلح درويش* أ. ريم منسي زعل العنزي**

المستخلص: هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري ودوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات المدارس في محافظة الخرج. ولتحقيق الهدف من البحث تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة البحث من (١٦٤) مديرة مدرسة. وأهم ما توصل إليه البحث من نتائج ممارسة مديرات المدارس بمحافظة الخرج للتمكين الإداري بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي ٣.٧٧، وتوافر مستوى كبيراً من الريادة الاستراتيجية لديهن بمتوسط حسابي ٣.٧٠، كما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري ومستوى الريادة الاستراتيجية. الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الريادة الاستراتيجية، مديرات المدارس، محافظة الخرج.

مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة والمتلاحقة التي تؤثر على كافة جوانب المؤسسات بصفة عامة، وعلى المؤسسات التربوية بصفة خاصة، والتي تستوجب وجود قيادات داعمة وواعية ومتمكنة من قيادة العملية التربوية بكفاءة عالية في الأنشطة والفعاليات التربوية لمواجهة المعوقات والصعوبات والتحديات من أجل تحقيق أهدافها. ويعد تمكين العاملين من المفاهيم الجديدة في الفكر الإداري الذي يركز على الاهتمام بالموارد البشري، وتحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتوثيقها، وجعلهم يتحملون المسؤولية وتزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب الخبرات والمعرفة، حيث يهتم التمكين بإعطاء العاملين المسؤوليات والصلاحيات ويشجعهم على المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة، وبالتالي يمنحهم الثقة والحرية في أداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة دون التدخل المباشر من قبل الإدارة بشكل رئيس (Lin, 2018).

* أستاذ الإدارة التربوية المشارك جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز - المملكة العربية السعودية.

** باحثة ماجستير جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز - المملكة العربية السعودية.

دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات ----- د/ زينب عواد مفلح
أ/ ريم منسي زعل

وعلى المستوى التربوي، يهتم التمكين بمنح مديري المدارس فرص الاستقلالية في أداء أعمالهم، وصنع القرار المدرسي، وطرح أفكار جديدة، وتحديد رؤية وأهداف المدرسة، والمشكلات التي تواجهها بما يؤدي إلى تنمية كفاءتهم، مما يولد لديهم شعور بالكفاءة والقدرة على إنجاز المهام الوظيفية بنجاح، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي وزيادة فاعلية الأداء المدرسي (ندا، ٢٠١٩).

وتمثل الريادة الاستراتيجية أحد الأساليب التي يستخدمها المديرون في المؤسسات لاتخاذ القرارات في البحث عن استراتيجيات جديدة لأنشطة ريادية لاستغلال المزايا التنافسية لتلك المؤسسات ضمن البيئة التي تشجع على المبادرة، والبحث عن ميزة في تقديم خدمات وابتكارات تحقق من خلالها التميز المؤسسي (الشمري، ٢٠١٥).

وتعد الريادة الاستراتيجية من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات التربوية؛ فمن خلالها تتمكن تلك المؤسسات التربوية من استثمار الفرص الجديدة، والقدرة على تحقيق التميز والتفرد والتنافسية على مستوى أدائها، ويتطلب ذلك قدرة القادة الإداريين أن يجتهدوا في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال توظيف قيم الإبداع والابتكار والمرونة، والعمل على تبني الأساليب الإدارية الحديثة التي من شأنها أن تسهم في رفع الروح المعنوية لدى أفراد المؤسسة (رسمي وصالح، ٢٠١٩).

ويشهد اليوم العالم عديد من التطورات، فكان لابد لمديرات المدارس من مواكبة تلك التطورات والمستجدات في الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التوازن والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها لغرض تقديم خدمات جديدة ومتميزة، وذلك ضمن اتباع مناهج إدارية مختلفة منها الريادة الاستراتيجية، والتي تفترض أن سرعة التغير الذي يتسم بها هذا العصر أن تكون المؤسسات ريادية في أعمالها (الجازي، ٢٠١٤).

وفي ضوء ما سبق فإن البحث الحالي سع إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج، وذلك بهدف تحقيق الجودة في الخدمات التعليمية وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات التعليمية.

مشكلة البحث:

أدت التغيرات والمستجدات في مختلف الجوانب الإدارية والتعليمية وغيرها إلى سعي معظم دول العالم إلى إجراء تغييرات جذرية في نظمها الإدارية كي تواكب تلك المستجدات، وتحديد

رؤية للمدارس تتضمن رؤية مشتركة مع الموظفين، والتوجه نحو مديري المدارس بالسلطة والصلاحيات والمسؤوليات نحو التمكين، ومما لا شك فيه وجود بعض الصعوبات والتحديات التي منها ارتباط طبيعة النظام التعليمي بالمركزية (الطعاني، ٢٠١١).

وقامت الباحثتان بإجراء دراسة استطلاعية للوقوف على أهم نقاط القوة والضعف المتعلقة بالقضية البحثية للدراسة، والتي تتمثل في الريادة الاستراتيجية لدى مديرات المدارس في محافظة الخرج، وقد أظهرت عديد من النتائج أهمها: تشجع مديرة المدرسة المدرسين استكشاف طرق جديدة، حيث تبين أن (٨٣٪) من الآراء بوجود تشجيع من قبل مديرة المدرسة، كما أظهر (٧٨٪) من الآراء المستطلعة من مديرات المدارس أنه لا بد من توفير المناخ التنظيمي والبيئة الملائمة لدعم العمل الإبداعي وهذا يدل على أن موضوع الريادة الاستراتيجية في المدارس يحتاج إلى تحديث وتطوير ودراسة مستمرة، وأجمع كل مديرات المدارس بالخرج بنسبة (١٠٠٪) أن هناك حاجة لإجراء دراسات تتعلق بالريادة الاستراتيجية حالياً، وبينت النتائج أن مديرات المدرسة لا يتميزون بسرعة إجراء التعديلات على أسلوب تقديم الخدمة التعليمية، حيث جاءت بنسبة (٥٠٪)، كما أوضحت النتائج بضعف مديرة المدرسة في القدرة على تشخيص واستغلال فرص الإبداع، حيث جاءت بنسبة (٤٤٪) ويتضح من آراء مديرات المدارس بالخرج أن لديهم معرفة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية، وهذا يعطي الباحثتان جانباً إيجابياً بوجود إمكانية لتعميم أداة البحث مستقبلاً، والحصول على إجابات تخدم البحث ونتائجه لوجود فهم واضح لأبعاد الريادة الاستراتيجية.

وبالرجوع الى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وخاصة ما يتعلق بالريادة الاستراتيجية أظهرت نتائج دراسة محمد والزايدي (٢٠٢٢) أن توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة عامر (٢٠٢١) التي أسفرت وجود علاقة بين متغيرات التمكين الإداري وتطوير أداء إدارة مدارس التعليم الأساسي، وكانت هذه العلاقة بدرجة متوسطة، بينما كشفت نتائج دراسة الحلواني (٢٠٢٢) وجود ثلاث أنواع من معوقات التمكين الإداري وهي معوقات إدارية، وإنسانية، وفنية، وضعف الأداء التطبيقي لدى بعض المديرين بسبب ضعف مهاراتهم الإدارية والرقمية، وغياب روح الفريق، وغياب ثقافة التمكين الإداري لدى بعض المديرين.

في ضوء ما سبق تتضح الحاجة للبحث في التمكين الإداري ووجود العديد من المعوقات والتحديات التي أظهرتها الدراسات السابقة، وكذلك وجود قصور حول موضوع الريادة الاستراتيجية التي لا تزال تعاني من مشكلة عدم وجود بنية تحتية تؤسس لانطلاق الريادة على الرغم من

دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات ----- د/ زينب عواد مفلح
أ/ ريم منسي زعل

تنامي العديد من الدراسات حول موضوع البحث، كما يوجد العديد من المعوقات التي تحد من الريادة الاستراتيجية لدى مديرات المدارس في محافظة الخرج.

أسئلة البحث:

سعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١) ما درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة والعمل الجماعي، الثقة الإدارية، الاتصال والنمو المعرفي) لدى مديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن؟
- ٢) ما مستوى الريادة الاستراتيجية بأبعادها (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، الإبداع والابتكار) لدى مديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن؟
- ٣) ما دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج؟

أهداف البحث:

سعى البحث إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن، والكشف على مستوى الريادة الاستراتيجية لديهن، بالإضافة إلى تحديد دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج.

أهمية البحث:

من المأمول أن تفيد نتائج البحث في الآتي:

- ١) من المأمول أن تفيد نتائج البحث الحالي في تشخيص واقع تطبيق أبعاد التمكين الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة الخرج وآليات تفعيلها.
- ٢) قد تفيد نتائج البحث مديرات المدارس ومنتخذي القرار التربوي في الإدارات التعليمية في مدارس محافظة الخرج في تطوير رسم سياساتها، ونشر ثقافة التمكين الإداري لإعداد قيادات تربوية فاعلية.
- ٣) قد تسهم نتائج البحث في إيضاح أبعاد الريادة الاستراتيجية ومدى توافرها كأسلوب إداري حديث يمكن تطبيقه على أرض الواقع، وتوجيه أنظار القائمين على العملية التربوية إلى تبني المداخل الإدارية الحديثة لتطوير الأداء المدرسي.

مصطلحات البحث:

التمكين الإداري (Administrative Empowerment):

يعرف خبراء المجموعة العربية للنشر والتدريب (٢٠١٨) التمكين الإداري بأنه: "إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها، أو خارج إطارها" (ص ١١).

