

## مدخل الإدارة التشاركية ودوره في تفعيل التمكين الإداري لمساعد

### مديري المدارس الثانوية في إمارة الشارقة

الدكتور/عبدالله سلطان بن حارب المهيري

أستاذ مساعد بكلية التربية - جامعة زايد

دبي - الإمارات العربية المتحدة

a4b4d4@hotmail.com

#### ملخص

هدفت هذه الدراسة لبيان دور الإدارة التشاركية في تفعيل التمكين الإداري لمساعد مديري المدارس الثانوية في إمارة الشارقة ، بالإضافة لمعرفة أثر كل من الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي على وجهات نظر مساعد مديري المدارس الثانوية في التمكين الإداري . وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (٤٠) مساعد مدير، وذلك وفقا لإحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠١٧ / ٢٠١٨ ، شاملة جميع مجتمع الدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة المكونة من ( ٢٠ ) فقرة ، وتم التحقق من صدق وثبات الأداة .

وتوصلت الدراسة إلى بيان دور الإدارة التشاركية في تفعيل التمكين الإداري لمساعد مديري المدارس الثانوية في إمارة الشارقة، وجاءت الفقرات بمستوى متوسط ، إذ بلغ المتوسط الحسابي ( ٢.٧٧ ) . وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\geq \alpha 0.05$ ) في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التمكين الإداري لمساعد مديري المدارس الثانوية في إمارة الشارقة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة .

وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها : تُنقل صلاحيات مدير المدرسة لمساعد به شكل مباشر وتلقائي في حالة عدم تواجده .

الكلمات الدالة : الإدارة التشاركية ، التمكين الإداري .

**The participatory management approach and its role in activating the administrative empowerment of assistant principals of secondary schools in the Emirate of Sharjah**  
**Abdullah Sultan bin Hareb**

**Abstract:**

This study aimed to demonstrate the role of participatory management in activating the administrative empowerment of assistants of secondary school principals in the Emirate of Sharjah, in addition to knowing the effect of gender, experience, and academic qualification on the views of secondary school principals' assistants in administrative empowerment. The study population consisted of (40) assistant directors, according to the statistics of the Ministry of Education for the academic year 2017/2018, including all the study population, and to achieve the study objectives, the study tool consisting of (20) paragraphs was developed, and the validity and reliability of the tool was verified.

The study concluded with a statement of the role of participatory management in activating the administrative empowerment of assistants of secondary school principals in the Emirate of Sharjah, and the paragraphs came at a medium level, as the average reached (2.77). And that there are no statistically significant differences at the significance level ( $0.05 \geq \alpha$ ) in the responses of the study community members about the administrative empowerment of secondary school principals in the Emirate of Sharjah due to the variables of gender, academic qualification and experience.

The study came out with recommendations, the most important of which are: The powers of the school principal are transferred to assist him directly and automatically in the event that he is not present.

**Key words:** participatory management, administrative empowerment.

## المقدمة

شهد العالم تطورات علمية وتكنولوجية ومعرفية وثقافية متسارعة ، وأصبح التغيير أمراً لا بد منه للحاق بالتطورات الحاصلة حالياً ، ويجب على الفرد أن يقتنع بما يحدث حوله في هذه الأيام ، ويتكيف مع المتغيرات والأحداث من حوله ، ويعمل رجال السياسة على تطوير بلدانهم ويضعون الخطط لمواجهة المواقف ، وزاد التركيز في الآونة الأخيرة على التعليم الذي أصبح المنطلق الأساسي لجميع جوانب التنمية والبناء .

ورد في دستور دولة الإمارات العربية المتحدة أن التعليم مهم لتقدم الشعوب ، وفُرض على الطلبة التعليم حتى المرحلة المتوسطة ، وتُوفّر حكومة دولة الإمارات لشعبها دون مقابل ، وقد جاء القانون بخطط لنشر التعليم بجميع فئاته والقضاء على الأمية (عرب و سلوم ، ٢٠٠٤) . وتنفيذا للقوانين في الدستور فقد بدأت دولة الإمارات منذ تأسيسها عام ١٩٧١ بالاهتمام بالتعليم ووضعت الخطط لتنفيذه على الميدان ، فقد انتشرت المدارس في الدولة ، ومراكز محو الأمية لكبار السن في جميع أنحاء الدولة ، وبرز التخطيط التربوي كمجال مهم لوضع الخطط للاستفادة من مخرجات التعليم وخاصة المرحلة الثانوية ، وأعطيت الصلاحيات للمناطق التعليمية للمشاركة في تطوير المناهج وأساليب التقويم ووضع الامتحانات (نايل وعبدالحميد، ١٩٩٣).

منذ بداية التعليم النظامي في دولة الإمارات العربية المتحدة فهو مقسّم إلى ثلاثة مراحل : الأولى وتضم خمسة صفوف من الأول الأساسي حتى الخامس الأساسي وتسمى بالحلقة الأولى ، والمرحلة الثانية تسمى بالحلقة الثانية وتضم الصفوف ( السادس ، السابع ، الثامن ، والتاسع ) ، وأخيراً المرحلة الثانوية فتضم الصف العاشر والحادي عشر بفرعية العلمي والأدبي ، ثم الصف الثاني عشر بفرعية

العلمي والأدبي ، وهذه المرحلة تعتبر من أهم المراحل ، فهي تعتبر المرحلة الانتقالية للطلبة ، فهو ينتقل من البيئة المدرسية إلى البيئة العملية والانفتاح على العالم والتفاعل مع الحياة العلمية والعملية والتكنولوجية . ولهذا عمدت وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى تطوير المرحلة الثانوية لمواكبة التكنولوجيا في أيامنا هذه عن طريق : تطوير أهداف المرحلة الثانوية ومقرراتها ، وتضمين مادة الحاسوب في مناهج المرحلة الثانوية ، وتطبيق نظام ثلاثة فصول دراسية لتحقيق مرونة في البرامج وتطبيق نظام التعليم المستمر ( العاصي ١٩٩٣ ، القاسمي ١٩٩٦ ) .

وهذه التطورات تجعل مسؤولي وزارة التربية والتعليم متواصلين مع بعضهم البعض وصولاً إلى مدير المدرسة الثانوية ، ليكونوا في بوتقة واحدة ، تعمل على حل المشكلات في لجنة مستقلة ( Gupta , 2006 ) .

إن الاهتمام بالتعليم الثانوي يتزامن مع تهيئة إدارة مدرسية نموذجية ناجحة ، قادرة على الوصول للأهداف والمبادئ وتطبيق القوانين التي وضعت من أجلها لتحقيق مخرجات أفضل للتعليم الثانوي ( السويدي ، والخيال ، والخالدي ، وخليفة ، ٢٠٠٢ ) .

إن وجود مدير المدرسة ومساعدته وفهمهم لأهداف التربية والمدارس الثانوية التي يديرونها سيساعد على تحقيق النتائج المرجوة لهذه المدارس ، وهنا نسلط الضوء على دور مساعد مدير المدرسة الثانوية ، لبيان دوره والعمل الذي يقوم به، وهذا ما يؤكد (حمود واللوزي، ٢٠١٧) أن المشاركة في اتخاذ القرار من التابعين، يعطيه قبولاً منهم ويسهل تطبيق ذلك القرار، ويوصل بالمدرسة إلى تحقيق أهدافها.

يرى الباحث أنه لا بد من إعطاء مساعد المدير المزيد من الصلاحيات للتمكن له من إدارة مدرسته في حالة وجود أو عدم وجود مدير المدرسة ، لتهيئته مستقبلاً

ليصبح مديراً لإحدى المدارس أو المدرسة التي يعمل بها مساعداً للمدير، ولتمكينه من الوقوف على نجاح الخطط والبرامج للمدارس الثانوية، وقد جاء تعريف التمكين الإداري عند (الطعاني، ٢٠١١) على أنه " منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي".

لقد جاءت هذه الدراسة لتطوير نظام تربوي للتمكين الإداري لمساعد مدير المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة استجابة لما تمليه الظروف الراهنة في قطاع التربية والتعليم في ضرورة تمكين مساعد مدير المدرسة وفق استراتيجية منظمة تتسم بالحدثة والتطوير وتغليب مصلحة العمل بعيدة عن الدكتاتورية والتسلطية، من أجل الارتقاء بواقع الإدارة المدرسية وتمكين مساعد المدير لتحمل المسؤولية وإعطاء الصلاحيات لتهيئتهم، وتطوير العمل للأفضل.

### مشكلة الدراسة

يعد مساعد المدير الحلقة المهمة في الإدارة المدرسية في الميدان التربوي، وهو المهياً لإدارة المدرسة بعد مدير المدرسة، بالإضافة إلى أنه يؤدي دوراً مهماً لتحقيق أهدافها، وهذا يتطلب الارتقاء بمستواه الإداري وتطوير قدراته وإمكاناته بما يتماشى والتطورات العلمية في الإدارة واستراتيجياتها، شريطة أن يتم تمكينه وفق ضوابط وأسس ومعايير تراها الجهات التربوية المسؤولة ضرورية وملزمة من حيث توافرها لدى مساعد المدير.

وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي :

- ما النظام التربوي المناسب للتمكين الإداري لمساعد مدير المدارس الثانوية في

الشارقة؟

## مصطلحات الدراسة

تحديد في الدراسة المصطلحات الآتية :

الإدارة التشاركية: هي "المشاركة المباشرة للعاملين في التخطيط، واتخاذ القرارات داخل المنظمة، ويكون قوامها التعاون بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين أنفسهم، وقبول كل فرد في المنظمة المسؤولية المترتبة على المشاركة، وهو ما يجعل المنظمة أكثر عدالة وشفافية (العيسوي، ٢٠١٩).

التمكين الإداري: هو " إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم " (أفندي، ٢٠٠٣). ويعرف إجرائيا : على أنه إعطاء الفرد حرية التصرف في اتخاذ قراراته من خلال توسيع صلاحياته وزيادة المشاركة والتحفيز للعمل الجماعي ، وتوفير بيئة تساعد على توفير الشخصية الإبداعية .

مساعد مدير المدرسة: هو أحد أركان الإدارة المدرسية الأساسيين والرجل الثاني بعد مدير المدرسة ، والذي يعمل على تنفيذ سياسة الدولة ووزارة التربية والتعليم داخل المدرسة لتحقيق أهدافها ، ويتلقى الأوامر المباشرة من مدير المدرسة لتسيير أمور المدرسة .

## أهمية الدراسة

في ضوء التغيرات العالمية السريعة والمتزايدة، والتطور في اقتصاد المعرفة ووسائل التكنولوجيا المتنوعة، كان لا بد من إلقاء الضوء على ما سيحدث في المستقبل والاستعداد له بما يتطلعه الإنسان من آمال وطموحات، وتأتي هذه الدراسة

"تطوير نظام تربوي للتمكين الإداري لمساعد مدير المدارس الثانوية في إمارة الشارقة" استجابة لهذه الأهمية.

يؤمل أن تستفيد هذه الدراسة :

- مسؤولي التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة ، واكتشاف مواردها البشرية .
- فهم وإعادة النظر في البرامج والخطط المعدة للإدارة المدرسية وإعادة توجيهها .
- إضافة شيء جديد للتميز والتطوير في مجال التمكين لمساعد مدير المدارس الثانوية.

#### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نظام تربوي للتمكين الإداري لمساعد مدير المدارس الثانوية في إمارة الشارقة ، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

= ما النظام التربوي المناسب للتمكين الإداري لمساعد مدير المدارس الثانوية في الشارقة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية :

- ١- ما واقع التمكين الإداري لمساعد مدير المدارس الثانوية في إمارة الشارقة من وجهة نظر مساعد مدير المدارس الثانوية ؟
- ٢- ما الإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة للتمكين الإداري لمساعد مدير المدارس الثانوية من وجهة نظر مساعد مدير المدارس الثانوية ؟

٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) في وجهة نظر مساعدي مديري المدارس الثانوية للتمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة

٤

### حدود الدراسة

الحدود البشرية : مساعدي مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في إمارة الشارقة .

الحدود المكانية : المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في إمارة الشارقة .

الحدود التاريخية : العام الدراسي ٢٠١٦ / ٢٠١٧ .

### الأدب النظري

#### مفهوم الإدارة التربوية

تعد الإدارة التربوية محور العملية التربوية ، وجاء تعريفها على أنها مجموعة من العمليات المتشابهة المكتملة لبعضها بعضاً داخل المنظمات التعليمية ، لتحقيق الأغراض المطلوبة من التربية ( محمد ، ٢٠٠٨ ) . وقد عرفها ( أبو صعيك و دعمس ، ٢٠٠٨ ) على أنها العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما ، وفقاً لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق الأهداف التعليمية للمجتمع . أما ( سمارة ، ٢٠٠٧ ) فقد ذكر بأنها مجموعة العمليات المترابطة تتكامل فيما بينها في مستوياتها الثلاثة ( الوزارة ، المديرية ، المدرسة ) من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة . فيما ذكر ( حامد ، ٢٠٠٩ ) أن الإدارة التربوية عبارة عن تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة



في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبيئته . ويضيف (الفاضل ، ٢٠١٠) أن الإدارة التربوية هي إدارة تعليمية عليا ، تضع السياسة العامة للتعليم ، وفق استراتيجية تضمن تحقيق الأهداف حسب الإمكانيات والموارد المتاحة .

إن الهدف الرئيس من الإدارة التربوية هو توفير وتسهيل وسائل تعليم الطلبة وتعلمهم ، ولا يتم ذلك إلا من خلال رصد الأنشطة التنظيمية ومراقبتها ، واتخاذ القرارات ، وتخصيص الموارد لدعم الإدارة التربوية بشكل مباشر . وهنا فإن المعلم شريك رئيسي في الإدارة التربوية لتهيئته للمستقبل والتركيز على آلية توافق الهدف المباشر للمعلمين مع أهداف الإدارة التربوية ( Bush, & Coleman, 2004 ) .

### مفهوم الإدارة المدرسية

عُرِّفت الإدارة المدرسية بأنها جهاز منظم يتفاعل داخل المدرسة وخارجها حسب السياسة العامة ، والفلسفة التي تضعها الجهات المعنية لتهيئة النشء وفق أهداف المجتمع والمصالح العامة للدولة ، وذلك عن طريق مجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة ، مع توفير الجو المناسب لإنجازها بشكل مناسب (محمد، ٢٠٠٨). أما (المومني، ٢٠٠٨) فذكر أن الإدارة المدرسية هي كل الأعمال المنظمة التي يقوم بها جميع العاملين من مدير مدرسة ومعلمين ومستخدمين وطلبة، من أجل تنفيذ الأعمال التربوية لتحقيق الأهداف التربوية.

تعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية التي تبذل جميع الجهود والنشاطات لتنفيذ السياسات العامة للتعليم ، لبناء الأجيال التي تصنع المستقبل ، وتربيتهم تربية صحيحة وعلى أساس سليم (مساد ، ٢٠٠٥) .

إن أهمية الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر كبير ، فهي التي تُحدث التغيير في المدرسة من تدريس وتنسيق بين المدرسة والمنطقة التعليمية ، وبهذا فإن المدارس

تحتاج إلى قيادة ، والتي يجب أن يتعرف إليها المعلمون والطلبة ، وأيضا أولياء الأمور الذين هم بحاجة إلى أن يطمئنوا على أبنائهم ، ويشاركوا قادة المدارس همّ التعليم ، ويعبارة أخرى فإن مدير المدرسة هو المفتاح لنجاح التعليم ( Horne , 1998 ) . ومدير المدرسة دورٌ أساسيٌّ في العملية التربوية ، فهو الأداة المهمة في التخطيط اليومي والسنوي للمدرسة ، ومراقبة وتنظيم العمل ، وإعداد الميزانية ، والجدول الزمني لأنشطة المدرسة لمساعدتها على تحقيق أهدافها والوصول إلى النتيجة التي يريدها المجتمع ( Matthews & Crow , ٢٠٠٣ ) .

### أهداف الإدارة المدرسية

تسعى الإدارة التربوية إلى تحقيق أهداف الإدارة المدرسية من خلال توفير الظروف الملائمة والإمكانات المتاحة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٣). إن الإدارة المدرسية تهدف إلى تنظيم المدرسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة ، والهدف الأساسي للإدارة المدرسية هو العمل الجاد المستمر لتحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها ورفع مستواها في ضوء المتغيرات الحديثة . وقد جاءت الأهداف الحديثة الحالية مكملة للأهداف السابقة وهي كالآتي (الحربي، ٢٠٠٨ أ):

- بناء شخصية الطالب علميا وعقليا وجسميا وتربويا وثقافيا واجتماعيا ونفسيا .
- تحسين العلاقات بين الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية .
- تطبيق الأنظمة والقوانين التي تصدر من الجهات العليا للإدارة التربوية .
- إعادة النظر في مناهج المدرسة وأنشطتها ، والوسائل التعليمية والبرامج الدراسية .

- تحسين التواصل بين البيئة الخارجية للمدرسة ، ومع مؤسسات المجتمع المحلي بالذات .

- التعاون مع البيئة من أجل تجنب المشكلات والكوارث والحوادث التي تحدث مستقبلا .

أصبحت الأهداف السابقة متغيرة حسب تغير فلسفة المجتمع ونظرتة للحياة ولأهداف التعليم خاصة ، فبدل الاهتمام بالنواحي الروتينية ، أصبح الاهتمام بالطفل نفسه وطرق استعداداته الشخصية وميوله الطبيعية وتوجيهه ، وجعل الطالب محور العملية التعليمية والتعلمية ( مساد ، ٢٠٠٥ ) .

