

تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض وسبل التغلب عليها

رانيا تاج الدين كحيل

دكتوراه التربية، كلية التربية، جامعة ميدأوشن، جمهورية جزر القمر

Ranya.kaheel@hotmail.com

رحاب تاج الدين كحيل

ماجستير إدارة وإشراف تربوي، كليات الشرق العربي، المملكة العربية السعودية

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض، وسبل التغلب على تلك التحديات، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديات التمكين الإداري لدى مديرات المدارس يمكن أن تعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي باستخدام استبيان كأداة لجمع البيانات من مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض وعددهن (60) مديرة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن توافر التحديات الإدارية والبشرية والتقنية بدرجة كبيرة في مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض، وتتمثل أبرزها في كثرة الأعباء الإدارية على عاتق المديرات وانخفاض مستوى الثقة الإدارية بين القادة والمروسين، وضعف قناعة الإداريات بأهمية تطبيق التمكين الإدارية وافتقارهن لثقافة التمكين الإداري، وكذلك غياب البرامج التدريبية التي تسعى لرفع مستوى المهارات التقنية لدى مديرات المدارس، وافتقار المدارس لقواعد بيانات إدارية متكاملة، ما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض يمكن أن تعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). كما أسفرت الدراسة عن عدة توصيات للتغلب على تحديات التمكين الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أهمها نشر ثقافة التمكين الإداري بين مديرات المدارس، عقد الدورات التدريبية اللازمة للمديرات حول التمكين الإداري، وتطوير النظم التقنية في المدارس بما يتناسب مع التمكين الإداري، وتقديم ورش عمل تدريبية لتطوير المهارات التقنية لمديرات المدارس.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تحديات إدارية، تحديات بشرية، تحديات تقنية.

The Challenges of Administrative Empowerment among Principals of Public Schools in Al-Malaz Educational Office in Riyadh and Strategies to overcome it

Rania Tajeldeen Kaheel

Ph.D. of Education, College of Education, Midocean University, Comoros
Ranya.kaheel@hotmail.com

Rehab Taj El-Din Kahil

MA in Educational Administration and Supervision, Arab East Colleges, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

The study aimed to explore the challenges of administrative empowerment faced by female principals of public schools affiliated with Al-Malaz Education Office in Riyadh, and the strategies for overcoming it. It also sought to determine whether statistically significant differences exist in the challenges of administrative empowerment based on academic qualification and experience. To achieve the objectives, the descriptive method was employed, using a questionnaire as data collection tool. The sample consisted of (60) female principals from public schools within Al-Malaz Education Office. The study's found that administrative, human, and technical challenges were prevalent to a significant degree in public schools in Al-Malaz Education Office. The most prominent challenges included: the excessive administrative workload borne by principals, low levels of managerial trust between leaders and subordinates, weak conviction among administrative staff regarding the importance of implementing administrative empowerment, a lack of awareness and culture surrounding administrative empowerment, the absence of training programs aimed at enhancing principals' technical skills, and the lack of comprehensive administrative databases within schools. Furthermore, the study found no statistically significant differences in the challenges of administrative empowerment among school principals that could be attributed to either academic qualification or

experience. Based on the perspectives of the study's participants, several recommendations were proposed to overcome the challenges of administrative empowerment. It included promoting a culture of administrative empowerment among school principals, conducting relevant training courses on administrative empowerment, developing school technology systems in alignment with empowerment principles, and providing workshops to enhance the technical skills of school principals.

Keywords: Administrative Empowerment, Administrative Challenges, Human Challenges, Technical Challenges.

مقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بتمكين المرأة في مختلف القطاعات انطلاقًا من أهمية دورها في تحقيق التنمية المستدامة والمساهمة الفعالة في بناء المجتمعات، وقد حظي قطاع التعليم بالنصيب الأكبر من هذا الاهتمام، حيث يُعتبر التعليم أحد الركائز الأساسية التي تسهم في تطوير الأفراد وتمكينهم من مواجهة تحديات العصر، وفي هذا السياق يبرز الدور المحوري الذي تلعبه قائدات المدارس في قيادة وتطوير العملية التعليمية، إذ يمثلن حجر الزاوية في تحسين جودة التعليم من خلال تطبيق سياسات إدارية فعّالة، وتعزيز بيئة تعليمية محفزة، وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

ويركّز التمكين الإداري على العنصر البشري كعامل رئيسي في تحسين الأداء وتطوير المؤسسات، حيث يساهم في تعزيز استقلالية قائد المدرسة؛ مما يمنحه حرية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات الوظيفية دون تدخل مباشر، مع توفير الموارد اللازمة وتأهيله فنيًا وسلوكيًا؛ لذلك يُنظر إلى التمكين كاستراتيجية إدارية تهدف إلى تعزيز كفاءة القادة المدرسيين واستثمار قدراتهم لتحقيق الأهداف المرجوة في المدرسة (الغامدي، 2020).

والقائد المدرسي في حاجة للتمكين الإداري لدوره الرئيسي في المدرسة، والذي يمكن اعتباره العمود الفقري فيها، لما عليه من مهام ومسؤوليات يعتمد نجاح المدرسة وتقدمها عليها، كما أنه المسؤول عن التخطيط لتحقيق أهداف المدرسة، وتتضمن مهامه وواجباته في علاقة المدرسة بالمجتمع، شؤون الطلاب والعاملين، تطوير البرامج والمناهج الدراسية، المباني والتجهيزات، الشؤون المالية، البناء التنظيمي، وإدارة الأعمال (العنزي، 2020).

ويعني ذلك أن التمكين الإداري يشمل كافة جوانب العمل داخل المدرسة، سواء الفنية، المالية، البشرية، أو الإدارية... وغيرها، ورغم ذلك التشعب الكبير لدور التمكين الإداري فإن تطبيقه في المدارس يواجه معوقات عديدة تؤثر سلباً على خطط التطوير وعلى تطور العمل، ومنها المركزية وضعف التأهيل والتدريب ودرجة تقبل العاملين لفكرة التمكين (خليل وعبد الفتاح والحو وسعيد والشاعر، 2021).

ولأن تلك المعوقات تقف حجر عثرة في طريق عمل قادة المدارس؛ فإن محاولة التعرف عليها بهدف التغلب عليها ضرورة ملحة للحد من الآثار السلبية لها على خطط التطوير في المستقبل (العواد، 2023).

لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض وسبل التغلب عليها.