وتعرفه الباحثتان إجرائياً بأنه: عملية تهدف لإطلاق الطاقة الكامنة للمدير، وذلك من خلال النقل المتوازن للمسؤولية والسلطة الممنوحة دون التدخل المباشر من الإدارة العليا لتوسيع مجال الثقة والصلاحية والمرونة في التصرف في المواقف المختلفة، وتنمية العمل بروح الجماعة والمشاركة، وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات التي من شأنها تزيد النمو المعرفي والاتصال.

الريادة الاستراتيجية (Strategic Entrepreneurship):

يعرف جاد الرب (٢٠١٦) الريادة الاستراتيجية بأنها: "العمليات والأنشطة التي تقوم بها منظمات الأعمال، والتي تتعلق بالابتكارات الناتجة عن طريق البحث المستمر عن الفرص في البيئة الداخلية والخارجية، وقدرتها على التنبؤ بتغيرات البيئة، وكيفية الاستجابة معها والتفاعل معها بسرعة ومرونة عالية" (ص ٥٨).

وتعرفها الباحثتان إجرائياً بأنها: نمط من الممارسة التي يمكن من خلالها التخطيط والتنفيذ والتنبؤ لأهداف المؤسسة التعليمية من منظور إبداعي والقدرة على استخراج أفضل الطاقات المادية والبشرية والاستفادة منها، والتغلب على مشاكل هذه المؤسسة من خلال خلق أفكار وحلول وابتكارات جديدة، من شأنها تحقيق التميز.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث على التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات المدارس، وكذلك التعرف على مستوى الريادة الاستراتيجية لديهن، بالإضافة إلى التعرف دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة.

الحدود البشرية:

مديرات مدارس التعليم العام في محافظة الخرج في المملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية:

مدارس محافظة الخرج.

الحدود الزمنية:

الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٤هـ / ٢٠٢٣م.

الإطار النظري:

التمكين الإداري:

تناول الكتاب والباحثون التمكين الإداري من زوايا مختلفة؛ كل حسب رؤيته وأهدافه، حيث عرف الفاضل (٢٠١٠) التمكين الإداري بأنه: "منح المديرين حرية واسعة في اتخاذ قرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي وتأكيد أهمية العمل الجماعي وتطوير شخصيات العاملين، وتنمية السلوك الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله في المؤسسات" (ص ٢١).

كما عرفه زانغ وبارتول (Zhang & Bartol, 2010) بأنه: "عملية تطبيق الشروط التي تتيح تقاسم السلطة مع الموظف، عن طريق إبراز أهمية العمل للموظف، وتوفير مزيد من الحكم الذاتي في عمليات صنع القرار، والإعراب عن الثقة في قدرات الموظف، وإزالة العقبات التي تعيق الأداء" (ص ١٠).

ويشير العساف (٢٠٠٩) إلى أن التمكين الإداري هو: "فلسفة إدارية تنبثق عنها سياسات إدارية تسمح بالحرية الوظيفية التي تقوم بتشجيع الأفراد على تحفل المسؤولية" (ص ١٥).

ويستنتج من التعريفات السابقة أن التمكين الإداري هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لتوجيه المعلمات في المدارس لاستثمار الطاقات الكامنة لديهن، وتحفيزهن على الإبداع والابتكار، وذلك من خلال منحهن تفويض السلطة، والصلاحيات للمشاركة في اتخاذ القرار، والعمل على توفير مناخ تنظيمي لإشباع حاجاتهن الأساسية، والوفاء بالتزاماتهن وتحقيق أهدافهن. الريادة الاستراتيجية:

تعد الريادة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث شاع استخدامها في العديد من المؤسسات سواء كانت مؤسسات إدارية أو تربوية؛ حيث أصبحت المؤسسات تعمل في بيئة غير واضحة، وبالتالي أصبحت بحاجة إلى فكر إداري حديث حتى تستطيع مواجهة الصعوبات

والتحديات سواءً في البيئة الداخلية أو الخارجية، وكذلك استثمار الفرص، وتجنب التحديات، وعليه تم تناولها من قبل الكتاب والباحثين على النحو الآتي:

عرف الجازي (٢٠١٤) الريادة الاستراتيجية بأنها: "طرائق وممارسات وأنماط لاتخاذ القرارات يستخدمها المدراء الاستراتيجيين في البحث عن الاستراتيجيات الجديدة، وهي عملية لاتخاذ أنشطة ريادية من خلال استخدام المنظور الاستراتيجي" (ص ١١٠).

وتعرف الريادة الاستراتيجية بأنها: "الكيفية التي ترتبط بها الريادة والإدارة الاستراتيجية بسلوك وأداء المؤسسة لاستغلال المزايا التنافسية للمؤسسة ضمن البيئة التي تشجع على المبادرة والبحث عن الميزة لتقديم منتجات وابتكارات، والبحث عن أسواق جديدة، أو مركز تنافسي استراتيجي من أجل خلق ثروة" (Krasniqi & Kume, 2013, p.54).

كما عرفها كيمولي (Kimuli, 2016) بأنها: "البحث عن الفرصة وسلوكيات البحث عن الميزة في وقت واحد، وعلى النحو الذي يحقق أداء متميز للمؤسسة" (ص ٢٦).

نستنتج مما سبق أن الريادة الاستراتيجية عبارة عن السعي نحو التميز بطرق مبتكرة وإبداعية والبحث عن فرص خلق الأفكار الجديدة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من خلال تقديم الأنشطة والابتكارات ومشاركة أفراد المؤسسة في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات في ضوء الفكر الاستراتيجي.

دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية:

يتناول هذا الجزء من البحث العلاقة بين التمكين الإداري الذي تتمثل أبعاده في (تفويض السلطة، المشاركة والعمل الجماعي، الثقة الإدارية، الاتصال والنمو المعرفي)، وبين الريادة الاستراتيجية المتمثلة في (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، الإبداع والابتكار)، وذلك من خلال استعراض أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وفيما يلي تفصيل ذلك:

١- دور المشاركة والعمل الجماعي في تحقيق الريادة الاستراتيجية:

تجمع الدراسات السابقة والأدبيات في مجالات التمكين الإدارية على مكانة فرق العمل التي تعتبر إحدى الآليات الأساسية لتطبيق مدخل التمكين الإداري، وهو مدخل لتحقيق الأهداف رغم اختلافها، والمدرسة الناجحة هي التي تؤمن بأهمية العمل الجماعي، ونشر ثقافة الفريق الواحد، والذي تعمل على تنمية مهارات العمل ضمن فريق المعلمين بما يحقق زيادة إسهامهم في العمل ومشاركتهم في القرارات، مما يعود عليهم بالفوائد الكثيرة التي تتعلق بالمدرسة والمعلمين والطلبة، والمجتمع ككل (عبدالغني، ٢٠٠٧).

وبالتالي يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى المدراس من خلال مشاركة المعلمين في وضع الخطط المدرسية والفصلية، وأيضا مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإطلاق العنان للمعلمين لإخراج طاقاتهم الكامنة للتحويل من الطرق التقليدية إلى أسلوب فرق العمل، رفع مستوى لتفاعل والاتصال بين أعضاء فرق العمل الإدارية بالمدرسة لتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية.

٢- دور تفويض السلطة في تحقيق الريادة الاستراتيجية:

يؤدي منح الأفراد العاملين سلطة اتخاذ القرارات وتطبيقها إلى القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأداء أعمالهم، حيث إن فكرة التمكين تتطلب تغير في الأنماط التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة والتأكيد على التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (دراوشة، ٢٠١٩).

وبالتالي يمكن القول إن التمكين الإداري له دور في التأثير على تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، حيث أصبحت ركيزة أساسية ومتطلب أساسي، وبدون التمكين الإداري الذي يتعلق بتفويض السلطات أو جزء منها للعاملين لا يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية، والتي من خلالها يمكن التكيف مع المستجدات والتطورات المعرفية والتكنولوجية، وزيادة المرونة في العمليات الإدارية والفنية، واكتشاف ودعم الأفراد العاملين وتوجيههم نحو تطوير المدارس.

٣- دور الثقة الإدارية في تحقيق الريادة الاستراتيجية:

إن الفهم المتبادل والتفاعل الصادق بين المعلمين والمدرسة كفيل بتحقيق الانسجام والتعاون في ضوء الأهداف المنشودة، كما أن التوقعات والمشاعر الإيجابية التي يحملها جميع المعلمين تجاه إدارة المؤسسة التعليمية والمرتبطة بالسلوكيات الإدارية المطبقة داخل المدرسة والمصادقية والشفافية التي تؤدي إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي التي تسهم في حفز الهمم، وبعث الرغبة في العمل بشكل فردي وجماعي وتذليل الصعاب من أجل تحقيق أهداف المؤسسات التربوية من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية (عامر، ٢٠٢١).

نستنتج أنه حتى نتمكن من الوصول الى أهداف المؤسسة التعليمية يجب أن يكون هناك ثقة وتواصل ومصادقية بين الأفراد والمرؤوسين في المؤسسة التعليمية، حيث ينعكس هذا المناخ الإيجابي على تحفيز العمل والإبداع والابتكار، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الريادة الاستراتيجية.

٤- دور الاتصال والنمو المعرفي في تحقيق الريادة الاستراتيجية:

يعتمد نجاح عملية الاتصالات الإدارية، ونجاح المديرين على ديناميكية ومهارة الاتصالات ونقل المعلومات والتفاهم مع الأفراد العاملين، فإن الاتصال هو تبادل نقل المعلومات والمعاني كونه يسهب في عملية التبادل بين البشر في الآراء والأفكار والمعلومات، ومن خلاله يتم اطلاع الجهات العليا في المؤسسة على نشاط الأفراد والتعرف على مدى تقبلهم للتوجهات والأفكار، وبالتالي يهتم في تنمية العلاقة الإنسانية وإشباع حاجات الأفراد العاملين داخل المؤسسات مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم وروحهم المعنوية، لأن هذه العملية قائمة على تغذية العنصر الأساسي والجوهري للفرد باعتباره العنصر الفعال، حيث يعتبر هذا التوجه من فلسفة المؤسسات الناجحة، إذ لا بد من إيمان الجهات العليا بخطوات التمكين الإداري، وترك النمط التسلسلي وتوفير النمط التشاركي لتحقيق تمكين الأفراد العاملين (محمود وكاظم، ٢٠٢١).