وجاءت أهداف الإدارة المدرسية في وزارة التربية والتعليم الإماراتية ( النادي وآخرون ، ٢٠٠٧ ) كما يأتي :

كشف القصور عن طريق رصد الواقع التربوي وتحليل الظروف المحيطة، ملاحظة ما يحتاجه العاملون في المدرسة من دورات تدريبية لتنميتهم مهنيا، استمرارية تطوير الكفايات العلمية والعملية للعاملين في المدرسة، تبني أفكار الطلبة المتميزين وكشف قدراتهم وتنميتها، رعاية الطلبة المبدعين والمبتكرين، تجهيز الطلبة للحياة المعاصرة وإعدادهم لمواجهة ظروف المستقبل، إشراك كل الأطراف المعنية بالعملية التربوية ميدانيا، تهيئة وتوفير بيئة جاذبة للتعليم والتعلم.

إن سياسة وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة تبرز منها رؤية الوزارة التي هي منظومة تعليمية تتواءم مع أفضل المعايير التربوية العالمية ، وتهدف إلى إعداد الطلبة لحياة نافعة ومنتجة ، وتنمي لديهم القدرة على التعليم المستمر والتعامل مع معطيات عصر العولمة ، وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع . ورسالة الوزارة أنها تتولى مهمات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والإشراف

التي تؤدي إلى نظام تعليمي ناجح يجمع الطلبة والمدارس وأولياء الأمور في منظومة متألّفة تحقق أعلى مستويات الأداء التربوي ، وعلى نحو يعمق روح المسؤولية على المستويات كافة ، وينمي الالتزام بخدمة المجتمع لدى الجميع . ( www.moe.gov.ae ) .

### التمكين

جاءت فكرة التمكين للعاملين من واقع إنجاز المهمات بكل يسر وسهولة ، وتحقيق رضا المتعاملين مع المؤسسة ، وجاء تعريف التمكين عند (الطائي وقداة، ٢٠٠٨) على أنه " توفير السلطة للفرد على عمله بتحويله السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بعمله لتلبية رغبات وتوقعات العملاء وتحقيق رضاهم ، بالإضافة إلى توفير المستلزمات التي يتطلبها أداء المهام " . أما (الدوري وصالح، ٢٠٠٩) فيرون أن التمكين هو إشراك الموظفين في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة ، لفهم وإدراك العمل بشكل واضح ، وإشعارهم بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم لإحداث الأثر المباشر لمشاهدة نتائج أعمالهم ، وبالتالي يشعرون بقناعة ورضا أكبر لعملهم ويتجنبون الإحباط والتوتر النفسي . وذكر (الزيديين، ٢٠١٣) أن التمكين "قدرة الموظفين على اتخاذ القرار في مجال عملهم مع التركيز على قبول الموظفين للسلطة المعطاة لهم".

### أهمية التمكين

تكمن أهمية التمكين للموظفين من خلال النتائج التي تحققها المنظمة ، فينتقل الحال بهذه المنظمة إلى المستوى الأفضل ، وقد ذكر (الدوري و صالح ، ٢٠٠٩) أن التمكين يهذب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين ، وفرصة لتطوير مهارات العاملين ، والتمكين يغير من سياسة المنظمة وتتمتع بالمرونة والقدرة على التعلم والتكيف ، ويشعر العاملون بالمسؤولية والرضا العالي عن

الإنتاج ويعطيهم سلطة أوسع ، ويطلق العنان لابتكارات العاملين وتدريبهم وتعليمهم ، وإعطاء حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم . أما ( الوادي ، ٢٠١٢ ) فيرى أن أهمية التمكين تحتاج إلى إعادة هيكلة المنظمات وعملياتها وأنظمتها لإيجاد الثقة والتعاون بين العاملين ، وأيضا فإعطاء السلطة للعاملين تساعدهم على التصرف المباشر مع الزبون لمحاولة إرضائه ، وبالتالي ستبرز القدرات الذهنية للعاملين وستبرز إبداعاتهم في العمل .

### التمكين والاتجاهات الإدارية المعاصرة الحديثة

ظهرت دراسات حديثة تنادي باتجاهات إدارية جديدة قادرة على توفير متطلبات القرن الحادي والعشرين ، وأكثر فاعلية وكفاءة في إدارة المؤسسات في عصرنا هذا ، والذي يتميز بالتغيير والتطوير ويؤدي بدوره إلى رسم طرق ومناهج وسياسات تعزز فكرة التمكين ، ومن هذه الاتجاهات ما يأتي :

### القيادة التحويلية

عرف بيرنز ( Burns ) القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق " (عايش، ٢٠٠٩) . وقد جاء تعريف القائد التحويلي عند (الحريري، ٢٠٠٨) على أنه " الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية ، والذي يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات " . إذن نلاحظ هنا إصرار القائد التحويلي على تغيير الوضع الراهن والاهتمام بالعاملين ، لتحسين واقع بيئة العمل .

**صفات القائد في القيادة التحويلية :**

يفترض في القائد التحويلي أن تكون لديه رؤية ورسالة، يستفيد منه العاملون في نقلهم من الوضع الحالي إلى الأفضل، يحترمه الآخرون ويحاولون تقليده، يدير العاملون بالقيم، وله كاريزما من خلال شعاراته، يتميز بالإدارة الديمقراطية (حسان والعجمي، ٢٠١٠).

**مهام القيادة التحويلية :**

وضع رؤية للمؤسسة وما سيكونون عليه في المستقبل، سهولة وصول الرؤية للأتباع، تنفيذ الرؤية، وحث الأتباع على الالتزام بالرؤية (الفرح، ٢٠١٠).

بعد أن يتحول مدير المدرسة إلى قائد تحويلي فإنه يضع رؤية مشتركة للمدرسة ، فإنه يهتم بالمعلم كإنسان ليساعده على تحقيق أهدافه وأهداف المدرسة ( الحربي ، ٢٠٠٨ ب ) ، وتضيف (الحريري، ٢٠٠٨) أنه يسعى لتلبية كل حاجاتهم ليحولهم من الوضع الحالي إلى وضع أفضل، وبذلك يكسب احترام وإعجاب العاملين في المدرسة، ويحترم وجهات النظر في حال مشاركتهم في اتخاذ القرار ويقدر جهود العاملين ، ويسعى القائد التحويلي في المدرسة أن يجعل من المعلمين قادة، وهذا ما نحتاجه حالياً في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة.

**الإدارة التشاركية**

وتعرّف الإدارة التشاركية على أنها الطريقة التي يستخدم فيها الإداري الأدلة، للبحث عن أصحاب المصالح في المؤسسة أينما كانوا، لتحفيزهم على تحسين الأداء للوصول إلى الأهداف المرجوة ديوييت ( Dewitt, 2016 ). ويرى (عبيدات، ٢٠٠١) في هذا الاتجاه أن الإداري يفوض جزءاً من صلاحياته للأتباع ، ويتصرف الأتباع

حسب ميولهم ، وهنا تخف المسؤوليات على الإداري ، ويظهر الأتباع في هذا الاختبار بمدى جهوزيتهم ليكونوا إداريين في المستقبل . ويضيف يوكي (Yuki) أن الإدارة التشاركية تسمح للآخرين بالتأثير في قرارات الإداري ، وتسمى بعملية التشاور أو باللامركزية في الإدارة ( الإدارة الديمقراطية ) ، ومن نتائجها تحسين نوعية القرار ، وقبول أغلبية العاملين بالقرار ، وفهم أفضل للقرار لأنه بيد العاملين وبالتالي سيمهد الطريق لحل المشكلات ( عريقات ، ٢٠٠٦ ) . أما (عبوي ، ٢٠٠٧) فيذكر أن الاستثمار في الأفراد يعود بالنفع على المؤسسة ، وأن المؤسسات التي تمتلك القوى البشرية تُحدد قيمتها السوقية من خلال تحقيق الأفراد لأهدافها ، وهنا نقارن بين الآلات والقوى البشرية ، فمع مرور الوقت تقل قيمة الآلات إلى أن تصل إلى مرحلة اللاقيمة ( خردة ) ، أما القوى البشرية فتزداد قيمتها لاكتسابها الخبرة والمهارات مما يساعد على زيادة إنتاجيتها ، وهناك اتجاه يقول أن كل ما ينفق على الموارد البشرية فهو استثمار مستقبلي . من معوقات تطبيق الإدارة التشاركية أن الإداري يختار من يوافق هواه من التابعين ، وأيضا صعوبة تطبيق هذا النمط على الموظفين القدامى ( العيسوي ، ٢٠١٩ ) ، ويضيف (بيلبن ، ٢٠٠٩) أن تشكّل فريق العمل الواحد يكون موحد الأفكار ولا يوجد بينهم من يقوم بأدوار مختلفة عن فريق العمل .

### إدارة الجودة الشاملة

إن ارتباط الجودة الشاملة بالتمكين ظهر منذ أن ظهرت آراء إدوارد ديمينغ (Edward Deming) وأفكاره التي تدعو إلى التحسين المتواصل ، والمشاركة الفاعلة للجميع في عملية التطوير والجودة ، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين نوعا من الحرية في التصرف والمساهمة في اتخاذ القرار ، وتحمل أعباء المسؤولية ( الوادي ، ٢٠١٢ ) . ويرى ( فيلد ، ٢٠٠٤ ) أن التحسين المستمر للعمليات وبالتالي زيادة جودة المخرجات ، وزيادة مشاركة ممثلين عن النقابات العمالية في المؤسسات ، وإظهار إبداعات الموظفين و بروز أفكار غير معروفة ساعدت على تحسين الجودة ، وكان الهدف من القيادة

التشاركية هو تحديد أفضل الأعمال للمنافسة العالمية وخاصة المؤسسات التي تعمل على مستوى العالم .