مشكلة الدراسة

التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة يساهم في تعزيز قدرات القيادات التربوية؛ مما ينعكس إيجابياً على جودة العملية التعليمية، وفي ظل الجهود الرامية إلى تمكين المرأة في المناصب القيادية التعليمية، فإن القيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية يواجهون العديد من التحديات التي تعيق تطبيق التمكين الإداري بشكل فعال في تلك المدارس، وذلك على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم في المملكة لتطوير تلك القيادات وإعطائهم الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة أعمالهم بشكل أكثر فاعلية، إلا أن العديد من الدراسات قد أشارت إلى أن الواقع يغير ذلك، فأشارت دراسة خليف (2023) إلى أن قادة المدارس لا تتاح الفرص الكافية لهم للقيام بأدوار إيجابية في مدارسهم وهو ما يدفعهم للمطالبة بمزيد من السلطة والصلاحيات للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بشؤون المدرسة.

وقد أشارت دراسة مصطفى (2021) إلى أن الكثير من المدارس تعاني من تقليدية الأنظمة الإدارية فيها، ومحدودية صلاحيات القادة على المستوى التنفيذي فيها، الأمر الذي يقلل من فرص اتخاذ القرار وإحداث التغيير والتطوير المطلوب في المدرسة؛ مما تسبب في ظهور العديد من أوجه القصور الإداري فيها.

وقد أشارت دراسة قعايمة (2022) إلى أن قادة المدارس يواجهون معوقات تحد من قيامهم بالدور المرجو لتحقيق أهداف وسياسات التعليم، بالإضافة لقدرتهم على قيادة عمليات التطوير المدرسي، وتتمثل تلك المعوقات في عدم تقبل الإدارة العليا للتمكين الإداري، وقصور في صلاحيات القادة لتمكينهم من تسير شؤون العمل في المدرسة بمرونة، وعدم مشاركتهم في صنع القرارات، بالإضافة للمركزية التي تسيطر على شؤون

العمل المدرسي.

ومن خلال ما أكدته الدراسات السابقة والأدبيات التي تم الاطلاع عليها، بالإضافة لما تم ملاحظته من خلال عملهما في المجال التربوي في الرياض، حيث لاحظنا أن قائدات المدارس المتوسطة في مكتب تعليم الملز يواجهن تحديات في التمكين الإداري تتمثل في صعوبات إدارية وتنظيمية كمحدودية الصلاحيات الممنوحة، ونقص الدعم الفني والمهني، وكذلك ضغوط اجتماعية وثقافية تؤثر على قدراتهن على اتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة لمقاومة التغيير من بعض الأطراف داخل المدارس، والتي تمثل عائقاً إضافياً أمام تطبيق مفاهيم التمكين الإداري في تلك المدارس؛ وعلى ذلك يمكن أن تصاغ مشكلة الدراسة في التعرف على تحديات التمكين الإداري التي تواجه مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض والتعرف على سبل التغلب على تلك التحديات.

أسئلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض؟
2. ما سبل التغلب على تحديات التمكين الإداري لدى المديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض يمكن أن تعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض.
2. التعرف على سبل التغلب على تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض.
3. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض يمكن أن تعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، وعدد سنوات

الخبرة؟

أهمية الدراسة

أ. الأهمية النظرية: تكتسب الدراسة الحالية أهميتها النظرية من كونها:

- تتناول موضوعًا مهمًا في المجال التربوي وهو تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
- قد تثرى المكتبة العربية بإطار نظري حول تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
- قد تفيد الباحثين والتربويين من خلال نتائجها بحلول تفيد في التغلب على تحديات التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة، حيث يمكن أن يستفيد منها المعلمين، المدراء، المشرفين، ومسؤولي التخطيط في وزارة التعليم.

ب. الأهمية التطبيقية: تكتسب الدراسة الحالية أهميتها التطبيقية من كونها:

- يؤمل أن تفيد بنتائجها وتوصياتها المختصين التربويين في وزارة التعليم بالمملكة من خلال تزويدهم ببعض سبل التغلب على ما يواجهه القادة من تحديات تعيق تطبيق التمكين الإداري في المدارس.
- قد تفيد مديري المدارس من خلال إبراز دور التمكين الإداري في رفع كفاءة العمل الإداري فيها.
- قد تساهم في توجيه أنظار صناع القرار إلى ضرورة تحسين البيئة الإدارية في مدارس التعليم العام بهدف تحسين البيئة التعليمية فيها.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تناول تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وسبل التغلب عليها.
- **الحدود المكانية:** سوف يتم تطبيق الدراسة على مدارس التعليم العام (بنات) التابعة لمكتب تعليم الملز في الرياض.

- الحدود البشرية: سوف يتم تطبيق الدراسة على عينة من مديرات مدارس التعليم العام التابعة لمكتب تعليم الملز في الرياض.
- الحدود الزمنية: سوف يتم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1446هـ.

فرضيات الدراسة

- توجد تحديات ذات دلالة إحصائية تواجه مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض في مجال التمكين الإداري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديات التمكين الإداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس/ماجستير/دكتوراه).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديات التمكين الإداري تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/5-10 سنوات/أكثر من 10 سنوات).

مصطلحات الدراسة

التمكين الإداري:

يعرفه الشمري (2023) بأنه "رفع كفاءة المدير من خلال امتلاكه لصلاحيات العمل، والحرية المنضبطة في التعامل مع ظروفه وقضاياه، والثقة التي تعزز الإحساس بالمسؤولية، والتأهيل والإعداد المسبق للعمل الذاتي" (ص2057).

ويعرفه العواد (2023) بأنه "عملية إدارية يقوم بها مديرو المدارس، ويتم بموجبها منح القيادات التعليمية السلطات والصلاحيات والحرية لأداء مهامهم الوظيفية دون تدخل؛ وذلك لزيادة ثقتهم وخبراتهم ومهاراتهم في تحمل المسؤولية، بهدف تحسين أداء المدرسة..." (ص137).

بينما يعرفه حلواني (2022) بأنه "إعطاء مديري المدارس الثقة والحرية الكاملة لأداء أعمالهم بطريقتهم الخاصة، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية المرتبطة لمسؤولياتهم ضمن الصلاحيات الممنوحة بهم دون التدخل المباشر؛ مما يعزز العلاقات الإيجابية لاستمرار المؤسسات التعليمية قوية ومؤثرة تتماشى مع مستجدات العصر الإلكتروني والرقمية" (ص318).

وتعرّفه الدراسة إجرائيًا بأنه منح مديرات مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الملز الصلاحيات والحرية الواسعة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، ورفع مستوى المشاركة والتحفيز الذاتي، وتطوير العاملين، وتنمية السلوكيات الإبداعية، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيل التمكين الإداري في المدارس.

تحديات التمكين الإداري:

يعرّفها عمار (2023) بأنها "جميع العقبات والصعوبات التنظيمية والبشرية والمادية والمعلوماتية التي تحول دون التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر..." (ص 645).

ويعرّفها الغامدي (2020) بأنها "الصعوبات التنظيمية والبشرية التي تواجه تطبيق التمكين الإداري وتحد من فعاليته من قبل القادة بمدارس التعليم العام من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية" (ص 760).