مما سبق يتضح أن تحقيق الريادة الاستراتيجية كقيمة أساسية تساعد المدارس في تلبية حاجات الأطراف المستفيدة من العملية التعليمية، ولتحقيق هذه الريادة، يجب تعزيز التفكير الإبداعي لأداء مهام المدارس بطريقة تلي رسالتها، ومن خلال تحقيق الريادة الاستراتيجية، تستطيع المدارس إثبات قدرتها على تحقيق قيمة وتأثير خارج المؤسسة، وتوفير المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاجها الطلاب للنجاح. ولتحقيق هذا الهدف، يجب توفير عملية اتصال فعالة بين المدارس والأطراف المستفيدة من العملية التعليمية، والتفكير بطريقة إبداعية لتلبية حاجات الطلاب وتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.

الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية تطبيق التمكين الإداري ودوره في تحقيق الريادة الاستراتيجية؛ فقد تطرقت العديد من الدراسات إلى كل من المتغيرين كما هو موضح فيما يلي:
أولاً: دراسات تناولت التمكين الإداري:

هدفت دراسة كيرال (Kiral, 2020) إلى الكشف عن العلاقة بين تمكين مدرء المدارس الثانوية بالأناضول بتركيا، والالتزامات المدرسية لدى المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم مقياسي "التمكين السلوكي للمعلم" و"الالتزام التنظيمي" أداتين لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٨٨) معلم، وأوضحت النتائج أن أعلى تمكين كان في بُعد الدعم الإداري، كما أظهرت النتائج أن أعلى مستوى للعلاقة كان بين أبعاد التواصل والالتزام العاطفي.

دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات ----- د/ زينب عواد مفلح
أ/ ريم منسي زعل

كما هدفت دراسة الشمري (٢٠٢١) إلى الكشف عن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن، وبيان أثر التمكين في الأداء الوظيفي، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٧) فرداً، واتبعت الدراسة الأبعاد التالية في قياس مستوى التمكين الإداري (تفويض السلطة، حرية الاختيار، المشاركة والعمل الجماعي، التدريب، الاتصال الفعال، الدافعية والتحفيز)، وأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من التمكين الإداري بجميع الأبعاد، بينما جاء الأداء الوظيفي بمستوى عالٍ، كما كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي.

وهدف دراسة قام بها أحمد وآخرون (٢٠٢٢) إلى الكشف عن آراء مديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت حول متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز، حيث تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٧٣) من مديري المدارس، وأظهرت النتائج أن استجابات أفراد العينة على الاستبانة ككل جاءت متوسطة، وكان أعلاها بُعد التفويض والثقة الإدارية، بينما جاء بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات متوسطاً في المرتبة الثالثة، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد فرق العمل.

فيما هدفت دراسة الحلواني (٢٠٢٣) إلى التعرف على معوقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، فيما تكونت عينة الدراسة من (٩٩) مديراً. وأشارت النتائج إلى أن جميع أبعاد التمكين الإداري وهي (اتخاذ القرار، التفويض، الحوافز، السلوك الإبداعي، النمو المهني والإداري) جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: دراسات تناولت الريادة الاستراتيجية:

هدفت دراسة مينا وإيلينا وتيمو (Minna, Elena, & Timo, 2018) إلى التعرف على مبادئ تعزيز تعليم الريادة من خلال تعزيز العلاقات بين أنشطة التنمية وممارسات المدرسة في فنلندا، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٣) مدير مدرسة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات الريادة في المدارس تتأثر بشدة بالتدريب المتصل بالمدرسة، والذي يتم توفيره للمعلمين ومديري المدارس، وأن تزويد مديري المدارس بنماذج وأدوات ومعلومات حول الموارد المتاحة له تأثير مباشر على جهودهم

لتطوير تعليم الريادة، وأظهرت أيضاً أن حجم المدرسة مهم إذ تقوم أكبر المدارس بتنفيذ أنشطة لتعليم الريادة أكثر من المدارس الأصغر.

كما قدمت الغامدي (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى بناء تصور مقترح لتفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية من خلال الكشف عن درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية: (التفكير الريادي، الثقافة الريادية، القيادة الريادية) في إدارات التعليم بالمملكة، وتحديد درجة توافر متطلبات تفعيلها من وجهة نظر القيادات التعليمية بها، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي، باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٧٦) قائد مدرسة، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد القيادة الريادية في المرتبة الأولى، تلاه التفكير الريادي، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد الثقافة الريادية، فيما جاءت درجة توفر متطلبات الريادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة.

كما قام أبو برهم (٢٠٢٢) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر المناعة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (٣٥٥) معلم، وتوصلت الدراسة إلى توافر المناعة التنظيمية بدرجة مرتفعة، وأن درجة توافر الريادة الاستراتيجية بجميع أبعادها جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً؛ إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس.

أما دراسة محمد والزايدي (٢٠٢٢) فهدف إلى التعرف على واقع الريادة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وتحقيقاً لذلك حاول الوقوف على مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٩٣٧) مشرفاً ومشرفة، ومن أهم نتائج الدراسة: توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية الخمس بدرجة متوسطة وفق الترتيب التالي (العقلية الريادة، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، الإبداع والابتكار).

التعليق على الدراسات السابقة:

بمراجعة الدراسات السابقة يتبين أن هناك بعض جوانب الاتفاق وبعض جوانب الاختلاف مع البحث الحالي، فمن حيث الهدف، اتفق البحث الحالي مع جميع دراسات المحور الأول في تناول التمكين الإداري، كما اتفق مع جميع دراسات المحور الثاني في تناول الريادة الاستراتيجية.

ومن حيث المنهج، اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي المسحي، فيما اختلف مع دراسة (Kiral, 2020) التي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي. أما من حيث العينة؛ فقد اتفق البحث الحالي مع دراسة كل من (Minna, et al., 2018؛ الغامدي، ٢٠٢١؛ أحمد وآخرون، ٢٠٢٢؛ الحلواني، ٢٠٢٣) في اتخاذ مديري المدارس عينة له، فيما اختلفت عينة الدراسات الأخرى. كما اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات.

وتميز البحث الحالي بالحدثة، حيث يعد البحث الوحيد، على حد علم الباحثين، الذي تناول دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية، بخلاف الدراسات السابقة التي تناول كل منها أحد هذين المتغيرين بشكل منفصل. كما يتميز البحث بمواكبته للتوجهات والتطورات التي تسعى المؤسسات التعليمية إليها، وحاجتها للمزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال.

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث، والإجابة عن أسئلته، تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، ويعرفه عبيدات وعبدالحق وعدس (٢٠١٢) بأنه: "المنهج الذي يتم فيه وصف الظاهرة التي يريد الباحث دراستها كما هي في الواقع وجمع معلومات عنها وتحليلها والتعمق فيها" (ص ١٨٠).

مجتمع البحث وعينته:

شمل مجتمع البحث جميع مديرات المدارس في محافظة الخرج والبالغ عددهن (١٦٤) مديرة وذلك حسب إحصائية إدارة العليم بمحافظة الخرج لعام ١٤٤٤هـ، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث تم تطبيق الحصر الشامل لمجتمع البحث، حيث حصلت الباحثتان على (١٦٤) استجابة بما نسبته ١٠٠٪ من مجتمع البحث.

أداة البحث:

استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات للتعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات المدارس في محافظة الخرج.

وللتحقق من الاتساق الداخلي لأداة البحث؛ تم تطبيقها على عينة استطلاعية من (٢٠) مفردة، وحساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجات كل عبارة فرعية والدرجة الكلية للاستبانة، حيث اتضح أن معاملات ارتباط جميع العبارات الفرعية بالدرجة الكلية للاستبانة ذات

دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)؛ ما يعني أنها على درجة مرتفعة من اتساق بنائها، وتصلح للتطبيق على مستوى مجتمع البحث ككل.

وللتحقق من ثبات أداة البحث، تم استخدام أسلوب الفاصل الزمني مع إعادة التطبيق، حيث طبقت الاستبانة على العينة الاستطلاعية ذاتها مرة أخرى بعض مضي أكثر من أسبوعين للحصول على آرائهن، ومن ثم تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بين استجاباتهن في المرتين الأولى والثانية، حيث اتضح أن جميع محاور الاستبانة على درجة مرتفعة ومقبولة إحصائياً من الثبات، ما يعني قابلية أداة البحث للتطبيق على مجتمع البحث ككل، وقياس ما وضعت لقياسه.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لتحليل البيانات من خلال برنامج الحزم

الإحصائية (SPSS)، وتفصيلها كالآتي:

* الإحصاء الوصفي ويشمل: الجداول التكرارية والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لقياس آراء أفراد العينة، والإجابة عن أسئلة البحث.

* الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين التمكين الإداري والريادة الاستراتيجية.

* معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الاتساق الداخلي لأداة البحث.

* معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة البحث.

* تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المشرفين والمشرفات التربويات، وذلك على النحو الآتي: أوافق بشدة = (٥) درجات، أوافق = (٤) درجات، محايد = (٣) درجات، لا أوافق = (٢) درجتان، لا أوافق بشدة = (١) درجة واحدة.