### اختصاصات مساعد مدير المدرسة الثانوية

كل عضو في المدرسة له حقوق وعليه واجبات ، ولكي يستطيع القيام بواجباته لابد له من فهم دوره ، والتعرف على الصلاحيات الممنوحة له كعضو فعال في المدرسة ، ومساعد مدير المدرسة الثانوية بالذات دور مهم في تخريج أجيال للمجتمع ، وتجهيزهم للعمل في الميدان وتأهيلهم لمواجهة الصعوبات خارج المدرسة ، فمن اختصاصات مساعد مدير المدرسة الثانوية كما ذكرها ( مصطفى وآخرون ، ١٩٨٩ ) ما يأتي :

- ١- يحل محل مدير المدرسة في حالة غيابه بالإشراف على الشؤون الإدارية والفنية .
- ٢- يرأس مجلس رواد الأنشطة المدرسية ويضع الخطط وينسق الميزانية ويشرف عليها .
- ٣- يوجه البريد اليومي الوارد للمدرسة للأشخاص المعنيين به .

أما ( الزهيري ، ٢٠٠٨ ) فيضيف اختصاصات جديدة لمساعد مدير المدرسة وهي :

- ١- يشرف على النظام المدرسي ومنها النظافة العامة، وتوفير الخدمات الصحية.
- ٢- يهندس الجدول المدرسي حسب توجيهات مدير المدرسة ومصلحة العمل .
- ٣- يشرف على كتابة الطلبة لاستمارات الامتحانات العامة .
- ٤- التواصل مع المعلمين لتقديم نتائج الامتحانات الشهرية وإرسالها لأولياء الأمور .



٥- يتأسس مساعد مدير المدرسة لجنة امتحانات النقل ويتابع سيرها ويعلن النتائج.

ولمساعد مدير المدرسة اختصاصات أخرى أوردتها (عطوي، ٢٠٠٤) على النحو الآتي :

- ١- يشرف على سجلات المدرسة، ويجهز المعلومات الإحصائية الخاصة بالمدرسة .
- ٢- يتابع أعمال الصيانة في المدرسة، ويجهز الأثاث المدرسي .
- ٣- يراقب عملية الانضباط المدرسي، ويعدّل البرنامج اليومي للحصص الدراسية.
- ٤- متابعة حضور وانصراف الطلبة وغيابهم، وإخطار أولياء أمور المتغيبين بذلك، مع وضع مدير المدرسة في الصورة .
- ٥- إخطار المعلمين بحصص الاحتياط بشكل يومي .

وأضاف (مطاوع، ٢٠٠٣) القليل من اختصاصات مساعد مدير المدرسة وهي كما يأتي :

- ١- يضع خطة متكاملة بداية العام الدراسي لاستقبال الطلبة، وتجهيز الفصول الدراسية لهم ولاستيعاب الطلبة الجدد، والتأكد من وصول الكتب الدراسية الجديدة، وتوفير الخدمات والأدوات المدرسية لبدء اليوم الدراسي .
- ٢- متابعة الحالات الفردية للطلبة المتأخرين عن المواعيد المحددة، وإشراك ولي الأمر في ذلك لوضع الحلول والخطط المناسبة، وتعزيز التواصل بين المدرسة والمنزل .

وأخيراً فقد زاد (محمد، ٢٠٠٨) بعضاً من اختصاصات مساعد مدير المدرسة بأنها :

- ١- يعتبر مساعد مدير المدرسة عضواً فعالاً في المدرسة باعتباره الرجل الثاني.

- ٢- يوزع اختصاصات المعلمين والعاملين في المدرسة ويتابعها .  
٣- يتابع حضور وانصراف المعلمين والعاملين في المدرسة .

### المشكلات التي تعترض التمكين لمساعد مدير المدرسة

تواجه الكثير من المؤسسات عقبات كثيرة لتحقيق أهدافها وزيادة إنتاجها، ويحاول أصحاب القرار العمل على تجاوز هذه العقبات بأقل التكاليف والخسائر التي يمكن أن تنتج عن تجاوز هذه العقبات، ومن هذه العقبات كما يراها (أندراوس ومعاينة، ٢٠٠٨) ما يأتي :

١- الاختلافات الثقافية: وهي أن عملية التمكين تكون بين طرفين أو أكثر، فبعض العاملين في المدارس يحبون العمل الجماعي فينضمون مع فكرة التمكين ويتعاونون معه، وبعض العاملين في المدارس يحبون العمل منفردا لذلك يرفضون فكرة التمكين. وبعضهم يحبون التواصل المباشر مع مدير المدرسة، ويرفضون الطرق البعيدة للوصول إلى صاحب القرار.

٢- مقاومة الإدارة : عند تطبيق التمكين للعاملين في المدارس ( مساعد المدير ) ، يحس المسؤول المباشر أن العاملين أصبحوا يشكلون خطرا على وظيفته ، بمخالفة الأوامر أو إعطاء أوامر وآراء مختلفة عنهم ، وربما يصل بهؤلاء العاملين أن يحلوا محل رؤسائهم في حالة أثبتوا جدارتهم وكفاءتهم في مكان عملهم .

٣- مقاومة العاملين ونقابات العمل : بعض المعلمين تعودوا على أساليب إدارية قديمة ، ولا يأملون بعود ومبادرات جديدة للمديرين الجدد ، والأعمال الجديدة تحتاج إلى مهارات جديدة لا يتقنها المعلمون ويصعب عليهم التكيف معها . أما نقابات العمل : فهم يتخوفون من التمكين لاعتقادهم أنه سيؤدي إلى تحسّن الإنتاجية وبالتالي سيحتاج إلى جهد وضغط نفسي عالٍ ، وأيضا فإن ممارسة التمكين تحتاج إلى

المرونة وبالتالي ستتغير قواعد العمل وفئات العمل التي سعت النقابات على وجودها  
زمنًا طويلًا ، وأخيرا فإن المؤسسات التربوية تستعمل التمكين لتجاوز نقابات العمل  
وتهميشها لإضعاف قوتها في موقع العمل .

### ويضيف ( العتيبي ) المزيد من العقبات :

· البناء التنظيمي الهرمي : وهو أن البناء التنظيمي لا يسمح بالتمكين للعاملين  
ويجعل من المسؤولين ونوابهم في محل عمل متواصل .

· المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات : الإدارة المركزية لا تعطي صلاحياتها  
ولا جزء منها للعاملين لديها، وبالتالي لا يظهر أثر ذلك على المنظمة وربما تعطل  
بعض أعمالها .

· عدم الرغبة في التغيير : يحتاج كل عمل في الميدان التربوي إلى تطوير وتغيير حسب  
أهداف الإدارة التربوية ، وكثير من العاملين يستمرون على منهجية واحدة للعمل  
ويرفضون تغييرها وهذا ملاحظ في مدارس التعليم العام الحكومية .

· تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية : يسعى الإداريون في المدارس إلى تكرار ما  
عمله في السنوات السابقة ، لسهولة العمل وتكراره كل سنة .

· ضعف التدريب والتطوير الذاتي : الجهل ضد الإبداع والتطوير وإنجاز العمل ، فإذا  
جهل الموظف أو لم يتم بالتدريب عليه فإنه بلا شك لن يتم عمله بإتقان .

· عدم ملاءمة نظام المكافآت : دائما نلاحظ مديري المدارس المتميزة يسعون لاستمرار  
تميزهم جراء ما يحصلون عليه من مكافآت وعلاوات ، وعلى عكس إدارات المدارس  
الأخرى فإنها لا تحصل على شيء مقابل عملها ، حتى لو وصل هذا الجهد إلى ما هو

مطلوب منها فإنها لا تكافئ على عملها ، وينتج عن ذلك أن هذه الأعمال التي تقوم بها تبدأ بفقدان الإتقان والمواصلة الجيدة لهذه الأعمال (http://www.hrdiscussion.com).

### ثانيا : الدراسات السابقة ذات الصلة

تم الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة . والتي تم عرضها وفقا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي :

هدفت دراسة كونيي ( Connie , 2001 ) إلى معرفة التمكين للقيادة التشاركية في المدرسة ، وكان عنوان هذه الدراسة هو تمكين أو إعاقة العوامل الفردية والتنظيمية لإشراك عضو هيئة التدريس في التغيير التنظيمي في جامعة وسكنسون في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقابلة مع ١٦٤ عضو هيئة تدريس في الجامعة ، وانقسمت نتائج الدراسة إلى قسمين : أبرزت عوامل التمكين الفردية ( التمكين بالدعم الإداري - حسن التصرف - الرغبة في التغيير ) ، أما العوامل التنظيمية للتمكين فهي ( وضوح الرسالة والقيم للمؤسسة - توتر العلاقات - مقاومة تغيير المناخ التنظيمي ) .