وتعرّفها **المباحتلن-الدراسة** إجرائيًا من خلال الدراسة الحالية بكل ما يعوق قيام مديرات مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الملز بأدوارهن القيادية بكفاءة وفاعلية تحقق الأهداف التعليمية والمؤسسية المرجو تحقيقها في المدارس، والتي يتم التعرف عليها من خلال أداة الدراسة المصممة خصيصًا من خلال الدراسة الحالية.

مديرات المدارس:

تعرفهن **المباحتلن-الدراسة** إجرائيًا من خلال الدراسة الحالية بأنهن القائمات برأس العمل الإداري داخل مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الملز في الرياض.

الإطار النظري

أولاً: تحديات التمكين الإداري:

يُعتبر التمكين الإداري من أبرز الاستراتيجيات الحديثة التي تسهم في تعزيز الكفاءة وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، ومع ذلك يواجه المديرون والمشرفون المدرسيون العديد من التحديات التي تحول دون تحقيق التمكين الإداري بشكل فعال، وتشمل تحديات تنظيمية وإدارية، مثل ضعف الصلاحيات، وغياب الدعم المؤسسي، كما تشكل تحديات تتعلق بقدرات الأفراد وثقافة العمل، مثل مقاومة التغيير وضعف المهارات القيادية، وتؤثر تلك التحديات على أداء المدارس بشكل عام؛ مما يستدعي ضرورة معالجتها من خلال تطوير الأنظمة، وتعزيز التدريب، وبناء بيئة داعمة تُمكن المديرين والمشرفين من أداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية (الرقب، 2020).

ومن أبرز التحديات التي تواجه التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية ما يلي:

1. تحديات تنظيمية:

أشارت العديد من الدراسات إلى التحديات التنظيمية التي تحول دون تفعيل التمكين الإداري بشكل فعال، ومنها دراسة الشمري (2023)، حيث تتمثل تلك التحديات فيما يلي:

- الهيمنة المركزية المفرطة، حيث تحد من حرية مديري المدارس في اتخاذ القرارات المناسبة لمؤسساتهم، كما تحد من قدراتهم على ممارسة الصلاحيات الإدارية بفعالية.
 - البناء التنظيمي الهرمي التقليدي، حيث تعتمد المؤسسات على هيكل تنظيمي هرمي تقليدي شديد المركزية يعوق تحقيق التمكين الإداري داخل المؤسسة.
 - قصور الصلاحيات الممنوحة للمديرين، حيث لا تتناسب الصلاحيات الممنوحة لهم مع متطلبات التمكين الإداري؛ مما يضعف قدرتهم على اتخاذ قرارات فاعلة.
 - الخوف من فقدان السلطة، حيث تتخوف بعض الجهات الإدارية من فقدان سلطتها؛ مما يقلص من صلاحيات المديرين والمشرفين.
 - ضعف برامج التدريب والتطوير الفعالة؛ مما يؤدي إلى سوء استخدام الصلاحيات المتاحة.
 - غياب الدعم من الإدارة العليا؛ فتُصوّر المؤسسة كنظام مغلق، وعدم فعالية العمل الجماعي.
- ويضيف حلواني (2022) ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة، وغموض السياسات الإدارية المتعلقة بالتمكين وعدم وجود توجيهات واضحة تدعم تنفيذه، بالإضافة لغياب إطار تنظيمي يحدد المسؤوليات والمهام بدقة، وتلك القيود التنظيمية الصارمة تحد من حرية المديرين في إدارة شؤون مدارسهم بما يتواءم مع المتغيرات؛ مما يعيق تحقيق الأهداف المشتركة ويحد من فعالية التمكين الإداري.

2. تحديات إدارية:

تتمثل التحديات الإدارية التي تواجه التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية كما أشار الغامدي (2020) فيما يلي:

- تعقيد العمليات الإدارية، حيث الإجراءات الإدارية معقدة، ويوجد اهتمام مفرط بالروتين دون أي ابتكار أو تطوير يعيق التمكين.

- مشكلات تطبيق القواعد والنظم الإدارية، وتتمثل في ضعف العمليات الإدارية وغياب الاهتمام بتطوير الخدمات أو المنتجات من خلال البحث والابتكار.
- الانشغال بالمهام اليومية، حيث ينشغل المديرون بالتوجيهات الإدارية الروتينية؛ مما يعيق قدرتهم على تطبيق المعرفة المكتسبة لتحسين الأداء المدرسي.
- الإجراءات الروتينية المعقدة في ظل الأنظمة الإدارية الصارمة؛ مما يؤدي إلى إبطاء تنفيذ القرارات.
- تراجع رغبة المديرين في تطبيق برامج التمكين بسبب ضعف نظام التحفيز، حيث يتم تقييم الفائدة الشخصية بدلاً من الفوائد المؤسسية.

3. تحديات بشرية:

يشير حلواني (2022) إلى أن أبرز التحديات البشرية التي تواجه التمكين الإداري في المدارس تتمثل فيما يلي:

- ضعف التأهيل والكفاءة، حيث يفتقر بعض الموظفين الإداريين إلى التأهيل المناسب لتحمل المسؤوليات الإدارية واتخاذ القرارات، وتفاوت مستوى الكفاءة والمهارات القيادية بين المديرين، مع غياب الاهتمام بتطوير القدرات الشخصية والإدارية.
- غياب الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا ومديري المدارس؛ مما يقلل من التفاعل والتعاون، حيث تعتقد الإدارة العليا أن منح مزيد من الصلاحيات قد يؤدي إلى أخطاء في اتخاذ القرارات.
- غياب ثقافة العمل الجماعي وتفضيل العمل الفردي والاعتماد على أنماط إدارية تقليدية؛ مما يضعف فرص التعاون وتبادل الخبرات بين أعضاء الفريق.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية؛ مما يقلل من دافعية المديرين وأعضاء الفريق لتنفيذ التمكين بفعالية، بالإضافة لزيادة الأعباء والمسؤوليات دون وجود دعم مناسب من الإدارة العليا يؤدي إلى شعور المديرين بالإرهاق ومقاومة التغيير.

4. تحديات فنية:

أشارت العديد من الدراسات مثل (حلواني، 2022؛ والعواد، 2023) إلى أن هناك العديد من المعوقات الفنية التي تحول دون تحقيق التمكين الإداري في المدارس بشكل فعال، وتتمثل فيما يلي:

- ضعف البنى التحتية التقنية، حيث تعاني العديد من المدارس من ضعف في الشبكات وأنظمة الأجهزة وغياب الدعم الفني والصيانة، حيث لا يمكن للبنى التحتية الحالية استيعاب التطورات التقنية الحديثة؛ مما يؤثر سلبًا على الأداء الإداري والتعليمي في المدرسة.
- ضعف المهارات التقنية لدى المديرين، حيث يفتقر العديد من مديري المدارس إلى المهارات التقنية الأساسية اللازمة لاستخدام الأدوات والتطبيقات الحديثة في ظل غياب التدريب المستمر، الأمر الذي يعمق فجوة المهارات ويعيق الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين الأداء الإداري والتعليمي.
- الفجوة الرقمية بين المدارس، حيث تتفاوت البنى التحتية التقنية بين المدارس، خاصة في المناطق النائية، وتعيق هذه الفجوة تحقيق العدالة في استخدام التكنولوجيا بين المدارس.
- عدم توافق التطبيقات الرقمية مع احتياجات المدارس؛ مما يؤدي لصعوبة استخدامها من قبل المعلمين والمديرين بالتالي تؤثر سلبًا على الأداء؛ حيث تعوق البرامج غير المتوافقة التنفيذ الفعال للتمكين.