عرض نتائج البحث:

عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها: ما درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة والعمل الجماعي، الثقة الإدارية، الاتصال والنمو المعرفي) لدى مديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن؟

للتعرف على درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة والعمل الجماعي، الثقة الإدارية، الاتصال والنمو المعرفي) لدى مديرات مدارس محافظة الخرج، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث لكل بُعد من هذه الأبعاد، وفيما يلي تفصيل ذلك:

دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات ----- د/ زينب عواد مفلح
أ/ ريم منسي زعل

أ- تفويض السلطة:

للتعرف على درجة ممارسة بُعد تفويض السلطة لدى مديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات البعد الأول، وذلك كما هو موضح في جدول (١):
جدول (١) درجة ممارسة مديرات مدارس محافظة الخرج لبُعد تفويض السلطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الممارسة
١	تُمنح المديرية سلطات تتناسب مع المهام المفوضة إليها.	٤.١٣	١.١١	٨٢.٦٠	١	كبيرة
٢	تتابع المشرفة الإدارية المهام المفوضة للمديرة بصورة مستمرة.	٣.٩٥	٠.٩٩	٧٩.٠٠	٢	كبيرة
٣	تمتلك مديرة المدرسة سلطة تُمكنها من تصحيح بعض إجراءات العمل المدرسي.	٣.٧٨	٠.٩٥	٧٥.٦٠	٣	كبيرة
٧	يوضح التفويض للمديرة بصورة دقيقة المهام المفوضة لها.	٣.٧٦	١.٠٠	٧٥.٢٠	٤	كبيرة
٦	يهدف تفويض بعض الصلاحيات للمديرة الى تمكينها من الإبداع في عملها.	٣.٧٥	١.٠١	٧٥.٠٠	٥	كبيرة
٤	تمارس المديرية صلاحياتها أثناء فترة التفويض دون تدخل من إدارة التعليم.	٣.٧٥	١.٠٦	٧٥.٠٠	٦	كبيرة
٨	يحقق التفويض لبعض المهام المرونة في انجاز العمل الإداري.	٣.٧٤	١.٠٤	٧٤.٨٠	٧	كبيرة
٥	تلتزم المديرية بحدود الصلاحيات المفوضة لها.	٣.٤٢	١.٠٨	٦٨.٤٠	٨	كبيرة
	المتوسط العام للبُعد	٣.٧٨	٠.٤٨	٧٥.٦٠		كبيرة

يشير جدول (١) إلى ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن فيما يخص بُعد تفويض السلطة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (٣.٧٨ من ٥.٠٠)، كما يشير انخفاض الانحراف المعياري إلى تقارب وتوافق آراء عينة البحث وعدم تباينها أو تشتتها.

وفيما يلي أعلى العبارات التي حصلت على متوسط حسابي مرتفع:

* العبارة رقم (١) "تُمنح المديرية سلطات تتناسب مع المهام المفوضة إليها" والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٣)، تلتها العبارة رقم (٢) "تتابع المشرفة الإدارية المهام المفوضة للمديرية بصورة مستمرة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٩٥).

وفيما يلي تأتي العبارات التي حصلت على أقل متوسط حسابي:

* العبارة رقم (٨) "يحقق التفويض لبعض المهام المرونة في إنجاز العمل الإداري" والتي جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣.٧٤)، تلتها العبارة رقم (٥) "تلتزم المديرية بحدود الصلاحيات المفوضة لها" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٤٢).

وربما يعزى ارتفاع الدرجة الكلية لممارسة بعد تفويض السلطة لدى مديرات مدارس محافظة الخرج لما تمثله هذه العملية من أهمية باعتبارها إحدى الوسائل الفعالة لتحفيز منسوبات المدارس على الإنجاز، فهي تنمي مهاراتهم، وتزيد من فرص تحسين الأداء، وتعزيز روح الفريق الواحد، كما قد يعزى إلى أن تفويض السلطة بشكل عام يتم العمل به من قبل المستويات العليا، لما في ذلك من إسهام في تقليل عدد المستويات الإدارية، كما أن تفويض السلطة ومنح المسؤوليات بشكل واضح للمديرات، والمتابعة بصفة مستمرة من قبل المشرفة، يساعد المؤسسة التعليمية على الاستثمار الأمثل لجميع مواردها المادية والبشرية.

ب- المشاركة والعمل الجماعي:

للتعرف على درجة ممارسة بُعد مستوى المشاركة والعمل الجماعي لدى مديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات البعد الثاني، وذلك كما هو موضح في جدول (٢):

دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات ----- د/ زينب عواد مفلح
أ/ ريم منسي زعل

جدول (٢) درجة ممارسة مديرات مدارس محافظة الخرج لُبعد المشاركة والعمل الجماعي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الممارسة
١	تُشرك المديرية المعلمات في صنع القرارات المدرسية.	٣.٨٥	١.٠٢	٧٧.٠٠	١	كبيرة
٥	تشجع المديرية المعلمات على المشاركة بجمع المعلومات اللازمة لصناعة القرارات المدرسية.	٣.٨٣	٠.٨٣	٧٦.٦٠	٢	كبيرة
٩	يعزز العمل الجماعي في البيئة التعليمية مهارات مديرة المدرسة الوظيفية.	٣.٨١	٠.٩٦	٧٦.٢٠	٣	كبيرة
١٠	تشارك مديرة المدرسة الطالبات في تحديد الأنشطة التي يرغبون بها.	٣.٧٤	٠.٩٨	٧٤.٨٠	٤	كبيرة
٤	تُمكن المديرية المعلمات من التعبير عن آرائهم بحرية عند صناعة القرارات.	٣.٧٣	٠.٩٦	٧٤.٦٠	٥	كبيرة
٦	تتحمل مديرة المدرسة مع وكيلاتها مسؤولية اتخاذ القرارات المدرسية.	٣.٧١	١.٠٦	٧٤.٢٠	٦	كبيرة
٨	تحرص مديرة المدرسة على مشاركة منسوباتها بتصميم الفعاليات المختلفة.	٣.٧٠	١.٠٥	٧٤.٠٠	٧	كبيرة
٢	تُشجع المديرية المعلمات على تقديم الحلول الابتكارية للمشكلات المدرسية.	٣.٦٥	١.١١	٧٣.٠٠	٨	كبيرة
٧	تحرص المديرية على تشكيل فرق عمل متعاونة لتنفيذ الأنشطة المدرسية.	٣.٦٣	١.٠٧	٧٢.٦٠	٩	كبيرة
٣	تُتابع المديرية مع وكيلاتها عملية تنفيذ القرارات الإدارية.	٣.٦٢	١.١٠	٧٢.٤٠	١٠	كبيرة
	المتوسط العام للبعد ككل	٣.٧٣	٠.٥٣	٧٤.٦٠		كبيرة

يشير جدول (٢) إلى ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن فيما يخص بُعد المشاركة والعمل الجماعي بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (٣.٧٣ من ٥.٠٠)، كما يشير انخفاض الانحراف المعياري إلى تقارب وتوافق آراء عينة البحث وعدم تباينها أو تشتتها.

وفيما يلي أعلى العبارات التي حصلت على متوسط حسابي مرتفع:

* العبرة رقم (١) "تُشرك المديرية المعلمات في صنع القرارات المدرسية"، والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٥)، تلتها العبرة رقم (٥) "تشجع المديرية المعلمات على المشاركة

بجمع المعلومات اللازمة لصناعة القرارات المدرسية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٣).

وفيما يلي العبارات التي حصلت على أقل متوسط حسابي:

* العبارة رقم (٧) "تحرص المديرية على تشكيل فرق عمل متعاونة لتنفيذ الأنشطة المدرسية"، وجاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣.٦٣)، تلتها العبارة رقم (٣) "تتابع المديرية مع وكيلاتها عملية تنفيذ القرارات الإدارية" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣.٦٢).

وتعزى هذه النتيجة إلى قناعة مديرات المدرسة بأهمية تشجيع منسوبات المدارس على المشاركة الفاعلة والتعاون، والعمل الجماعي بين المعلمات من خلال تبادل الخبرات والتجارب، والتوزيع العادل والمتوازن للمهام، وكذلك منح المعلمات والطالبات فرصة المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالتدريس والتعليم والتقييم وتنفيذ الأنشطة المدرسية، بناءً على الخبرة والمهارة التي يتمتعون فيها.

ج- الثقة الإدارية:

للتعرف على درجة ممارسة بُعد الثقة الإدارية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات البعد الثالث، وذلك كما هو موضح في جدول (٣):

جدول (٣) درجة ممارسة مديرات مدارس محافظة الخرج لبُعد الثقة الإدارية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الممارسة
١	تثق المديرية في قدرة وكيلاتها على القيام بالأعمال الموكلة لها.	٣.٨٧	١.١٠	٧٧.٤٠	١	كبيرة
٢	يتسم المناخ المدرسي السليم بالثقة المتبادلة بين منسوبيه.	٣.٨٠	٠.٩٩	٧٦.٠٠	٢	كبيرة
٦	تثق المشرفة الإدارية بقدرة مديرة المدرسة على تحقيق ميزة تنافسية في أدائها التربوي.	٣.٧٧	١.٠٨	٧٥.٤٠	٣	كبيرة
٥	تثق مديرة المدرسة في أداء من تقوم بمهام الاتصالات الإدارية.	٣.٧٤	٠.٩٨	٧٤.٨٠	٤	كبيرة
٨	تتبادل مديرة المدرسة الثقة مع المشرفة الإدارية في تقويم الأداء المدرسي.	٣.٧٤	١.٠١	٧٤.٨٠	٥	كبيرة
٣	تعزز الثقة المتبادلة بين مديرة المدرسة مع منسوباتها تدعم جودة الأداء.	٣.٧١	٠.٩٤	٧٤.٢٠	٦	كبيرة

دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات ----- د/ زينب عواد مفلح
أ/ ريم منسي زعل

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الممارسة
٤	تثق مديرة المدرسة بأداء وكيالاتها في أثناء تمتعها بإجازتها المرضية.	٣.٦٦	١.٠٦	٧٣.٢٠	٧	كبيرة
٧	تثق مديرة المدرسة في قدرة بعض طالباتها على تحقيق جوائز في المسابقات العلمية.	٣.٦٥	١.٠٤	٧٣.٠٠	٨	كبيرة
	المتوسط العام للبعد ككل	٣.٧٤	٠.٥٥	٧٤.٨٠		كبيرة

يشير جدول (٣) إلى ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن فيما يخص بُعد مستوى الثقة الإدارية بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣.٧٤ من ٥.٠٠)، كما يشير انخفاض الانحراف المعياري إلى تقارب وتوافق آراء عينة البحث وعدم تباينها أو تشتتها.