أما دراسة أندريا ( Andrea , 2006 ) فهدفت إلى إيجاد العلاقة بين البنية الاجتماعية والمدرسة في تمكين المعلم ، والتي كانت بعنوان العلاقة بين البنية الاجتماعية والشعور بالتمكين لموظفي المدرسة في ميتشغن في الولايات المتحدة الأمريكية ، وضمت عينة الدراسة ٩٨ تربويا من معلمين ومستشارين ومسؤولين ومساعدين إداريين ، وجاءت نتيجة الدراسة بالعمل على دعم الموظفين بالمؤلفات للتعلم مما يزيد من إيجابيات المدرسة ، وتدريب العاملين سيساعد على الترويج

للمدرسة ، وإشراك أولياء الأمور في المدرسة سيساعد على التمكين للموظفين ، وأهمية رأس المال الاجتماعي الداخلي يعزز التمكين التنظيمي على رأس المال الخارجي .

وهدفت دراسة أندراوس ( ٢٠٠٦ ) إلى التعرف على درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية ، والتي كانت بعنوان درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية ، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة والبالغة ( ٤٦٨ ) عضو هيئة تدريس ، وكانت نتائج الدراسة شيوع ممارسة مفاهيم التمكين بمجالها الأكاديمي والإداري بدرجة عالية .

أما دراسة عريقات ( ٢٠٠٦ ) فهدفت إلى بناء نموذج إداري مقترح لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة ، والتي كانت بعنوان بناء نموذج إداري مقترح لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة ، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة والبالغة ( ٣١١ ) معلما ومعلمة ، وجاءت نتائج الدراسة بأن درجة تمكين المعلمين بمستوى متوسط على جميع المجالات ، مرتبة تنازليا على النحو الآتي : مجال الاتصال وبيئة العمل ، مجال النمو المهني والمساءلة الداخلية ، مجال الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار ، مجال نظام المكافأة .

وهدفت دراسة العساف ( ٢٠٠٦ ) إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية ، وكان عنوان الدراسة حول التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية ، ووزعت استبانة على ( ٥٤١ ) عضو هيئة تدريس ، وأظهرت نتائج الدراسة

أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً ، إذ بلغ ٣.٢٦ من أصل ٥ . وأيضاً هناك علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة ، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها ، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة ، والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها .

وهدفت دراسة دارلنغتون ( Darlington , 2007 ) إلى دراسة أثر التمكين للموظف لزيادة الفعالية الإدارية ، والتي كانت بعنوان تمكين الموظف كأداة فعالة لزيادة الفعالية الإدارية في منطقة أومونيشي في نيجيريا ، وتم إجراء مقابلة لـ ١٥٠ إدارياً ، وكانت النتائج بأن هناك حاجة كبيرة إلى فاعلية التواصل مع الإداريين والعمال ، وأن بيئة العمل تحتاج إلى تنظيم لربط مفهوم التمكين بالتدريب ، والموظف بحاجة إلى مراقبة من جهات خارجية بشكل دوري .

ودراسة العجمي (٢٠٠٧) هدفت إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين، والتي كانت بعنوان درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين، وتم توزيع أداة الدراسة على العينة والبالغ عددهم (٩٠٠) معلم، وكانت نتيجة الدراسة أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية في جميع المجالات.

ودراسة جاكبي ( Jackie , 2008 ) هدفت إلى استكشاف العلاقة بين تمكين المعلم والاستخدام الرئيسي للسلطة ، والتي كانت بعنوان العلاقة بين تمكين المعلم والاستخدام الرئيسي للسلطة في جامعة أوبورن في ولاية ألباما في الولايات المتحدة

الأمريكية ، وكانت عينة الدراسة تضم ١٢٥٦ عضو هيئة تدريس ، وجاءت نتائج هذه الدراسة بأن هناك ست سمات لتمكين المعلم، وهي القدرة على صنع القرار، النمو المهني، الكفاءة الذاتية، الاستقلال الذاتي، أثر المعلم ، والوضع الحالي للمعلم. وأن تكون القيادة المدرسية مشتركة بين مديري المدارس والمعلمين.

أما دراسة الصرايرة ( ٢٠٠٨ ) فهدفت إلى التعرف على مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بأدائهم الإداري وبتمكين المعلمين ، وكانت الدراسة بعنوان النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بأدائهم الإداري وبتمكين المعلمين ، وعرضت استبانة على ( ٣٠٠ ) معلم ومعلمة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن مرتفعة من وجهة نظرهم في المجالات كافة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات ( ٣,٩٠ ) ، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \geq 0,01$  ) بين مستوى النضج الوظيفي للمديرين ودرجة تمكين المعلمين من وجهة نظر المعلمين ، وأيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \geq 0,01$  ) بين مستوى الأداء الإداري للمديرين ودرجة تمكين المعلمين من وجهة نظر المعلمين .

وهدف دراسة المعاني ( ٢٠٠٨ ) إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشتركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ، وكان الدراسة بعنوان أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشتركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ، واشتملت عينة الدراسة على ( ٧٦ ) منظمة ، وجاءت نتائج الدراسة أن العاملين يدركون تمكينهم بدرجة عالية ، ووجود أثر ذات دلالة إحصائية بين توافر مستلزمات التمكين الهيكلي وتحقيق تمكين العاملين النفسي، وتأثير كل منهما على تحقيق الجودة الشاملة والتميز .

وهدفت دراسة دانيت (Danette, 2011) إلى التمكين للقيادة التشاركية في المدرسة، وكانت الدراسة بعنوان تهيئة الظروف التنظيمية لتمكين وتدعم القيادة المشتركة للمدرسة في ولاية ميسوري، وقد أجريت مقابلات لـ ٣٤ شخصا من قادة المدارس الابتدائية في ولاية ميسوري، وجاءت نتائج الدراسة على أن العاملين لا ينظرون إلى أعمالهم بشكل مفرد، وإنما ينظرون إلى أعمالهم على أنها عمل جماعي، يخص المشاركين في القيادة.

أما دراسة الطعاني (٢٠١١) فهدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، والتي كانت بعنوان درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك بالأردن، وكانت نتائج الدراسة بأن جميع أبعاد التمكين الإداري كانت مرتفعة، وللجنسين، ولا توجد فروق لدرجة التمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة العنزي (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجهاد للقيادة التشاركية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، والتي كانت بعنوان درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجهاد للقيادة التشاركية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (٤٢٠) معلما ومعلمة، وجاءت نتيجة الدراسة بأن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية مرتفعة في جميع المجالات.

أما دراسة اخوارشيدة (٢٠١٨) فهدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وكانت بعنوان درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وتم توزيع الاستبانة على (٣٨٥) معلم



ومعلمة، وجاءت نتيجة الدراسة بوجود مستوى متوسط من درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية.

وهدفت دراسة حسينات (٢٠١٩) إلى التعرف على دور القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في تحسين مستوى التحصيل الدراسي للصفوف الثلاثة الأولى في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، والتي كانت بعنوان دور القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في تحسين مستوى التحصيل الدراسي للصفوف الثلاثة الأولى في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، وتم توزيع الاستبانة على (٢٢٣) من المعلمين والمعلمات، وجاءت نتيجة الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة جرش جاءت بدرجة كبيرة.

أما دراسة الحجيج (٢٠١٩) فهدفت إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مادبا ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، والتي كانت بعنوان القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مادبا ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، وتم توزيع استبانتين على عينة الدراسة المكونة من (٣٣٨) فرداً، وجاءت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية كانت مرتفعة.

#### التعليق على الدراسات السابقة وموقع هذه الدراسة منها

بعد استعراض ما جاء في الدراسات السابقة، فإنها تختلف نسبياً عن الدراسة الحالية، فموضوع انتشار التمكين إدارياً وأكاديمياً تناولته دراسة أندراوس (٢٠٠٦)، ودراسة العساف (٢٠٠٦)، ودراسة الصرايرة (٢٠٠٨)، ودراسة دانيت (Danette, 2011)، ودراسة الطعاني (٢٠١١)، وأما تدريب العاملين للتمكين فتناولته دراسة أندريا

(Andrea,2006)، ودراسة دارلنغتون (Darlington,2007)، ودراسة جاكى (Jackie,2008)، ودراسة المعاني (٢٠٠٨)، وعوامل التمكين الفردية والتنظيمية فتناولته دراسة كويني (Connie,2001)، ومجالات التمكين للعاملين تناولته دراسة عريقات (٢٠٠٦)، وتناولت مدى تطبيق الإدارة التشاركية دراسة كل من العجمي (٢٠٠٧)، واخوارشيدة (٢٠١٨)، والعنزي (٢٠١٨).