5. تحديات مالية:

أشار الغامدي (2020) إلى أن التحديات المالية تعد من أبرز ما يعيق تفعيل التمكين الإداري في المدارس، وتتمثل في إخفاق المؤسسة التعليمية في التنمية والتدريب، فيستخدم التمكين كوسيلة لتجنب الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين، بالإضافة إلى قلة الموارد المالية المخصصة لتوفير البرامج التدريبية والدعم اللازم لتطوير قدرات المديرين والعاملين، وكذلك ضعف ميزانيات تطوير الأدوات والتقنيات الداعمة لعملية التمكين الإداري.

6. تحديات البيئة المحيطة:

- تؤثر البيئة المحيطة بشكل مباشر في إمكانية تفعيل التمكين الإداري في المؤسسات، وقد أشار العواد (2023) إلى أن تحديات البيئة المحيطة تتمثل فيما يلي:
- ضغوط اجتماعية وسياسية، وتشمل الضغوط الناتجة عن التغيرات الاجتماعية والسياسية التي تؤثر على بيئة العمل؛ مما يحد من القدرة على تنفيذ التمكين الإداري بفعالية.
 - ضغوط اقتصادية، وتشمل الأوضاع الاقتصادية المتقلبة التي قد تؤثر على الموارد المتاحة لدعم التمكين الإداري، مثل تقليل الميزانيات المخصصة للتدريب أو تطوير البنية التحتية، حيث إن

ضعف التمويل قد يعيق تطبيق التقنيات أو توفير البرامج الداعمة للتمكين الإداري.

- ضغوط تشريعية وتنظيمية؛ والقوانين واللوائح المتشددة قد تعيق المرونة اللازمة لتطبيق التمكين الإداري، حيث تزيد الإجراءات البيروقراطية المعقدة من صعوبة التكيف مع متطلبات التمكين الإداري.

- عدم التوافق بين المتطلبات المحلية والإجراءات العالمية في مجال الإدارة الحديثة، الذي قد يؤدي إلى تعثر تنفيذ التمكين الإداري بشكل فعال.

بينما يرى الغامدي (2020) أن العوامل الثقافية المتمثل في غياب ثقافة التمكين أو تفضيل الأساليب الإدارية التقليدية هو ما يحد من القدرة على تطبيق المفاهيم الحديثة للتمكين، وكذلك تأثير الأعراف الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع والتي تؤثر على تقبل أساليب التمكين.

7. تحديات تشغيلية وعملية:

بالإضافة للتحديات السابقة فإن هناك تحديات تشغيلية وعملية تعد عائقاً أساسياً أمام تفعيل التمكين الإداري في المدارس، وأبرزها كما أشار العواد (2023) ضعف القيادة الفعالة القادرة على توجيه العاملين وتحفيزهم لتطبيق التمكين الإداري؛ مما يؤدي إلى مقاومة التغيير.

بينما أشار الغامدي (2020) إلى أن فشل المديرين في تقديم التغذية العكسية المناسبة أو الاعتراف بإنجازات الموظفين هو ما يؤدي إلى ضعف دافع العاملين لتحسين أدائهم.

بالإضافة لذلك فقد أشار الشمري (2023) إلى أن الامتناع عن تبادل المعلومات الضرورية مع المديرين يؤدي إلى تقليل قدرتهم على اتخاذ قرارات فعالة؛ مما يخلق فجوة بين الإدارة العليا والمديرين ويعيق تطبيق التمكين.

ارتأت الدراسة التركيز على ثلاثة أنواع رئيسية من التحديات التي تواجه التمكين الإداري لمديرات المدارس (التقنية، والبشرية، والإدارية) لاعتبارات منهجية وعملية عدة: أولاً، تعكس هذه التحديات الثلاثة الأبعاد الأساسية التي تؤثر في فاعلية التمكين الإداري وفق الأدبيات التربوية الحديثة. فالتحديات التقنية تشمل نقص البنية التحتية التكنولوجية وضالة الموارد الرقمية، وهي عوامل حاسمة في عصر التحول الرقمي للتعليم. أما التحديات البشرية فتركز على الجانب السلوكي والعلائقي المتمثل في مقاومة التغيير من قبل الهيئة التعليمية أو القيادات الوسطى، إضافة إلى تحديات القيادة النسائية في البيئة

المدرسية. بينما تغطي التحديات الإدارية الجوانب الهيكلية مثل المركزية في اتخاذ القرار، وعدم وضوح الصلاحيات، والإجراءات الروتينية المعقدة. ثانياً، يأتي هذا التصنيف متسقاً مع نموذج "العوائق الثلاثية الأبعاد (Technical-Human-Administrative Barriers)" الذي تبنته العديد من الدراسات في مجال الإدارة التربوية، مما يسهل المقارنة مع نتائج بحوث سابقة ويثري الحوار العلمي في هذا المجال. ثالثاً، أظهرت الدراسة الاستطلاعية الأولية أن هذه المحاور الثلاثة تمثل أكثر التحديات تكراراً في سياق البيئة التعليمية السعودية، حيث أجمعت نسبة 78% من المديرات في العينة الاستطلاعية على أنها العوائق الأكثر تأثيراً على تمكينهن الإداري. أخيراً، يخدم هذا التقسيم أهداف الدراسة العملية من خلال توفير إطار تحليلي واضح يمكن من خلاله تقديم حلول نوعية ومحددة لكل فئة من التحديات، بدلاً من تناول التحديات بشكل عام قد لا يؤدي إلى توصيات عملية قابلة للتطبيق.

ثانياً: سبل التغلب على تحديات التمكين الإداري:

أوصت العديد من الدراسات بعدة سبل للتغلب على تحديات التمكين الإداري، حيث أوصت دراسة أحمد خليل وعبد الستار (2023) بتغيير المفاهيم السلبية لدى القيادات الإدارية كعدم الثقة في الآخرين وقدراتهم، والخوف من تحمّل المسؤولية، وتعويضها بمفاهيم إيجابية كالمبادأة والثقة وتحمل المسؤولية والابتكار، بالإضافة لتشجيع العمل الجماعي والاهتمام بالفريق، ومنح القيادات الإدارية المزيد من الثقة ليتمكنوا من أداء أعمالهم، ونشر ثقافة التمكين من خلال الدورات والمحاضرات، والبعد عن اللامركزية في السلطة مع التقليل من البيروقراطية ومركزية أساليب وإجراءات العمل.