وفيما يلي العبارات التي حصلت على أعلى متوسط حسابي:

* العبرة رقم (١) "تثق المديرية في قدرة وكيالتها على القيام بالأعمال الموكلة لها" والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، تلتها العبرة رقم (٢) "يتسم المناخ المدرسي السليم بالثقة المتبادلة بين منسوبيه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٠).

وفيما يلي العبارات التي حصلت على أقل متوسط حسابي:

* العبرة رقم (٤) "تثق مديرة المدرسة بأداء وكيالاتها في أثناء تمتعها بإجازتها المرضية"، وجاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣.٦٦)، تلتها العبرة رقم (٧) "تثق مديرة المدرسة في قدرة بعض طالباتها على تحقيق جوائز في المسابقات العلمية" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٦٥).

وتُعزى هذه النتيجة إلى قناعة مديرات المدرسة بأهمية الثقة الإدارية في بيئة العمل المدرسي، والتي تجعلها بيئة عمل جاذبة محفزة للانتماء للعمل، وهو ما أكدت عليه رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي أكدت على إيجاد بيئة عمل جاذبة في المؤسسات التعليمية، بالإضافة لقناعة مديرات المدارس بأن الثقة الإدارية بمنسوبات المدرسة تنطلق أساساً من الثقة بالنفس، والتي تمثل أحد أهم حوافز النجاح، لما تتضمنه من ثقة بالتكليف بالمهام وتحمل المسؤوليات.

د- الاتصال والنمو المعرفي:

للتعرف على درجة ممارسة بُعد الاتصال والنمو المعرفي لدى مديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات البعد الرابع، وذلك كما هو موضح في جدول (٤):

جدول (٤) درجة ممارسة مديرات مدارس محافظة الخرج لبُعد الاتصال والنمو المعرفي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الممارسة
٦	تستخدم مديرة المدرسة العديد من وسائل الاتصال الإلكترونية لمشاركة المعرفة مع منسوباتها.	٣.٩٨	٠.٧٨	٧٩.٦٠	١	كبيرة
٩	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على تبادل الزيارات الهادفة مع المدارس الأخرى	٣.٩٥	٠.٨٩	٧٩.٠٠	٢	كبيرة
١	تتبادل مديرة المدرسة الآراء مع المعلمات باستخدام تقنيات الاتصال المختلفة.	٣.٩٥	٠.٩٧	٧٩.٠٠	٣	كبيرة
٨	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على التعلم الذاتي المستمر.	٣.٨٤	٠.٩٧	٧٦.٨٠	٤	كبيرة
٤	تشارك مديرة المدرسة منسوباتها إلكترونياً المعلومات التي تتعلق بالعمل المدرسي.	٣.٧٧	١.٠١	٧٥.٤٠	٥	كبيرة
٢	ترسل مديرة المدرسة التعاميم إلكترونياً الى كافة المعلمات.	٣.٧٦	١.٠٢	٧٥.٢٠	٦	كبيرة
٧	توفر مديرة المدرسة تقنيات التعليم التي تعزز الجانب المهني لدى المعلمات.	٣.٧٣	٠.٩٦	٧٤.٦٠	٧	كبيرة
٣	تجتمع مديرة المدرسة دورياً مع المعلمات لمناقشة المشكلات التي تواجه قد تواجههن.	٣.٧٢	١.٠٢	٧٤.٤٠	٨	كبيرة
٥	تحرص مديرة المدرسة على جمع المعارف الجديدة عن المجال التربوي لتشاركها منسوبات المدرسة.	٣.٦٦	١.٠٠	٧٣.٢٠	٩	كبيرة
	المتوسط العام للبُعد ككل	٣.٨٢	٠.٥٣	٧٦.٤٠		كبيرة

يشير جدول (٤) إلى ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن فيما يخص بُعد الاتصال والنمو المعرفي بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (٣.٨٢ من ٥.٠٠)، كما يشير انخفاض الانحراف المعياري إلى تقارب وتوافق آراء عينة البحث وعدم تباينها أو تشتتها.

دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات ----- د/ زينب عواد مفلح
أ/ ريم منسي زعل

وفيما يلي العبارات التي حصلت على أعلى متوسط حسابي:

* العبارة رقم (٦) "تستخدم مديرة المدرسة العديد من وسائل الاتصال الإلكترونية لمشاركة المعرفة مع منسوباتها" والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، تلتها العبارة رقم (٩) "تشجع مديرة المدرسة المعلمات على تبادل الزيارات الهادفة مع المدارس الأخرى" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي، (٣.٩٥).

وفيما يلي العبارات التي حصلت على أقل متوسط حسابي:

* العبارة رقم (٣) "تجتمع مديرة المدرسة دورياً مع المعلمات لمناقشة المشكلات التي تواجه قد تواجههن" وجاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، تلتها العبارة رقم (٥) "تحرص مديرة المدرسة على جمع المعارف الجديدة عن المجال التربوي لتشاركها منسوبات المدرسة" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣.٦٦).

وتُعزى هذه النتيجة إلى قناعة مديرات المدارس بأهمية الاتصال الفعال والنمو المعرفي في العمل المدرسي، لإسهامه في تحقيق أهداف المدرسة وخططها، وتنفيذها بفعالية أكبر، بالإضافة لأهميته في تحقيق بعض وظائف الإدارة كالرقابة الإدارية والتوجيه الإداري عبر قنوات التواصل المختلفة.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس محافظة الخرج بشكل عام كما هو موضح في جدول (٥).

جدول (٥) درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات مدارس محافظة الخرج

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الممارسة
١	الاتصال والنمو المعرفي	٣.٨٢	٠.٥٣	٧٦.٤٠	كبيرة
٢	تفويض السلطة	٣.٧٨	٠.٤٨	٧٥.٦٠	كبيرة
٣	الثقة الإدارية	٣.٧٤	٠.٥٥	٧٤.٨٠	كبيرة
٤	المشاركة والعمل الجماعي	٣.٧٣	٠.٥٣	٧٤.٦٠	كبيرة
	المتوسط العام للمحور ككل	٣.٧٧	٠.٣٩	٧٥.٤٠	كبيرة

ويشير جدول (٥) إلى ممارسة مديرات مدارس محافظة الخرج التمكين الإداري بشكل عام بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور ٣.٧٧. وجاء بُعد "الاتصال والنمو المعرفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣.٨٢، كما جاء بُعد "تفويض السلطة" في

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣.٧٨، فيما جاء بُعد "الثقة الإدارية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣.٧٤. أما بُعد "المشاركة والعمل الجماعي" فجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي ٣.٧٣.

وتعزو الباحثان موافقة عينة البحث بدرجة كبيرة على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديرات المدارس من وجهة نظرهن بأبعاده المختلفة، إلى أهمية أبعاد التمكين الإداري وأن مديرات المدارس يتمتعن بصفات القائد الممكن؛ إذ يعمل التمكين الإداري على تأهيلهن داخل المؤسسات التعليمية، ومساعدتهن على امتلاك القدرة على التأثير إيجاباً في جوانب المؤسسة، من خلال منحهن الصلاحيات والتفويض في اتخاذ القرار.

عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها: ما مستوى الريادة الاستراتيجية بأبعادها (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، الإبداع والابتكار) لدى مديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن؟

للتعرف على مستوى أبعاد الريادة الاستراتيجية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج، والمتمثلة في (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، الإبداع والابتكار)، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث لكل بُعد من هذه الأبعاد، وفيما يلي تفصيل ذلك:

أ- العقلية الريادية:

للتعرف على مستوى العقلية الريادية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات البعد الأول، كما هو موضح في جدول (٧):

دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات ----- د/ زينب عواد مفلح
أ/ ريم منسي زعل

جدول (٧) مستوى العقلية الريادية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الموافقة
٢	تطور مديرة المدرسة الأداء في ضوء أهدافها الاستراتيجية.	٣.٩٨	٠.٩٣	٧٩.٦٠	١	كبيرة
٦	تستشرف مديرة المدرسة التحديات التربوية التي قد تتعرض لها.	٣.٨٨	٠.٩٨	٧٧.٦٠	٢	كبيرة
١	تمتلك مديرة المدرسة رؤية ريادية واضحة لتحقيق أهدافها.	٣.٨٣	١.١٥	٧٦.٦٠	٣	كبيرة
٧	تتمكن مديرة المدرسة الواعية من ترجمة التوجهات التعليمية في برامج مختلفة.	٣.٦٨	١.٠٣	٧٣.٦٠	٤	كبيرة
٣	مديرة المدرسة المتمكنة قادرة على اتخاذ قرارات رشيدة في مناخ وظيفي مريض.	٣.٦٦	١.٠٠	٧٣.٢٠	٥	كبيرة
٥	تمتلك مديرة المدرسة قدرات معرفية تمكنها من كشف الحالات المريضة في البيئة التربوية.	٣.٥٧	١.٠٥	٧١.٤٠	٦	كبيرة
٤	تكون مديرة المدرسة الواعية متيقظة لانعكاس التغيرات المجتمعية على بيئة التعليم.	٣.٤٦	١.٠٥	٦٩.٢٠	٧	كبيرة
٨	تضع مديرة المدرسة مع علماتها تصوراً لتطبيق المسرح المدرسي.	٣.٤١	١.٣١	٦٨.٢٠	٨	كبيرة
	المتوسط العام للبعد ككل	٣.٦٨	٠.٥٣	٧٣.٦٠		كبيرة

يلاحظ من نتائج جدول (٧) توافر مستوى العقلية الريادية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٦٨ من ٥.٠٠)، ويشير انخفاض الانحراف المعياري إلى تقارب وتوافق آراء عينة البحث وعدم تباينها أو تشتتها بعيداً عن المتوسط العام.