تميزت هذه الدراسة بأنها ناقشت موضوعا متخصصا في التمكين، وهو التمكين لمساعدى مديري المدارس الثانوية، وجاء مستوى الفقرات متوسطا، مثل أن يسمح النظام الإداري في وزارة التربية والتعليم بإعطاء صلاحيات لمساعدى مديري المدارس، وأيضا تُهيئ البرامج والدورات لمساعدى مديري المدارس بإدارة المدرسة بفاعلية.

#### منهجية الدراسة ( الطريقة والإجراءات )

تضمنت الطريقة شرحا لمنهج الدراسة حول تطوير نظام تربوي للتمكين الإداري لمساعدى مديري المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في إمارة الشارقة ، مع مجتمع الدراسة وعينتها والأداة المستخدمة ومع صدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية .

#### منهجية الدراسة

اتبع الباحث المنهج المسحي التطويري ، وطور أداة الدراسة ، وقام بتوزيعها على مجتمع الدراسة المتمثلة في مساعدى مديري المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في إمارة الشارقة ، وتم التزود بالإحصائيات والبيانات والمعلومات الصادرة من وزارة التربية والتعليم الإماراتية ، ومن مجتمع الدراسة ، بحيث تمكن من تصنيف هذه البيانات وترتيبها وفقا لما ستصل إليه الدراسة .

## مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مساعدي مديري المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في إمارة الشارقة ذكورا وإناثا للعام الدراسي ٢٠١٧ - ٢٠١٨ ، والبالغ عددهم (٤٠) مساعد مدير مدرسة من الذكور والإناث، كما هي مبينة أعدادهم في الجدول الآتي:

### جدول رقم (١)

توزع أفراد مجتمع الدراسة من المدارس الثانوية على المناطق التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة

عدد المدارس الثانوية			المنطقة التعليمية	التسلسل
المجموع	الإناث	الذكور		
٢٢	١٢	١٠	دبي	١
٤٠	٢١	١٩	الشارقة	٢
١٢	٧	٥	عجمان	٣
٧	٤	٣	أمر القيوين	٤
٢٨	١٤	١٤	رأس الخيمة	٥
١٦	١٠	٦	الفجيرة	٦
١٢٥	٦٨	٥٧		المجموع

[www.moe.gov.ae](http://www.moe.gov.ae)

## عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٣٥) مساعد مدير ومديرة مدرسة.

## متغيرات الدراسة

- ١- التمكنين
- ٢- الجنس وله فئتين : ذكر ❖ أنثى
- ٣- المؤهل العلمي وله فئتين : ❖ بكالوريوس ❖ دراسات عليا
- ٤- الخبرة في مجال الإدارة ولها فئتان: ❖ أقل من عشر سنوات ❖ أكثر من ١٠ سنوات
- ٥- أداء مساعد مدير المدرسة الثانوية في المدارس الحكومية في إمارة الشارقة .

## أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، قام الباحث باستخدام أداة بحث رئيسية واحدة ، حيث قام بتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة (أندراوس، ٢٠٠٦) ودراسة (الصرايرة، ٢٠٠٨) وغيرهما من الدراسات ذات الصلة. وعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص للتأكد من صدقها ومن ثم عرض أداة الدراسة على عينة الدراسة .

## صدق الأداة

اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى وذلك بعرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية ، لإبداء رأيهم وملاحظاتهم في مدى صحة فقرات الأداة ومناسبتها لمجتمع الدراسة ، وقام الباحث بتعديل الفقرات المطلوب تغييرها واستبعاد وحذف الفقرات الغير مناسبة.

## ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة

من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (٣٠) مساعد مدير، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين اذ بلغ (٠,٩١).

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، وبلغ (٠,٨٩) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

### المعالجة الإحصائية

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من ١,٠٠ - ٢,٣٣	قليلة
من ٢,٣٤ - ٣,٦٧	متوسطة
من ٣,٦٨ - ٥,٠٠	كبيرة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (٣)}}$$

$$\frac{٥ - ١}{٣} = ١,٣٣$$

٣

ومن ثم إضافة الجواب (١.٣٣) إلى نهاية كل فئة.

واستخدم الباحث في إعداد هذه الدراسة الإجراءات الإحصائية الآتية :

١- للإجابة عن السؤال الأول : " ما واقع التمكين الإداري لمساعد مدير المدارس الثانوية في إمارة الشارقة من وجهة نظر مساعد مدير المدارس الثانوية ؟ " استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

٢- للإجابة عن السؤال الثاني : " ما الإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة للتمكين الإداري لمساعد مدير المدارس الثانوية من وجهة نظر مساعد مدير المدارس الثانوية ؟ " استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر مساعد مدير المدارس الثانوية في الإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة للتمكين الإداري .

٣- للإجابة عن السؤال الثالث : " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في وجهة نظر مساعد مدير المدارس الثانوية للتمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ؟ " استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحقيق مفهوم التمكين الإداري لمساعد مدير المدارس الثانوية باختلاف مستويات متغيرات الدراسة .

## نتائج الدراسة

نتناول هنا عرض وتحليل بيانات الدراسة، من وصف لخصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.

### وصف خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا الجزء وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من (الجنس، والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة). ولبيان وصف خصائص عينة الدراسة، تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة على النحو الآتي:

### عينة الدراسة

#### جدول (٢)

#### التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
40.0	14	ذكر	الجنس
60.0	21	انثى	
22.9	8	اقل من ١٠ سنوات	الخبرة
77.1	27	10 سنوات فأكثر	
77.1	27	بكالوريوس	المؤهل العلمي
22.9	8	دراسات عليا	
100.0	35	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (٢) بأن الإناث قد شكلوا غالبية أفراد العينة بنسبة (٦٠)، في حين شكل الذكور (٤٠)، وغالبية أفراد عينة الدراسة لديهم الخبرة في وظائفهم، وأيضا غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة البكالوريوس.

## تحليل أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما واقع التمكين الإداري لمساعد مدير المدارس في الشارقة من وجهة نظر مساعد مدير المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري لمساعد مدير المدارس في الشارقة من وجهة نظر مساعد مدير المدارس، والجدول أدناه يوضح ذلك.

## جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التمكين الإداري لمساعد مدير المدارس في الشارقة من وجهة نظر مساعد مدير المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٥	أملك الدافع الذاتي للعمل على تحقيق أهداف المدرسة التي أديرها	3.71	.458	مرتفع
٢	١٣	امتلئ كامل الحرية لابتكار الطريقة والأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لإدارة مدرستي	3.20	.677	متوسط
٣	٢	يسمح لي باتخاذ قرارات تتعلق بالبرامج الجديدة في المدرسة	3.11	.676	متوسط
٤	٤	يتاح لي الاتصال بمدير المدرسة لاتخاذ قرارات مدرسية مناسبة	3.09	.507	متوسط
٤	٧	يعرفني مدير المدرسة بالأساليب الصحيحة لاتخاذ القرار المناسب	3.09	.445	متوسط
٦	٨	يثق مدير المدرسة في قدرتي على أداء المهام	2.91	.507	متوسط



الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		المفوضة لي			
٧	١٢	امتلك الحرية والاستقلالية الكافية في كيفية تنفيذ عملي	2.89	.631	متوسط
٨	١٠	يعطي مدير المدرسة صلاحيات واسعة لمعالجة المشكلات الطارئة في المدرسة	2.80	.584	متوسط
٩	٩	يمنحني مدير المدرسة سلطات واسعة للتصرف تجاه القرارات المتعلقة بالشؤون الداخلية في المدرسة	2.63	.646	متوسط
١٠	١٤	أشعر بأن مدير المدرسة يحفزني على تحمل المسؤولية الشخصية	2.57	.778	متوسط
١١	٥	يتترك مدير المدرسة مجالاً واسعاً لاتخاذ قرارات مدرسية مناسبة	2.49	.612	متوسط
١٢	١	يعطي مدير المدرسة صلاحيات واسعة لمساعدته لإنجاز المهام	2.43	.739	متوسط
١٣	٣	يتم عرض البيانات والمعلومات على مساعد المدير قبل اتخاذ القرار	2.29	1.073	منخفض
١٤	٦	تتاح لي الفرصة الكافية للاعتراض على تنفيذ القرارات التي لأجدها مناسبة لمدرستي	2.23	.547	منخفض
١٥	١١	تتاح لي حرية كافية للتصرف بالنفقات الخاصة بمدرستي	2.17	.857	منخفض
		التمكين الإداري	2.77	.423	متوسط

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.17-

3.71)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على "أملك الدافع الذاتي للعمل على تحقيق أهداف المدرسة التي أديرها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ

(3.71)، بينما جاءت الفقرة رقم (١١) ونصها "تتاح لي حرية كافية للتصرف بالنفقات الخاصة بمدرستي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.17). وبلغ المتوسط الحسابي للتمكين الإداري ككل (2.77).