بينما قسّم عمار (2023) مقترحات للتغلب على تحديات التمكين الإداري إلى عدة أقسام كما يلي:

1. مقترحات للتغلب على المعوقات التنظيمية، وتتمثل فيما يلي:

- تطوير النظم الإدارية في المدارس وجعلها أكثر مرونة، بحيث تتيح فرص أكبر لتمكين مديري المدارس من مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات التي تتعلق بمسؤولياتهم.
- التوجه الفعلي نحو اللامركزية في الإدارة المدرسية.
- التدريب المستمر في ضوء الحاجات الفعلية لمديري المدارس بهدف تحسين وتطوير مهاراتهم القيادية من خلال برامج مخططة لتطوير أدائهم وتمكينهم إدارياً.

2. مقترحات للتغلب على المعوقات البشرية تتمثل في إيجاد مناخ تنظيمي يتناسب مع متطلبات تطبيق مفهوم التمكين الإداري من خلال ما يلي:

- نشر ثقافة التمكين الإداري وآليات تطبيقه والفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيقه على مستوى الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية والمدارس.
 - معالجة مقاومة التغيير من قبل بعض المديرين.
 - وضع معايير واضحة ومحددة لاختيار الكفاءات القيادية من المديرين.
 - التركيز على مفاهيم التغيير ومشاركة القيادات العليا.
 - منح المديرين مزيد من الثقة لأداء مهامهم.
 - تغيير سلوك القيادات في المستويات العليا وأدوارهم التقليدية.
3. مقترحات للتغلب على المعوقات المادية والتقنية، وتتمثل فيما يلي:

- تحسين مستوى البنى التحتية التي تشجع وتساند التمكين الإداري بالإدارات التعليمية والمدارس.
- توفير البيانات الحديثة اللازمة لمديري المدارس.
- تحديد الاحتياجات التدريبية الفنية اللازمة لتحسين مهارات المديرين التقنية.
- الاهتمام بتدريب المديرين وبناء قدراتهم.

منهجية وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لأهداف البحث، حيث يتيح هذا المنهج وصف واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز بالرياض كما هو موجود فعلياً. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الحكومية في المكتب والبالغ عددهن (122) مديرة وفق إحصاءات وزارة التعليم لعام 1446هـ، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة للمجتمع الأصلي بلغت (60) مديرة استجبن بالكامل لأداة الدراسة، مما يمثل نسبة 49.2% من المجتمع الأصلي.

تم جمع البيانات الكمية باستخدام استبانة مغلقة الأسئلة (مقياس ليكرت) وزعت على أفراد العينة، كما أُجريت مقابلات شبه مقننة مع (10) مديرات من العينة لتعميق الفهم النوعي للتحديات وآليات التغلب

عليها. وقد حرصت الباحثة على ضمان صدق الأدلة وثباتها من خلال عرضها على محكمين متخصصين، وإجراء دراسة استطلاعية على عينة صغيرة.

لتحليل البيانات، استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة بما في ذلك:

• تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق بين المتغيرات.

• معاملات الارتباط لقياس العلاقات.

• الاختبارات التائية للمقارنات.

• التحليل الوصفي للنسب المئوية والمتوسطات.

هذا التكامل بين المناهج الكمية والنوعية يضمن شمولية النتائج ويزيد من مصداقيتها، مع إمكانية تعميمها ضمن حدود مجتمع الدراسة وخصائصه، مع الأخذ بالاعتبار العوامل البيئية والمؤسسية المؤثرة.

تتبع الدراسة المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع دون تدخل، وقد اختارت الباحثة هذا المنهج لمناسبته موضوع الدراسة، حيث يسعى للدراسة الظاهرة من خلال جمع البيانات وتحليلها بصورة كمية بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز بالرياض والبالغ عددهن (122) مديرة وفق إحصائية وزارة التعليم لعام 1446هـ. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة للمجتمع الأصلي بلغ حجمها (60) مديرة، حيث استجابت هذه العينة بالكامل لأداة الدراسة مما يمثل نسبة 49.2% من المجتمع الأصلي. وتم اعتماد هذا الحجم العيني لضمان تمثيله الكافي للمجتمع الأصلي، مع مراعاة معايير الثقة والدقة في البحث العلمي. يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز بالرياض وعددهن (122) وفق إحصائية وزارة التعليم لعام 1446هـ، تمثله عينة الدراسة المكوّنة من (60) من مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض هن اللاتي أجبن عن أداة الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	12	20.0
	ماجستير	37	61.7
	دكتوراه	11	18.3
عدد سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	1	1.7
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	20	33.3
	من 7 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	28	46.7
	10 سنوات فأكثر	11	18.3

يتبين من الجدول (1) ما يلي:

- غالبية أفراد عينة الدراسة من مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض حاصلات على درجة الماجستير بنسبة 61.7%، يليهن الحاصلات على مؤهل البكالوريوس بنسبة 20%، يليهن الحاصلات على درجة الدكتوراه بنسبة 18.3%.
- غالبية أفراد عينة الدراسة من مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض لديهن خبرة ما بين 7 و 10 سنوات بنسبة 46.7%، يليهن المديرات اللاتي لديهن خبرة ما بين 3 و 7 سنوات بنسبة 33.3%، يليهن المديرات اللاتي لديهن خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 18.3%.

أداة الدراسة

تعتمد **الباحثتان** في الدراسة الحالية على استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مديرات مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الملز في الرياض، وذلك من خلال تحويلها إلى صيغة إلكترونية باستخدام Google Forms لسهولة توزيعها على أفراد عينة الدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها وصلاحياتها للتطبيق الميداني. وتنقسم أداة الدراسة إلى قسمين، يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية وتشتمل على (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، ويتضمن القسم الثاني محاور الدراسة، وهما محوران:

- المحور الأول: تحديات التمكين الإداري في مدارس التعليم العام، ويتضمن (20) عبارة.
- المحور الثاني: سبل التغلب على تحديات التمكين الإداري في مدارس التعليم العام، ويتضمن (10) عبارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن أسئلة محاور الدراسة كما يتضح من الجدول (2).

جدول (2): طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدريج	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5 – 4.20	4.19 – 3.4	3.39 – 2.60	2.59 – 1.80	1.79 – 1
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدًا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدًا

صدق وثبات أداة الدراسة

لحساب صدق أداة الدراسة تم الاعتماد على طريقتين، هما:

• الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

حيث ~~قامت الباحنتان بعرض~~ عرض أداة الدراسة بعد تصميمها وإعدادها على مجموعة من السادة المحكمين لإبداء آرائهم حول أقسام وعبارات أداة الدراسة وإبداء ما يرونه من مقترحات وملاحظات بالحذف أو الإضافة أو التعديل، وبناءً على ذلك تم تعديل أداة الدراسة وفق ما أبدوا من ملاحظات ومقترحات لتكون جاهزة في صورتها النهائية للتطبيق.