وفيما يلي العبارات التي حصلت على أعلى متوسط حسابي:

* العبارة رقم (٢) "تطور مديرة المدرسة الأداء في ضوء أهدافها الاستراتيجية" والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، تلتها العبارة رقم (٦) "تستشرف مديرة المدرسة التحديات التربوية التي قد تتعرض لها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٨).

وفيما يلي العبارات التي حصلت على أقل متوسط حسابي:

* العبارة رقم (٤) "تكون مديرة المدرسة الواعية متيقظة لانعكاس التغيرات المجتمعية على بيئة التعليم" والتي جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، تلتها العبارة رقم (٨) "تضع مديرة المدرسة مع معلماتها تصوراً لتطبيق المسرح المدرسي" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٤١).

وتعزو الباحثان موافقة عينة البحث بدرجة كبيرة على بعد "مستوى العقلية الريادية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج" من وجهة نظرهن إلى قناعة مديرات المدارس بأهمية العقلية الريادية في تحديد أولويات العمل المدرسي، وتقييم الفرص المستقبلية للمدرسة، وتحديد التهديدات والمخاطر التي قد تواجهها، ومحاولة الحد منها، بما يحقق ميزة تنافسية للمدرسة مقارنة بالمدارس المحيطة.

ب- القيادة الريادية:

للتعرف على مستوى القيادة الريادية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات البعد الثاني، كما هو موضح في جدول (٨):

جدول (٨) مستوى القيادة الريادية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الموافقة
٩	تحرص المديرية على تحفيز المعلمات لتحقيق ريادة يعملهن التعليمي.	٣.٩٤	٠.٩٢	٧٨.٨٠	١	كبيرة
١	تتخذ مديرة المدرسة قرارات رشيدة لتذليل الصعوبات التي قد تعيق المعلمات المبدعات.	٣.٧٤	١.٠٥	٧٤.٨٠	٢	كبيرة
٤	تتفاوض مديرة المدرسة مع الجهات المنفذة لبرامج التنمية المهنية على البرامج التي تسد الاحتياجات التدريبية لمنسوبيها.	٣.٧٢	١.٠٨	٧٤.٤٠	٣	كبيرة
٧	تحرص المديرية على تطبيق القيادة الريادية الموجهة لتحقيق رؤية مدرستها.	٣.٦٨	١.٣٣	٧٣.٦٠	٤	كبيرة
٦	تقنع مديرة المدرسة المعلمات بآليات العمل الجديدة المراد تطبيقها.	٣.٦٦	١.١١	٧٣.٢٠	٥	كبيرة
٨	توجه مديرة المدرسة أداء منسوباتها نحو تحقيق الريادة التربوية.	٣.٦٢	١.٠١	٧٢.٤٠	٦	كبيرة

دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات ----- د/ زينب عواد مفلح
أ/ ريم منسي زعل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الموافقة
٥	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على تحقيق الريادة في مجالهن التخصصي.	٣.٥٩	١.١٥	٧١.٨٠	٧	كبيرة
٢	تتفاوض مديرة المدرسة مع الجهات الداعمة للفعاليات التربوية.	٣.٥٥	١.٠٨	٧١.٠٠	٨	كبيرة
٣	تسعى مديرة المدرسة لعقد شراكات مع المؤسسات المجتمعية الداعمة للبيئة المدرسية.	٣.٤٦	١.٠٧	٦٩.٢٠	٩	كبيرة
	المتوسط العام للبعد ككل	٣.٦٦	٠.٦١	٧٣.٢٠		كبيرة

يلاحظ من نتائج جدول (٨) توافر مستوى القيادة الريادية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٦٦ من ٥.٠٠)، كما يشير انخفاض الانحراف المعياري إلى تقارب وتوافق آراء عينة البحث وعدم تباينها أو تشتتها. وفيما يلي العبارات التي حصلت على أعلى متوسط حسابي:

* العبارة رقم (٩) "تحرص المديرية على تحفيز المعلمات لتحقيق الريادة بعملهن التعليمي" والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٤)، تلتها العبارة رقم (١) "تتخذ مديرة المدرسة قرارات رشيدة لتذليل الصعوبات التي قد تعيق المعلمات المبدعات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٧٤).

وفيما يلي العبارات التي حصلت على أقل متوسط حسابي:

* العبارة رقم (٢) "تتفاوض مديرة المدرسة مع الجهات الداعمة للفعاليات التربوية" التي جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٥٥)، تلتها العبارة رقم (٣) "تسعى مديرة المدرسة لعقد شراكات مع المؤسسات المجتمعية الداعمة للبيئة المدرسية" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣.٤٦).

وتعزو الباحثان موافقة عينة البحث بدرجة كبيرة على بعد "مستوى القيادة الريادية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج" من وجهة نظرهن إلى قناعة مديرات المدارس بأهمية القيادة الريادية في الاهتمام بتنمية الموارد البشرية داخل المدرسة، وتلبية احتياجات منسوباتها، وتنمية الولاء التنظيمي للمدرسة لديهن، مما يمثل حافزاً لمنسوبات المدرسة لتحقيق أهدافها، بالإضافة لأهمية القيادة الريادية في الاستفادة من الفرص المتاحة وتقليل المخاطر والتحديات، وتحمل مسؤولية العمل.

ج- الثقافة الريادية:

للتعرف على مستوى الثقافة الريادية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات البعد الثالث، كما هو موضح في جدول (٩):

جدول (٩) مستوى الثقافة الريادية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الموافقة
١	تحفز مديرة المدرسة المعلمات أداء أعمالهن بطرق ريادية جديدة.	٣.٨٨	١.٠٨	٧٧.٦٠	١	كبيرة
٨	تنشر مديرة المدرسة آليات تطبيق الثقافة الريادية بالمدرسة.	٣.٧٦	١.٠٣	٧٥.٢٠	٢	كبيرة
٣	تسعى مديرة المدرسة لتطبيق الأنشطة الريادية التي تحقق ميزة تنافسية.	٣.٧٤	٠.٩٨	٧٤.٨٠	٣	كبيرة
٦	تحفز مديرة المدرسة المعلمات على استخدام التفكير الإبداعي لتحقيق الريادة في ممارستهن الوظيفية.	٣.٦٦	١.٠٩	٧٣.٢٠	٤	كبيرة
٧	تنفذ مديرة المدرسة لقاءات عن الثقافة الريادية للطالبات.	٣.٦٤	١.٠٢	٧٢.٨٠	٥	كبيرة
٤	تشكل مديرة المدرسة فرق عمل لإنجاز المهام حرصاً على تحقيق الريادة بالأداء المدرسي.	٣.٦٣	١.٠٢	٧٢.٦٠	٦	كبيرة
٥	تتنبأ مديرة المدرسة بالتغيرات في البيئة الخارجية لتتكيف مع متطلباتها.	٣.٦٣	١.١٢	٧٢.٦٠	٧	كبيرة
٢	تنشر مديرة المدرسة ثقافة الريادية في البيئة المدرسية.	٣.٥٨	١.٠٣	٧١.٦٠	٨	كبيرة
	المتوسط العام للبعد ككل	٣.٦٩	٠.٥٩	٧٣.٨٠		كبيرة

يلاحظ من نتائج جدول (٩) توافر مستوى الثقافة الريادية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٦٩ من ٥.٠٠)، كما يشير انخفاض الانحراف المعياري إلى تقارب وتوافق آراء عينة البحث وعدم تباينها أو تشتتها بعيداً عن المتوسط العام.

وفيما يلي العبارات التي حصلت على أعلى متوسط حسابي:

دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات ----- د/ زينب عواد مفلح
أ/ ريم منسي زعل

* العبارة رقم (١) "تحفز مديرة المدرسة المعلمات لأداء أعمالهن بطرق ريادية جديدة" والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٨)، تلتها العبارة رقم (٨) "تنشر مديرة المدرسة آليات تطبيق الثقافة الريادية بالمدرسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٧٦).

وفيما يلي العبارات التي حصلت على أقل متوسط حسابي:

* العبارة رقم (٥) "تنبأ مديرة المدرسة بالتغيرات في البيئة الخارجية لتتكيف مع متطلباتها" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣.٦٣)، تلتها العبارة رقم (٢) "تنشر مديرة المدرسة ثقافة الريادية في البيئة المدرسية" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٥٨).

وتعزو الباحثان موافقة عينة البحث بدرجة كبيرة على بعد "مستوى الثقافة الريادية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج" من وجهة نظرهن إلى قناعة مديرات المدارس بأهمية الثقافة الريادية في نشر ثقافة الريادة في البيئة المدرسية، لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة مقارنة بالمدارس المحيطة والمدارس الشبيهة بها.