السؤال الثاني: ما مستوى ما الإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة للتمكين الإداري لمساعد مدير المدارس من وجهة نظر مساعد مدير المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى ما الإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة للتمكين الإداري لمساعد مدير المدارس من وجهة نظر مساعد مدير المدارس، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ما الإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة للتمكين الإداري لمساعد مدير المدارس من وجهة نظر مساعد مدير المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٨	يسمح النظام الإداري في وزارة التربية والتعليم بإعطاء صلاحيات لمساعد مدير المدرسة	3.43	.502	متوسط
٢	١٩	تهيئ البرامج والدورات الإدارية لمساعد مدير المدرسة بإدارة المدرسة بفاعلية	3.40	.553	متوسط
٣	١٧	تعطي التعليمات من وزارة التربية والتعليم الصلاحيات بتفويض مساعد مدير المدرسة	3.23	.426	متوسط
٤	١٦	تعيني الأنظمة والتعليمات في تطوير مهاراتي في العمل	2.97	.453	متوسط
٥	٢٠	تعمم صلاحيات مساعد مدير المدرسة على العاملين في المدرسة	2.11	.867	منخفض

يبين الجدول (٤) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.11-3.43)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على "يسمح النظام الإداري في وزارة التربية والتعليم بإعطاء صلاحيات لمساعد مدير المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.43)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٠) ونصها "تعمم صلاحيات مساعد مدير المدرسة على العاملين في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.11).

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في وجهة نظر مساعدي مديري المدارس للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر مساعدي مديري المدارس للتمكين الإداري حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة والجدول أدناه يبين ذلك .

#### جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر مساعدي مديري المدارس للتمكين الإداري حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
14	.498	2.78	ذكر	الجنس
21	.378	2.77	انثى	
8	.198	2.69	اقل من ١٠ سنوات	الخبرة
27	.470	2.80	10 سنوات فأكثر	
27	.453	2.81	بكالوريوس	المؤهل العلمي
8	.283	2.64	دراسات عليا	

يبين الجدول (٥) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر مساعدي مديري المدارس للتمكين الإداري بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي كما هو مبين في الجدول (٦).

#### جدول رقم (٦)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة على وجهة نظر مساعدي مديري

#### المدارس للتمكين الإداري

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.915	0.012	0.002	1	0.002	الجنس
0.348	0.907	0.168	1	0.168	الخبرة
0.231	1.494	0.276	1	0.276	المؤهل العلمي
		0.185	31	5.734	الخطأ
			34	6.082	الكلية

يتبين من الجدول (٦) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.012 وبدلالة إحصائية بلغت 0.915.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.907 وبدلالة إحصائية بلغت 0.348.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 1.494 وبدلالة إحصائية بلغت 0.231.

## مناقشة النتائج

## أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه :

ما واقع التمكين الإداري لمساعد مدير المدارس في الشارقة من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس؟

- وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة والمستوى لكل فقرة، وقد جاء واقع التمكين الإداري لمساعد مدير المدارس الثانوية في الشارقة بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٧) وانحراف معياري (٠.٤٢)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٢.١٧ - ٣.٢٠) والانحراف المعياري (٠.٤٤ - ١.٠٧)، كما هو موضح في الجدول رقم (٣)، وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة " أملك الدافع الذاتي للعمل على تحقيق أهداف المدرسة التي أديرها" وبمستوى مرتفع، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة " امتلك كامل الحرية لابتكار الطريقة والأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لإدارة مدرستي" ولكن بمستوى متوسط، أما الفقرة " يسمح لي باتخاذ قرارات تتعلق بالبرامج الجديدة في المدرسة" فجاءت في الرتبة الثالثة وبمستوى متوسط، وقد يُعزى ذلك إلى أن مساعدي مديري المدارس الثانوية في الشارقة، يرون أن لديهم الإمكانيات لما يمليه عليهم الواقع التربوي والبيئة التعليمية، وأيضا لإدراكهم الواسع لما يقتضيه العمل في الميدان التربوي، وقد اتفقت هذه الفقرات مع دراسة عريقات (٢٠٠٦) ودراسة العساف (٢٠٠٦). أما في المركز الأخير فجاءت الفقرة " تتاح لي حرية كافية للتعرف بالنفقات الخاصة بمدرستي" وبمتوسط حسابي (٢.١٧) وانحراف معياري (٠.٨٥٧) وبمستوى منخفض، وقد يُعزى ذلك إلى أن مساعدي المديرين لا يعطون صلاحيات بما فيه الكفاية لتكون لهم حرية التصرف، وقد اتفقت هذه الفقرة مع دراسة دارلنغتون (Darlington,2007) ودراسة جاكى (Jackie,2008).

### ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه :

ما الإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة للتمكين الإداري لمساعد مدير المدارس من وجهة نظر مساعد مدير المدارس؟

- وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة ، والمستوى لكل فقرة، وجاءت الفقرة " يسمح النظام الإداري في وزارة التربية والتعليم بإعطاء صلاحيات لمساعد مدير المدرسة" في الترتيب الأول، ويُعزى ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم وضعت قواعد ونظم تسمح لمدير المدرسة بإعطاء صلاحيات لمساعد، وتتفق هذه الفقرة مع دراسة أندري (Andrea,2006) ودراسة عريقات (2006)، وأما الفقرة "تعمم صلاحيات مساعد مدير المدرسة على العاملين في المدرسة" فجاءت في الترتيب الأخير، وهذا يفسر على أن مدير المدرسة لا يعطي صلاحيات لمساعد المدير، وإن فعل فهو لا يعمم تفويض صلاحياته لمساعد المدير على العاملين في المدرسة، وهذا يدل على أن مديري المدارس لا يفضلون إعطاء أو تفويض جزء من صلاحياتهم لمساعدتهم، وتتفق هذه الفقرة مع دراسة كونيي (Connie,2001)، ودراسة دارلنغتون (Darlington,2007) ودراسة جاكى (Jackie,2008).

### ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه :

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  في وجهة نظر مساعد مدير المدارس للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة؟ وللإجابة على هذا السؤال فقد تم استخدام تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة لوجهة نظر مساعد مدير المدارس الثانوية للتمكين الإداري، وقد أظهر الجدول رقم (6) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري لمساعد مدير المدارس الثانوية في الشارقة تبعاً لمتغير الجنس، وقد يُعزى ذلك إلى أن سياسة مدير المدارس الثانوية في الشارقة واحدة ومتشابهة بين الذكور والإناث. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  في استجابات أفراد عينة

الدراسة حول التمكين الإداري لمساعد مدير المدارس الثانوية في المشاركة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وقد يُعزى ذلك إلى أن مساعدي مديري المدارس الثانوية في المشاركة يتبعون سياسة وزارة التربية والتعليم في عملهم، ويحسون بنفس الإحساس في تعاملهم الإداري مع مديري المدارس ووزارة التربية والتعليم. ولا توجد لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\geq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري لمساعد مدير المدارس الثانوية في المشاركة تبعا لمتغير الخبرة، وقد يُعزى ذلك إلى أنه مهما تنوعت الخبرة لمساعد مدير المدارس فإن مصدر التمكين لهم واحد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطعاني (٢٠١١)، وتختلف مع دراسة الصرايرة (٢٠٠٨) ودراسة المعاني (٢٠٠٨).

### التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ، تم تقديم التوصيات الآتية :
- ١- تُنقل صلاحيات مدير المدرسة لمساعد بشكل مباشر وتلقائي في حالة عدم تواجده.
  - ٢- تهيئة مساعدي مديري المدارس وإشراكهم بدورات تأهيلية وتدريبية لإدارة المدرسة بفاعلية.
  - ٣- عقد دورات تثقيفية لمديري المدارس حول مجالات الإدارة الحديثة ومنها التمكين الإداري.
  - ٤- تغيير النظام الداخلي للإدارة المدرسية لإعطاء صلاحيات واسعة لمساعد مدير.
  - ٥- زيادة البحث في مجال التمكين الإداري والإدارة التشاركية وخاصة في الميدان التربوي.

## المراجع

- أبو صعيديك ، حامد علي و دعمس ، مصطفى نمر . ( ٢٠٠٨ ) . اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية . ط١ ، عمان : دار غيداء للنشر والتوزيع .
- اخوارشيدة، دانا عبدالحكيم . (٢٠١٨) . درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين . (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.
- أفندي ، عطية حسين . ( ٢٠٠٣ ) . تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- أندراوس ، رامي جمال . ( ٢٠٠٦ ) . درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية . ( أطروحة دكتوراه غير منشورة ) ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- أندراوس ، رامي جمال ومعاينة ، عادل سالم . ( ٢٠٠٨ ) . الإدارة بالثقة والتمكين . ط ١ ، إربد : عالم الكتب الحديث .
- بيلبن، ميرديث، ترجمة الفاروق، بدران . (٢٠٠٩) . الإدارة الجماعية للمؤسسات. ط١، الجيزة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.
- حامد، سليمان هاشم. (٢٠٠٩). الإدارة التربوية المعاصرة. ط١، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.



الحجيج، سمية عودة . (٢٠١٩). القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مادبا ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن.

الحربي ، قاسم بن عائل . ( ٢٠٠٨ أ ) . الإدارة المدرسية الفاعلية لمدرسة المستقبل . ط ١ ، عمان : دار الجنادرية للنشر والتوزيع .