• مستوى التجانس الداخلي:

تم حساب مستوى التجانس الداخلي للأداة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة ودرجة العبارة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وتوضح نتائج ذلك من الجدولين (3، 4).

جدول (3): معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
التحديات الإدارية			
1	كثرة الأعباء الإدارية على عاتق مديرات المدارس.	*0.308	0.017
2	غياب الإجراءات التنظيمية التي تدعم التمكين الإداري.	**0.398	0.002
3	انخفاض مستوى الوعي بأهمية التمكين الإداري لدى بعض المديرات.	**0.575	0.001
4	افتقار الإدارة للهيكل التنظيمي الذي يساعد في تفعيل التمكين الإداري.	**0.419	0.001
5	افتقار الإدارة المدرسية للإجراءات الواضحة التي تدعم تفعيل التمكين الإداري.	**0.524	0.000
6	انخفاض مستوى الثقة الإدارية بين القادة والمرؤوسين.	**0.472	0.000
7	وجود تضارب بين أهداف مديرات المدارس وأهداف التمكين الإداري.	**0.449	0.005

التحديات البشرية		
0.028	*0.284	8 افتقار العاملين للفهم الواضح لثقافة التمكين الإداري.
0.004	**0.396	9 مقاومة الإدارة المدرسية للتغيرات خوفاً من افتقادهن لبعض الصلاحيات.
0.000	**0.534	10 خوف بعض الإداريات المدرسيات من تحمل المسؤولية.
0.000	**0.617	11 ضعف رغبة بعض الإداريات في تطوير مهاراتهم الإدارية.
0.000	**0.695	12 ضعف قناعة الإداريات بأهمية تطبيق التمكين الإداري.
0.000	**0.437	13 قلة الحوافز المقدمة من المديرات للإداريات لتشجيعهن على الوفاء بمتطلبات التمكين الإداري.
0.002	**0.402	14 ضعف الثقة بالنفس لدى بعض مديرات المدارس.
0.000	**0.580	15 عدم تقبل بعض الإداريات للتغيير.
التحديات التقنية		
0.000	**0.618	16 افتقار المدارس لقواعد بيانات إدارية متكاملة.
0.005	**0.359	17 تخوف مديرات المدارس من سلبات استخدام التقنيات الحديثة.
0.021	*0.295	18 الأنظمة الإلكترونية القديمة المستخدمة في المدارس.
0.024	*0.291	19 ضعف مستوى مهارات الحاسب الآلي لدى مديرات المدارس.
0.000	**0.474	20 غياب البرامج التدريبية التي تسعى لرفع مستوى المهارات التقنية لدى مديرات المدارس.

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

* ذات دلالة إحصائية عن 0.05

جدول (4): معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
التحديات الإدارية			
1	تنظيم الندوات والدورات التدريبية وورش العمل للتعريف بالتمكين الإداري ومتطلباته.	0.592**	0.000
2	تشجيع الإداريات من خلال نظام حوافز فعال على تطبيق متطلبات التمكين الإداري.	0.547**	0.000
3	تشجيع مديرات المدارس على تشكيل فرق عمل ذاتية الإدارة.	0.568**	0.000
4	إعادة النظر في آليات وضوابط اختيار مديرات المدارس.	0.472**	0.000
5	إتاحة الفرصة للإداريات للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	0.389**	0.000
6	تطوير الأنظمة الإلكترونية المتاحة حالياً لتناسب متطلبات تطبيق التمكين الإداري.	0.744**	0.000
7	تعديل الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات التمكين الإداري.	0.405**	0.001
8	توفير الوسائل التقنية الحديثة لرفع مستوى الإدارة المدرسية.	0.669**	0.000
9	إعداد البرامج التدريبية لرفع مستوى المهارات التقنية لدى مديرات المدارس.	0.607**	0.000
10	تعريف الإداريات بالمدارس بمزايا وفوائد تفعيل التمكين الإداري.	0.470**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين مما سبق أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستويات (0.01، 0.05)، وكذلك جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)؛ مما يعني ارتفاع مستوى صدق عبارات محوري أداة الدراسة وصلاحيّة الأداة للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

ولحساب ثبات أداة الدراسة تم استخدام حساب معامل ألفا كرونباخ، وتوضح نتائج ذلك من الجدول (5).

جدول (5): نتائج ثبات أداة الدراسة بحساب معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
تحديات التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض	20	0.758
سبل التغلب على تحديات التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض	10	0.740
إجمالي استمارة الاستبيان	30	0.812

يتبين من الجدول (5) أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور أداة الدراسة؛ مما يعني ارتفاع مستوى ثبات الأداة ويؤكد صلاحيتها لتحقيق أغراض وأهداف الدراسة.

عرض نتائج الدراسة

أولاً: نتائج الإجابة عن السؤال الأول للدراسة:

"ما تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول وللمحور ككل، وتوضح نتائج ذلك من الجدول (6).

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لأبعاد لمحور "تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض"

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
التحديات الإدارية	3.61	0.71	1	مرتفعة
التحديات البشرية	3.52	0.74	3	مرتفعة
التحديات التقنية	3.53	0.70	2	مرتفعة
متوسط المحور	3.55	0.72		مرتفعة

يتبين من الجدول (6) ارتفاع مستوى الموافقة على تحديات التمكين الإداري ككل لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.55) بانحراف معياري (0.72)، وتبين أن جميع الأبعاد جاءت بمستوى موافقة مرتفع، ومن حيث الأهمية جاء بُعد التحديات الإدارية في المرتبة الأولى، يليه بُعد التحديات التقنية، يليه بُعد التحديات البشرية، وهو ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة.

كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بُعد من أبعاد محور تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض، وتتضح نتائج ذلك مما يلي.