د- إدارة الموارد استراتيجياً:

للتعرف على مستوى تطبيق إدارة الموارد استراتيجياً لدى مديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات البعد الرابع، كما هو موضح في جدول (١٠):

جدول (١٠) مستوى إدارة الموارد استراتيجياً لدى مديرات مدارس محافظة الخرج

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الموافقة
٧	تدير المديرية الإمكانيات المتوفرة لتحقيق الريادة المدرسية.	٣.٨٧	٠.٨٩	٧٧.٤٠	١	كبيرة
١	تحرص مديرة المدرسة على ممارسة المعلمات للريادة أثناء التحضير لدروسهن.	٣.٨٥	١.٠٩	٧٧.٠٠	٢	كبيرة
٦	تحقيق الريادة المدرسية بحاجة الى بنية تكنولوجية متقدمة.	٣.٧٥	١.١٠	٧٥.٠٠	٣	كبيرة
٤	توظف المديرية كافة الطاقات المتاحة لتحقيق الريادة في الأداء المدرسي.	٣.٧٣	١.٠٢	٧٤.٦٠	٤	كبيرة
٨	توجه المديرية المعلمات الى تطبيق متطلبات الريادة في ممارساتهن اليومية.	٣.٧٣	١.٠٢	٧٤.٦٠	٥	كبيرة
٥	يساعد الهيكل التنظيمي المرن على تحقيق المدرسة للريادة التربوية المتميزة.	٣.٦٧	١.٠٦	٧٣.٤٠	٦	كبيرة
٩	تحرص المديرية على توجيه الطالبات الى تحقيق الريادة المدرسية في أنشطتهن المختلفة.	٣.٦١	١.٠٧	٧٢.٢٠	٧	كبيرة
٣	تدعم مديرة المدرسة البرامج المهنية الهادفة إلى تطوير الجدارات الريادية للمعلمات.	٣.٥٩	١.٠٥	٧١.٨٠	٨	كبيرة
٢	تقوي المديرية علاقتها بمحيطها الاجتماعي لدوره في دعم تحقيق الريادة المتميزة لمدرستها.	٣.٥٥	١.١١	٧١.٠٠	٩	كبيرة
	المتوسط العام للبعد ككل	٣.٧١	٠.٦١	٧٤.٢٠		كبيرة

يلاحظ من نتائج جدول (١٠) توافر مستوى إدارة الموارد استراتيجياً لدى مديرات مدارس محافظة الخرج بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٧١ من ٥.٠٠)، كما يشير انخفاض الانحراف المعياري إلى تقارب وتوافق آراء عينة البحث وعدم تباينها أو تشتتها بعيداً عن المتوسط العام.

وفيما يلي العبارات التي حصلت على أعلى متوسط حسابي:

* العبرة رقم (٧) "تدير المديرية الإمكانيات المتوفرة لتحقيق الريادة المدرسية" والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، تلتها العبرة رقم (١) "تحرص مديرة المدرسة على ممارسة المعلمات للريادة أثناء التحضير لدروسهن" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٥).

وفيما يلي العبارات التي حصلت على أقل متوسط حسابي:

* العبارة رقم (٣) "تدعم مديرة المدرسة البرامج المهنية الهادفة إلى تطوير الجدارات الريادية للمعلمات" وجاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٥٩)، تلتها العبارة رقم (٢) "تقوي المديرية علاقتها بمحيطها الاجتماعي لدوره في دعم تحقيق الريادة المتميزة لمدرستها" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣.٥٥).

وتعزو الباحثتان موافقة عينة البحث بدرجة كبيرة على بعد "مستوى إدارة الموارد استراتيجياً لدى مديرات مدارس محافظة الخرج" من وجهة نظرهن إلى تنامي الحاجة للاهتمام بإدارة الموارد المختلفة استراتيجياً داخل المدرسة، باعتبار هذه الموارد بشرية أو مادية تمثل أحد الأصول للمدرسة، والاهتمام بهذه الأصول يوفر للمدرسة القدرة على تحدي المتغيرات المتسارعة في العملية التعليمية، ومواجهة التحديات التي تحيط بها.

هـ - الإبداع والابتكار:

للتعرف على مستوى الإبداع والابتكار لدى مديرات مدارس محافظة الخرج، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث حول كل عبارة من عبارات البعد الخامس، كما هو موضح في جدول (١١):

جدول (١١) مستوى الإبداع والابتكار لدى مديرات مدارس محافظة الخرج

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الموافقة
١	توظف المديرية التقنيات المتطورة لتعزيز الريادة في الأداء المدرسي.	٣.٩٨	١.١٣	٧٩.٦٠	١	كبيرة
٦	تحرص المديرية على تقديم الحوافز المختلفة على الأفكار الريادية المتحققة.	٣.٩٥	٠.٩٣	٧٩.٠٠	٢	كبيرة
٢	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على الإبداع التكنولوجي لارتباطه بتحقيق الأنشطة الريادية.	٣.٨٠	١.٠١	٧٦.٠٠	٣	كبيرة
٤	تسعى المديرية الى حل المشكلات المدرسية بأساليب ابتكارية جديدة تحقق الريادة في الممارسات الإدارية.	٣.٦٧	١.١٠	٧٣.٤٠	٤	كبيرة
٣	تحرص المديرية على دعم الأفكار الجديدة الابتكارية المحققة للريادة في الأداء المدرسي.	٣.٦٠	١.٠٧	٧٢.٠٠	٥	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الموافقة
٥	توفر المديرية مناخ مناسب يحفز على الإبداع لتحقيق الريادة المدرسية.	٣.٦٠	١.٠٧	٧٢.٠٠	٦	كبيرة
	المتوسط العام للبعد ككل	٣.٧٧	٠.٧١	٧٥.٤٠		كبيرة

تشير نتائج جدول (١١) إلى توافر مستوى الإبداع والابتكار لدى مديرات مدارس محافظة الخرج بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٧٧ من ٥.٠٠)، كما يشير انخفاض الانحراف المعياري إلى تقارب وتوافق آراء عينة البحث وعدم تباينها أو تشتتها.

وفيما يلي العبارات التي حصلت على أعلى متوسط حسابي:

* العبارة رقم (١) "توظف المديرية التقنيات المتطورة لتعزيز الريادة في الأداء المدرسي" والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، تلتها العبارة رقم (٦) "تحرص المديرية على تقديم الحوافز المختلفة على الأفكار الريادية المتحققة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٩٥).

وفيما يلي العبارات التي حصلت على أقل متوسط حسابي:

* العبارة رقم (٣) "تحرص المديرية على دعم الأفكار الجديدة الابتكارية المحققة للريادة في الأداء المدرسي" وجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.٦٠)، تلتها العبارة رقم (٥) "توفر المديرية مناخ مناسب يحفز على الإبداع لتحقيق الريادة المدرسية" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٦٧).

وتعزو الباحثان موافقة عينة البحث بدرجة كبيرة على بعد "مستوى الإبداع والابتكار لدى مديرات مدارس محافظة الخرج" من وجهة نظرهن إلى قناعة مديرات المدارس بأهمية الإبداع والابتكار في توليد الأفكار الإبداعية الجديدة في العمل المدرسي اليومي، وتحسين الخدمات التعليمية، فهما يمثلان أحد عناصر نجاح العمل المدرسي، وبخاصة عند صياغة الاستراتيجيات أثناء التخطيط الاستراتيجي للمدرسة، بما يحقق ميزة تنافسية للمدرسة، لما لهما من دور في تحفيز منسوبات المدرسة ليصبحن أكثر ابتكاراً وإبداعاً.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن التعرف على مستوى الريادة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة (العقلية الريادية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، الإبداع والابتكار) لدى مديرات مدارس محافظة الخرج، من خلال جدول (١٢):

دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات ----- د/ زينب عواد مفلح
أ/ ريم منسي زعل

جدول (١٢) مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الموافقة
٥	الإبداع والابتكار	٣.٧٧	٠.٧١	٧٥.٤٠	١	كبيرة
٤	إدارة الموارد استراتيجياً	٣.٧١	٠.٦١	٧٤.٢٠	٢	كبيرة
٣	الثقافة الريادية	٣.٦٩	٠.٥٩	٧٣.٨٠	٣	كبيرة
١	العقلية الريادية	٣.٦٨	٠.٥٣	٧٣.٦٠	٤	كبيرة
٢	القيادة الريادية	٣.٦٦	٠.٦١	٧٣.٢٠	٥	كبيرة
	المتوسط العام للمحور ككل	٣.٧٠	٠.٤٨	٧٤.٠٠		كبيرة

تشير نتائج جدول (١٢) إلى توافر مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج بشكل عام بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣.٧٠ من ٥.٠٠). وجاء بعد "الإبداع والابتكار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣.٧٧، أما بعد "إدارة الموارد استراتيجياً" فجاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣.٧١. كما جاء بعد "الثقافة الريادية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣.٦٩. وجاء بعد "العقلية الريادية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ٣.٦٨. فيما جاء بعد "القيادة الريادية" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي ٣.٦٦.

وتعزو الباحثان موافقة عينة البحث بدرجة كبيرة على محور "مستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج" من وجهة نظرهن بأبعاده المختلفة (الإبداع والابتكار، إدارة الموارد استراتيجياً، الثقافة الريادية، العقلية الريادية، القيادة الريادية) إلى قناعة مديرات المدارس بأهمية الريادة الاستراتيجية في تحديد الأولويات طويلة الأجل للمدارس في ضوء التحولات المتسارعة في العملية التعليمية، بما يتلاءم مع ظروف البيئة المحيطة بالمدرسة، ووضع تصور عام لأهداف المدرسة بما يضمن توافرها مع التوجهات العامة لوزارة التعليم ومكاتبها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو برهم (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن درجة توافر الريادة الاستراتيجية بجميع أبعادها في المدارس الثانوية جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة القيسي (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن درجة توافر الريادة الاستراتيجية بجميع أبعادها لدى مديري المدارس الأساسية جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة المساعفة وأبو كريم (٢٠٢٠) التي توصلت إلى

أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة الزبط وأبو كريم (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للريادة الاستراتيجية كانت مرتفعة.

عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها: ما دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم إجراء اختبار الانحدار البسيط بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع للبحث، لبيان دور التمكين الإداري كمتغير مستقل، في تحقيق الريادة الاستراتيجية كمتغير تابع، لدى مديرات مدارس محافظة الخرج.

جدول (١٣) تحليل الانحدار البسيط بين متغيري البحث

المتغير المستقل	الارتباط	مربع الارتباط (معامل التحديد)	الارتباط المصحح	(ف)	درجات الحرية	دلالة (ف)	معامل بيتا	(ت)	دلالة (ت)
ممارسة التمكين الإداري	٠.٦٢١	٠.٣٨٥	٠.٣٨٢	١٠١.٥٥٢	١	٠.٠٠٠	١.٨٩٨	١٠٠.١٥٣	٠.٠٠٠
					البواقي		ثابت الانحدار		
					المجموع		الريادة الاستراتيجية	١٠٠.٠٧٧	٠.٠٠٠

قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية ١/١٦٢ تبلغ ٣.٩٤

يتضح من جدول (١٣) أن معامل الارتباط بين كل من واقع ممارسة التمكين الإداري، ومستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديرات المدارس بمحافظة الخرج بلغ (٠.٦٢١)، كما بلغت دلالة الارتباط (٠.٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٠٥). ويتضح من الجدول أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (١٠١.٥٥٢)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٩٤) عند درجات حرية ١/١٦٢، ما يعني صلاحية نموذج الانحدار المستخدم. أما قيمة الارتباط المصحح فبلغت (٠.٣٨٢)، الأمر الذي يعني أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (٣٨.٢٪) من تباين مستوى الريادة الاستراتيجية، أما بقية النسبة والتي تبلغ (٦١.٨٪) فربما تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث الحالي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بما يمثله التمكين الإداري من الاندماج بين إدارة المدرسة ومنسوباتها، وبالتالي تحرير قدراتهن لتحقيق أهداف المدرسة بطريقة ريادية ابتكارية، فالتمكين الإداري يؤثر في العملية الإدارية ووظائف الإدارة المرتبطة بها، فهو يشكل أحد العوامل التنظيمية التي يمكن أن تسهم في رفع كفاءة الأداء المدرسي بأسلوب ريادي، من خلال تحسين دافعية

منسوبات المدرسة، ورفع معنوياتهن وثقتهن بأنفسهن وبقدرتهن على تحقيق الريادة الاستراتيجية، فالتمكين الإداري يسهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات ومهارات منسوبات المدرسة، بما يمكنهن من أداء مهام العمل المدرسي اليومي بكفاءة وفاعلية وأسلوب ريادي.

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج أوصت الباحثتان بما يلي:

- ١) منح مديرة المدرسة المزيد من الصلاحيات والحرية في اتخاذ القرارات بما يسهم في تحسين العمل المدرسي.
- ٢) تكثيف متابعة مديرات المدارس لتنفيذ القرارات التي تتخذها لتحديد الفجوة بين الأهداف المحققة بالمدرسة والتي تحتاج وقتاً إضافياً للإنجاز.
- ٣) تشجيع الطالبات على المشاركة في المسابقات العلمية ومنحهن الفرصة اللازمة لإثبات أنفسهن.
- ٤) تعزيز اهتمام مديرات المدارس بعمليات إدارة المعرفة في مدارسهن وبخاصة ما يتعلق منها بجمع المعرفة ومشاركتها مع منسوباتها.
- ٥) تعزيز اهتمام مديرات المدارس بالمسرح المدرسي بما يعزز ثقة الطالبات بأنفسهن.
- ٦) زيادة اهتمام مديرات المدارس بعقد الشراكات مع المجتمع المحلي والمؤسسات الداعمة للبيئة المدرسية بما يسهم في جعل المدرسة بيئة جاذبة.
- ٧) تشجيع مديرات المدارس على نشر الثقافة الريادية في البيئة المدرسية من خلال الإذاعة الصباحية والمنشورات الورقية ومجلة المدرسة وغيرها من الوسائل.
- ٨) توفير وزارة التعليم للميزانيات الكافية لمساعدة مديرات المدارس في توفير أدوات وبنية تحتية تسهم في جعل المدرسة بيئة ناجحة ومحفزة للتعليم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو برهم، محمد. (٢٠٢٢). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦ (٧)، ٢٨-١.
- أحمد، أشرف؛ الأنصاري، محمد؛ عبد الرضا، فهد. (٢٠٢٢). متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز، *مجلة العلوم التربوية*، (٥٠)، ٢٠٧-٢٦١.
- جاد الرب، سيد. (٢٠١٦)، *الإدارة الاستراتيجية*. القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- الجازي، فيصل. (٢٠١٤). *أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية*، [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة مؤتة، الأردن.
- الحلواني، شيماء. (٢٠٢٣). معوقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة الخليل. *مجلة كلية التربية*، ٣٨ (١)، ١٨٦-١٣٩.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (٢٠١٨). *التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- دراوشة، نجوى. (٢٠١٩). الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين، *دراسات العلوم التربوية*، ٤٦ (٢)، ٥٠٠-٥٢٠.
- رسمي، محمد؛ صالح، هالة. (٢٠١٩). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر. *مجلة جامعة بنها كلية التربية*، ٣٠ (١١٩)، ١٠٤-١١٦.
- الرشيدي، خالد؛ أبو الوفا، جمال؛ أبو النيل، هانم. (٢٠٢١). تطوير نظام اختيار مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت على ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، *مجلة كلية التربية*، ٣٢ (١٢٦)، ٢٣١-٢٥٦.
- الزبط، أفنان؛ أبو كريم، أحمد. (٢٠١٩). *درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان
- الزعبي، حسن. (٢٠١٩). *قضايا معاصرة في موضوعات الإدارة*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.

دور التمكين الإداري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى مديرات ----- د/ زينب عواد مفلح
أ/ ريم منسي زعل

- الشمري، صادق. (٢٠١٥). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز. دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٣ (٢١)، ٢٥٧-٢٨٥.
- الشمري، عادل. (٢٠٢١). واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، ٣٥ (١٣٨)، ٢٠٣-٢٤٧.
- الطعاني، حسن. (٢٠١١). درجة التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن. المجلة التربوية، ٢٥ (٩٨)، ٢٠١-٢٣٢.
- عامر، سامح. (٢٠٢١). دور التمكين الإداري للمديرين في تطور أداء إدارة المدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة التربوية، (٣١)، ٣٥٧-٤٥٧.
- عبدالغني، أحمد. (٢٠٠٧). إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم في الفترة من ١٨-١٩ ذو الحجة، جامعة الملك فيصل، الأحساء، السعودية.
- عبيدات، ذوقان؛ عبدالحق، كايد؛ عدس، عبدالرحمن. (٢٠١٢). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. ط٤، عمان: دار الفكر.
- العساف، حسين. (٢٠٠٩). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- الغامدي، عزيزة. (٢٠٢١). تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية: تصور مقترح. مجلة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، ٣٧ (٢)، ٤٥١-٤٩٩.
- الفاضل، محمد. (٢٠١٠). تجديديات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان: دار ومكتبة حامد للنشر.
- القيسي، سهام. (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

محمد، أشرف؛ الزايدي، أحمد. (٢٠٢٢). واقع الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية. *مجلة التربية*، ١٣ (١٩٣)، ٥٥٥-٥٩٣.

محمود، سارة؛ كاظم، فائق. (٢٠٢١). علاقة أبعاد التمكين الإداري في الأداء الريادي: بحث ميداني في المديرية العامة للمجاري، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٣ (٤)، ٤٣٧-٤٥٨.

المساعفة، رعدة؛ أبو كريم، أحمد. (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشارقة الأوسط، عمان .

ندا، دعاء. (٢٠١٩). متطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري: دراسة ميدانية على محافظة الإسكندرية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Kimuli, N. C, Ajagbe, M. A., Udo, E. E. & Balunywa, W. (2016). Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Select Secondary Schools in Uganda *International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom*, 6(7),466-493.
- Kiral, B. (2020). The Relationship Between the Empowerment of Teachers by School Administrators and Organizational Commitments of Teachers. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 7(1). 248-265.
- Lin, C.Y.Y. (2018). Empowerment in the service industry; An empirical study in Taiwan. *The Journal of psychology*,136 (5), 533-554.
- Minna, E. R., & Timo, P. (2018). Principals promoting Entrepreneurship Education: The Relationships between Development Activities and School Practices. *Journal of entrepreneurship Education*, 21(2): 1-19.
- Zhang, X.M. & Bartol, K. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*. (53), 107-128.

**The Role of Administrative Empowerment in Achieving Strategic
Entrepreneurship Among the Public-School Principals in Al-Kharj
Governorate**

By

Dr. Zainab Awwad Mufleh Darwish

Associate Professor in Department of Educational Administration

Prince Sattam bin Abdulaziz University

Mrs. Reem Mansi Zaal Alanzi

School Principal and Master's Researcher

Prince Sattam bin Abdulaziz University

Abstract: The research aimed to identify the degree of practicing administrative empowerment and its role in achieving strategic entrepreneurship among the public-school principals in Al-Kharj Governorate. To achieve the objective of the study, the descriptive survey approach was followed, and the questionnaire was used as a data collection tool. The study sample consisted of (164) school principals. The most important findings of the research are the results of the practice of school principals in Al-Kharj Governorate for administrative empowerment to a large extent, with an average of 3.77, and the availability of a high level of strategic entrepreneurship for them, with an average of 3.70. There is also a statistically significant correlation between administrative empowerment and the level of strategic entrepreneurship.

Keywords: Administrative empowerment, Strategic entrepreneurship, School principals, Al-Kharj Governorate.