الحربي ، قاسم بن عائل . ( ٢٠٠٨ ب ) . القيادة التربوية الحديثة . ط ١ ، عمان : الجنادرية للنشر والتوزيع .

الحريري ، رافدة . ( ٢٠٠٨ ) . مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية . ط ١ ، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع .

حسان ، حسن محمد و العجمي ، محمد حسنين . ( ٢٠١٠ ) . الإدارة التربوية . ط ٢ ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

حسينات، سوسن موسى . (٢٠١٩) . دور القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في تحسين مستوى التحصيل الدراسي للصفوف الثلاثة الأولى في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة جرش ، جرش ، الأردن.

حمود، خضير كاظم و اللوزي، موسى سلامة . (٢٠١٧) . مبادئ إدارة الأعمال . ط ١ ، عمان: زمزم ناشرون وموزعون.

- الخزاعلة ، محمد سلمان . ( ٢٠١٠ ) . النظام التربوي بين وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي . ط ١ ، عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .
- الخطيب ، إبراهيم ياسين ، والخطيب ، أمل إبراهيم . ( ٢٠٠٣ ) . الإشراف التربوي . ط ١ ، عمان : دار قنديل للنشر والتوزيع .
- الدوري ، زكريا مطلق و صالح ، أحمد علي . ( ٢٠٠٩ ) . إدارة التمكين واقتصاديات الثقة . ط ١ ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- الزهيري ، إبراهيم عباس . ( ٢٠٠٨ ) . الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة . ط ١ ، القاهرة : دار الفكر العربي .
- الزبيديين ، خالد عبدالوهاب . ( ٢٠١٣ ) . القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي . ط ١ ، عمان : دار الأيام للنشر والتوزيع .
- سمارة ، فوزي . ( ٢٠٠٧ ) . الإدارة التربوية . ط ١ ، عمان : الطريق للنشر والتوزيع .
- السويدي ، موزة غيث ، والخيال ، موزة محمد ، والخالدي ، ابتسام عبد الأمير ، وخليفة، أمل عبيد . ( ٢٠٠٢ ) . الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق . دبي : قسم البحوث التربوية ، وزارة التربية والتعليم .
- الصرايرة ، ماجدة أحمد . ( ٢٠٠٨ ) . النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بأدائهم الإداري ويتمكين المعلمين . ( أطروحة دكتوراه غير منشورة ) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .
- الطائي ، رعد عبدالله و قداة ، عيسى . ( ٢٠٠٨ ) . إدارة الجودة الشاملة . ط ١ ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

الطعاني ، حسن أحمد . ( ٢٠١١ ) . " درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن " ، المجلة التربوية ، جامعة الكويت ، العدد ٩٨ ، الجزء الأول . ( ص ص ٢٠١ - ٢٣٢ ) .

الطويل ، هاني عبدالرحمن صالح . ( ٢٠٠٦ ) . الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي . ط ٤ ، عمان : دار وائل للنشر .

العاصي ، محمد مطر . ( ١٩٩٣ ) . مسيرة التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة . العين : مكتبة الجامعة .

عايش ، أحمد جميل . ( ٢٠٠٩ ) . إدارة مدرسية . ط ١ ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

عبوي ، زيد منير . ( ٢٠٠٧ ) . إدارة الموارد البشرية . ط ١ ، عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .

عبيدات ، زهاء الدين . ( ٢٠٠١ ) . القيادة والإدارة التربوية في الإسلام . ط ١ ، عمان : دار البيارق للطباعة للنشر والتوزيع .

العجمي ، محمد مسلم . ( ٢٠٠٧ ) . درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط الإدارة التشاركية عند ليكرت من وجهة نظر المعلمين . (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن .

عرب ، حسن محمد ، وسلوم ، عايدة . ( ٢٠٠٤ ) . قوانين الإمارات العربية المتحدة . ج١٦ ، بيروت : صادر ناشرون .

عريقات ، ريم أحمد . ( ٢٠٠٦ ) . بناء أنموذج إداري مقترح لتمكين معلمي المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة . ( أطروحة دكتوراه غير منشورة ) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .

العساف ، حسين موسى . ( ٢٠٠٦ ) . التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية . ( أطروحة دكتوراه غير منشورة ) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .

عطوي ، جودت عزت . ( ٢٠٠٤ ) . الإدارة التعليمية والإشراف التربوي . ط ١ ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .

العنزي، طلال غربي . ( ٢٠١٨ ) . درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجهراء للقيادة التشاركية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين . (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة آل البيت ، المفرق ، الأردن .

العيسوي ، هانم . ( ٢٠١٩ ) . الإدارة التشاركية . ط ١ ، الإسكندرية : ليفانت للدراسات الثقافية والنشر .

الفاضل ، محمد محمود . ( ٢٠١٠ ) . كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية . ط ١ ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .

الفرح ، وجيه سالم . ( ٢٠١٠ ) . قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية . ط ١ ، عمان : الوراق للنشر والتوزيع .

فيلد ، ديل بستر وآخرون ، ترجمة الحمالي ، راشد بن محمد . ( ٢٠٠٤ ) . إدارة الجودة الشاملة . ط ١ ، الرياض : النشر العلمي والمطابع .

القاسمي ، خالد بن محمد . ( ١٩٩٦ ) . نشأة وتطور التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة . ط ١ ، الشارقة : دار الثقافة العربية .

محمد ، فتحي عبد الرسول . ( ٢٠٠٨ ) . الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية . ط ١ ، القاهرة : الدار العالمية للنشر والتوزيع .

مساد، عمر حسن. (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية. ط ١ ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .

مصطفى ، حسن وسمعان ، وهيب إبراهيم وعاشور ، محمد محمد و معوض ، رياض .

( ١٩٨٩ ) . اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية . ط ٤ ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .

مطاوع ، إبراهيم عصمت . ( ٢٠٠٣ ) . الإدارة التعليمية في الوطن العربي . ط ١ ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .

المعاني ، أحمد إسماعيل . ( ٢٠٠٨ ) . أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشتركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز . (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .

المومني ، واصل جميل . ( ٢٠٠٨ ) . الإدارة المدرسية الفعالة . ط ١ ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .

النادي ، ياسر محمد و درويش ، محمد درويش أحمد و المنصوري ، موزه سيف حمدان .

( ٢٠٠٧ ) . المرشد في عمل مدير المدرسة . أبوظبي : وزارة التربية والتعليم .

نايل ، سيف كمال و عبدالحميد ، سامح . ( ١٩٩٣ ) . **التعليم في الإمارات خلال قرن من الزمان** . دبي : إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوي ، وزارة التربية والتعليم .

الوادي ، محمود حسين . ( ٢٠١٢ ) . **التمكين الإداري في العصر الحديث** . ط ١ ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .

### المراجع الأجنبية

Andrea , Perkins . ( 2006 ) . ***The relationship between social structure and sense of empowerment for school personnel*** . ( unpublished ph. D. dissertation ) . Michigan University , Lansing , U.S.A. ( on-line ), available : <http://proquest.umi.com>, Retrieved in 7/12/2013.

Danette, Parsley. ( 2001 ) . ***Creating the organizational conditions that enable and support a shared approach to leading school change***. ( unpublished ph. D. dissertation ) . pepperdine university , los angeles , U.S.A. ( on-line ), available : <http://proquest.umi.com>, Retrieved in 7/12/2013.

Dewitt, Peter. (2016) . ***Collaborative Leadership***, California : Corwin publishing company.

Connie, marie Schroeder. ( 2001 ) . ***Individual and organizational factors that enable or impede faculty involvement in organizational change***. ( unpublished ph. D. dissertation ) . university of Wisconsin-madison, madison, U.S.A. ( on-line ), available : <http://proquest.umi.com>, Retrieved in 7/12/2013.

Darlington , M. Mgbeke. ( 2007 ) . ***Employee empowerment as an***

***effective tool to increase administrative efficacy in the local government area of umunneochi, Nigeria.*** ( unpublished ph. D. dissertation ) . Walden university , Minneapolis , U.S.A. ( on-line )  
, available :<http://proquest.umi.com>, Retrieved in 7/12/2013.  
Gupta, K. , ( 2006 ) . ***School management*** , New Delhi : Pragn Publications .  
Horne, H. . ( 1998 ) . ***The school management handbook*** . 5st ed , London : Kogan Page Limited .  
Jackie, Deniel Lintner . ( 2008 ) . ***The relationship between perceived teacher empowerment and principal use of power.*** (unpublished ph. D. dissertation ) . Auburn university , Auburn , U.S.A. ( on-line ), available :<http://proquest.umi.com>, Retrieved in 7/12/2013.

#### المواقع الالكترونية

[www.moe.gov.ae](http://www.moe.gov.ae) أعداد المدارس الحكومية ( 15/11/2013 )  
[www.hrdiscussion.com/hr18243.html](http://www.hrdiscussion.com/hr18243.html) عقبات التمكين للعتيبي (30/ 12 / 2013)