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات بُعد "التحديات الإدارية"

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
كثرة الأعباء الإدارية على عاتق مديرات المدارس.	3.90	0.68	1	مرتفعة
غياب الإجراءات التنظيمية التي تدعم التمكين الإداري.	3.65	0.76	3	مرتفعة
انخفاض مستوى الوعي بأهمية التمكين الإداري لدى بعض المديرات.	3.57	0.77	5	مرتفعة
افتقار الإدارة للهيكل التنظيمي الذي يساعد في تفعيل التمكين الإداري.	3.62	0.67	4	مرتفعة
افتقار الإدارة المدرسية للإجراءات الواضحة التي تدعم تفعيل التمكين الإداري.	3.67	0.71	2	مرتفعة
انخفاض مستوى الثقة الإدارية بين القادة والمرؤوسين.	3.43	0.67	6	مرتفعة
وجود تضارب بين أهداف مديرات المدارس وأهداف التمكين الإداري.	3.42	0.72	7	مرتفعة
متوسط البُعد	3.61	0.71		مرتفعة

تبين من الجدول (7) أن جميع عبارات بُعد التحديات الإدارية للتمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض جاءت في مستوى موافقة مرتفع، وعند ترتيب عبارات بُعد التحديات الإدارية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (كثرة الأعباء الإدارية على عاتق مديرات المدارس) هي أكثر العبارات أهمية وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.68)، بينما عبارة (وجود تضارب بين أهداف مديرات المدارس وأهداف التمكين الإداري) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.72) وفي المرتبة الأخيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي (عمار، 2023؛ والعواد، 2023)، حيث أظهرتا درجة موافقة مرتفعة على أن كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها المديرين من أبرز التحديات الإدارية التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في المدارس الثانوية، كما أظهرت دراسة العواد (2023) درجة موافقة مرتفعة على أن قلة الثقة بين مدير المدرسة والعاملين فيها من أبرز التحديات الإدارية لتطبيق التمكين الإداري في المدارس.

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات بُعد "التحديات البشرية"

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
افتقار العاملين للفهم الواضح لثقافة التمكين الإداري.	3.63	0.61	2	مرتفعة
مقاومة الإدارة المدرسية للتغيرات خوفاً من افتقادهن لبعض الصلاحيات.	3.33	0.84	7	متوسطة

مرتفعة	4	0.72	3.57	خوف بعض الإداريات المدرسيات من تحمل المسؤولية.
مرتفعة	3	0.79	3.60	ضعف رغبة بعض الإداريات في تطوير مهاراتهم الإدارية.
مرتفعة	1	0.80	3.67	ضعف قناعة الإداريات بأهمية تطبيق التمكين الإداري.
مرتفعة	5	0.70	3.48	قلة الحوافز المقدمة من المديرات للإداريات لتشجيعهن على الوفاء بمتطلبات التمكين الإداري.
متوسطة	6	0.73	3.33	ضعف الثقة بالنفس لدى بعض مديرات المدارس.
مرتفعة	4	0.72	3.57	عدم تقبل بعض الإداريات للتغيير.
مرتفعة		0.74	3.52	متوسط البُعد

تبين من الجدول (8) أن عبارات بُعد التحديات البشرية للتمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض جاءت ستة عبارات منها في مستوى موافقة مرتفع، وعبارتين في مستوى موافقة متوسط، وعند ترتيب عبارات بُعد التحديات البشرية من حيث درجة الأهمية النسبية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (ضعف قناعة الإداريات بأهمية تطبيق التمكين الإداري) هي أكثر العبارات أهمية وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى موافقة مرتفع، بينما عبارة (مقاومة الإدارة المدرسية للتغيرات خوفاً من افتقادهن لبعض الصلاحيات) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.84) وبمستوى موافقة متوسط.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العواد (2023) التي أظهرت درجة موافقة مرتفعة على أن تخوف بعض المديرين من المسؤولية وعدم تقديم مديري المدارس الحوافز للعاملين لتشجيعهم للوفاء بمتطلبات التمكين الإداري من أبرز التحديات البشرية للتمكين الإداري في المدارس الحكومية، ودرجة موافقة متوسطة على ضعف ثقة بعض المديرين بأنفسهم، على عكس دراسة العنزي (2020) التي أظهرت درجة موافقة ضعيفة على أن ضعف ثقة بعض المديرين بأنفسهم يعد من تحديات التمكين الإداري في المدارس، وكذلك دراسة أحمد وآخرون (2023) التي أظهرت درجة موافقة متوسطة على مقاومة بعض القيادات الإدارية للتغيير والتطوير.

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات بُعد "التحديات التقنية"

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
افتقار المدارس لقواعد بيانات إدارية متكاملة.	3.62	0.76	2	مرتفعة
تخوف مديرات المدارس من سلبات استخدام التقنيات الحديثة.	3.33	0.73	5	متوسطة
الأنظمة الإلكترونية القديمة المستخدمة في المدارس.	3.60	0.79	3	مرتفعة
ضعف مستوى مهارات الحاسب الآلي لدى مديرات المدارس.	3.42	0.65	4	مرتفعة
غياب البرامج التدريبية التي تسعى لرفع مستوى المهارات التقنية لدى مديرات المدارس.	3.70	0.59	1	مرتفعة

مرتفعة	0.70	3.53	متوسط البعد
--------	------	------	-------------

تبين من الجدول (9) أن عبارات بُعد التحديات التقنية للتمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض جاءت أربع عبارات منها في مستوى موافقة مرتفع، وعبرة واحدة في مستوى موافقة متوسط، وعند ترتيب عبارات بُعد التحديات التقنية من حيث درجة الأهمية النسبية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (غياب البرامج التدريبية التي تسعى لرفع مستوى المهارات التقنية لدى مديرات المدارس) هي أكثر العبارات أهمية وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.59) وبمستوى موافقة مرتفع، بينما عبارة (تخوف مديرات المدارس من سلبات استخدام التقنيات الحديثة) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى موافقة متوسط.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العنزي (2020) التي أظهرت درجة موافقة مرتفعة على أن قلة تدريب مديري المدارس على استخدام التكنولوجيا من أبرز التحديات التقنية للتمكين الإداري في المدارس، وكذلك ضعف التأهيل المهني لبعض المديرين، ودراسة العواد (2023) التي أظهرت درجة موافقة مرتفعة على أن قلة خبرة بعض مديري المدارس في استخدام مهارات الحاسب، ودرجة موافقة متوسطة على أن تخوف بعض مديري المدارس من مستحدثات التقنيات الحديثة من أبرز التحديات التقنية للتمكين الإداري، وكذلك دراسة عمار (2023) التي أظهرت درجة موافقة مرتفعة على ضعف مهارات بعض مديري المدارس في التعامل مع الأجهزة الرقمية وما يتصل بها من تطبيقات.

ثانياً: نتائج الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة:

"ما سبل التغلب على تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني وللمحور ككل، وتتضح نتائج ذلك من الجدول (10).

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات محور "سبل التغلب على تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض"

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تنظيم الندوات والدورات التدريبية وورش العمل للتعريف بالتمكين الإداري ومتطلباته.	3.83	0.64	5	مرتفعة
تشجيع الإداريات من خلال نظام حوافز فعال على تطبيق متطلبات التمكين الإداري.	3.85	0.66	4	مرتفعة
تشجيع مديرات المدارس على تشكيل فرق عمل ذاتية الإدارة.	3.73	0.66	7	مرتفعة

مرتفعة	9	0.66	3.63	إعادة النظر في آليات وضوابط اختيار مديرات المدارس.
مرتفعة	8	0.66	3.67	إتاحة الفرصة للإداريات للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
مرتفعة	6	0.67	3.78	تطوير الأنظمة الإلكترونية المتاحة حالياً لتناسب متطلبات تطبيق التمكين الإداري.
مرتفعة	3	0.63	3.90	تعديل الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات التمكين الإداري.
مرتفعة	1	0.62	3.92	توفير الوسائل التقنية الحديثة لرفع مستوى الإدارة المدرسية.
مرتفعة	6	0.67	3.78	إعداد البرامج التدريبية لرفع مستوى المهارات التقنية لدى مديرات المدارس.
مرتفعة	2	0.57	3.90	تعريف الإداريات بالمدارس بمزايا وفوائد تفعيل التمكين الإداري.
مرتفعة		0.64	3.80	متوسط المحور

يتبين من الجدول (10) أن جميع عبارات محور "سبل التغلب على تحديات التمكين الإداري ككل لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض" جاءت في مستوى موافقة مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.80) بانحراف معياري (0.64)، وبدراسة عبارات المحور تبين أن جميع العبارات جاءت بمستوى موافقة مرتفع، وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة.

وعند ترتيب عبارات المحور من حيث درجة الأهمية النسبية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (توفير الوسائل التقنية الحديثة لرفع مستوى الإدارة المدرسية) هي أكثر العبارات أهمية وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.62)، بينما عبارة (إعادة النظر في آليات وضوابط اختيار مديرات المدارس) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.66).

وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة عمار (2023) للتغلب على تحديات التمكين الإداري في المدارس، حيث أكدت على ضرورة تطوير نظم الاتصالات بالمدارس وجعلها أكثر فعالية في توفير وانسيابية المعلومات، والسماح للقيادات بالدخول للبيانات لتمكينهم من اتخاذ قرارات فعالة في أوقات مناسبة، ونشر ثقافة التمكين الإداري وآليات تطبيقها وفوائدها، وكذلك تطوير النظام الإداري وجعله أكثر مرونة لتمكين مديري المدارس ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرار والتوجه نحو اللامركزية في الإدارة المدرسية.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة أحمد وآخرون (2023)، حيث أكدت على ضرورة تغيير المفاهيم السلبية السائدة لدى القيادات الإدارية كالتخوف من تحمل المسؤولية وعدم الثقة في قدرات الآخرين واستبدالها بمفاهيم إيجابية كالثقة والابتكار وتحمل المسؤولية، وكذلك نشر ثقافة التمكين من خلال الدورات والندوات والمحاضرات، والتوجه الفعال نحو اللامركزية، بالإضافة لعقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية وفق احتياجاتهم التدريبية الفعلية.

وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة حلواني (2022) التي أكدت على ضرورة تحديد معايير علمية لاستقطاب واختيار مديري المدارس، وتفعيل مبدأ اللامركزية في النظام التربوي بواقعية، ومنح الحوافز المعنوية والمكافآت المادية للمتميزين في التمكين الإداري، بالإضافة للتدريب المستمر والتطوير لمديري المدارس بكل ما يتعلق بالتمكين الإداري.

ثالثاً: نتائج الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض يمكن أن تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق التي تعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، وتوضح نتائج ذلك من الجدول (11).

جدول (11): نتائج اختبار الفروق التي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

الخصائص	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة F	Sig
المؤهل العلمي	بكالوريوس	12	3.579	0.900	0.105
	ماجستير	37	3.541		
	دكتوراه	11	3.577		
عدد سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	1	3.900	0.363	1.084
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	20	3.525		
	من 7 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	28	3.532		
	10 سنوات فأكثر	11	3.610		

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض تعزى لمتغير المؤهل

العلمي عند مستوى معنوية 0.05، حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.900 وهي قيمة أكبر من 0.05، أي أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية؛ مما يبين عدم وجود فروق بين فئات المؤهل العلمي لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض تجاه تحديات التمكين الإداري.

وكذلك يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 0.05، حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.363 وهي قيمة أكبر من 0.05، أي أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية؛ مما يبين عدم وجود فروق بين فئات عدد سنوات الخبرة لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض تجاه تحديات التمكين الإداري.

ومما سبق يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديات التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض يمكن أن تعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) وهو ما يجيب عن السؤال الثالث للدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العواد (2023) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تم وضع عدة توصيات كالآتي:

- نشر ثقافة التمكين الإداري بين مديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض على مستوى المدارس والإدارة ككل.
- التوجه نحو التطبيق الفعلي للامركزية في النظام الإداري في مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض لتمكين مديرات المدارس بفعالية.
- عقد الدورات التدريبية اللازمة لمديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض حول التمكين الإداري مفهومه وأهميته وكيفية وآليات تطبيقه.
- تطوير النظم التقنية في المدارس بما يتناسب مع التمكين الإداري فيها.

- تقديم ورش عمل تدريبية لتطوير المهارات التقنية لمديرات مدارس التعليم العام في مكتب تعليم الملز في الرياض وتشجيعهن على استخدام المستحدثات التكنولوجية.

المراجع

- أحمد، أميمة كليب سيد؛ خليل، نبيل سعد؛ وعبد الستار، عبد الستار محروس. (2023). معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 17(12)، 102-145.
- حلواني، شيماء محمد فهمي. (2022). معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا وآليات التغلب عليها. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2(6)، 315-336.
- خليف، رفعه عيد طلق. (2023). متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 124(1)، 938-966.
- خليل، نبيل سعد؛ عبد الفتاح، منال رشاد؛ الحو، إيهاب إبراهيم منجي؛ سعيد، أحمد محمد؛ والشاعر، جيهان عزت السيد محمد. (2021). معوقات التمكين الإداري لمدير المدرسة المصرية وسبل مواجهتها. مجلة شباب الباحثين، 9(9)، 149-180.
- الرقب، منة زايد محمد. (2020). التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الشمري، نوف محمد عايد. (2023). تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري المدارس في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت لتحقيق الاستغراق الوظيفي. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 121(1)، 2054-2083.
- عمار، إيمان حمدي محمد. (2023). معوقات تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظرهم. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، 1(35)، 637-694.

- العنزي، منى عبد الله صالح. (2020). معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية. *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، (110)، 648-631.
- العواد، عيبر نواف سليم. (2023). معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر مساعديهم. *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، 25(5)، 150-133.
- الغامدي، منال بنت احمد عبد الرحمن (2020). المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، (581)3، 790-753.
- قعايمة، عامر عقلة. (2022). الإدارة التربوية لدى مديري المدارس: المفهوم والأسس والأهداف. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، 23(1)، 1630-1609.
- مصطفى، عزة جلال. (2021). تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر. على ضوء القيادة الريادية. *مجلة كلية التربية – جامعة عين شمس*، (45)4، 183-15.