

# مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل



السنة السادسة، العدد 20  
المجلد الأول، ديسمبر 2023



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





جامعة حائل

## مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل

للتواصل:

مركز النشر العلمي والترجمة

جامعة حائل، صندوق بريد: 2440 الرمز البريدي: 81481



<https://uohjh.com/>



[j.humanities@uoh.edu.sa](mailto:j.humanities@uoh.edu.sa)

## نبذة عن المجلة

### تعريف بالمجلة

مجلة العلوم الإنسانية، مجلة دورية علمية محكمة، تصدر عن وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة حائل كل ثلاثة أشهر بصفة دورية، حيث تصدر أربعة أعداد في كل سنة، وبحسب اكتمال البحوث المجازة للنشر. وقد نجت مجلة العلوم الإنسانية في تحقيق معايير اعتماد معامل التأثير و الاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية معامل " Arcif " المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها (32) معياراً، وقد أطلق ذلك خلال التقرير السنوي الثامن للمجلات للعام 2023،

### رؤية المجلة

التميز في النشر العلمي في العلوم الإنسانية وفقاً لمعايير مهنية عالمية.

### رسالة المجلة

نشر البحوث العلمية في التخصصات الإنسانية؛ لخدمة البحث العلمي والمجتمع المحلي والدولي.

### أهداف المجلة

تهدف المجلة إلى إيجاد منافذ رصينة؛ لنشر المعرفة العلمية المتخصصة في المجال الإنساني، وتمكن الباحثين -من مختلف بلدان العالم- من نشر أبحاثهم ودراساتهم وإنتاجهم الفكري لمعالجة واقع المشكلات الحياتية، وتأسيس الأطر النظرية والتطبيقية للمعارف الإنسانية في المجالات المتنوعة، وفق ضوابط وشروط ومواصفات علمية دقيقة، تحقيقاً للجودة والريادة في نشر البحث العلمي.

## قواعد النشر

### لغة النشر

- 1- تقبل المجلة البحوث المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية.
- 2- يُكتب عنوان البحث وملخصه باللغة العربية للبحوث المكتوبة باللغة الإنجليزية.
- 3- يُكتب عنوان البحث وملخصه ومراجعته باللغة الإنجليزية للبحوث المكتوبة باللغة العربية، على أن تكون ترجمة الملخص إلى اللغة الإنجليزية صحيحة ومتخصصة.

### مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل بنشر إسهامات الباحثين في مختلف القضايا الإنسانية الاجتماعية والأدبية، إضافة إلى نشر الدراسات والمقالات التي تتوفر فيها الأصول والمعايير العلمية المتعارف عليها دولياً، وتقبل الأبحاث المكتوبة باللغة العربية والإنجليزية في مجال اختصاصها، حيث تعنى المجلة بالتخصصات الآتية:

- علم النفس وعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية والفلسفة الفكرية العلمية الدقيقة.
- المناهج وطرق التدريس والعلوم التربوية المختلفة.
- الدراسات الإسلامية والشريعة والقانون.
- الآداب: التاريخ والجغرافيا والفنون واللغة العربية، واللغة الإنجليزية، والسياحة والآثار.
- الإدارة والإعلام والاتصال وعلوم الرياضة والحركة.

## أوعية نشر المجلة

تصدر المجلة ورقياً حسب القواعد والأنظمة المعمول بها في المجلات العلمية المحكمة، كما تُنشر البحوث المقبولة بعد تحكيمها إلكترونياً لتعم المعرفة العلمية بشكل أوسع في جميع المؤسسات العلمية داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

## ضوابط وإجراءات النشر في مجلة العلوم الإنسانية

### أولاً: شروط النشر

1. أن يتسم بالأصالة والجدة والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
2. لم يسبق للباحث نشر بحثه.
3. ألا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير / دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.
4. أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
5. أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.
6. عدم مخالفة البحث للضوابط والأحكام والآداب العامة في المملكة العربية السعودية.
7. مراعاة الأمانة العلمية وضوابط التوثيق في النقل والاقتباس.
8. السلامة اللغوية ووضوح الصور والرسومات والجداول إن وجدت، وللمجلة حقها في مراجعة التحرير والتدقيق النحوي.

### ثانياً: قواعد النشر

1. أن يشتمل البحث على: صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وصلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع باللغتين العربية والإنجليزية، والملاحق اللازمة (إن وجدت).
2. في حال (نشر البحث) يُرَوِّد الباحث بنسخة إلكترونية من عدد المجلة الذي تم نشر بحثه فيه، ومستلماً لبحثه.
3. في حال اعتماد نشر البحث تُؤول حقوق نشره كافة للمجلة، ولها أن تعيد نشره ورقياً أو إلكترونياً، ويحق لها إدراجه في قواعد البيانات المحليّة والعالمية - بمقابل أو بدون مقابل- وذلك دون حاجة لإذن الباحث.
4. لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
5. الآراء الواردة في البحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر الباحثين، ولا تعبر عن رأي مجلة العلوم الإنسانية.
6. النشر في المجلة يتطلب رسوم مالية قدرها ( 1000 ريال) يتم إيداعها في حساب المجلة، وذلك بعد إشعار الباحث بالقبول الأولي وهي غير مستردة سواء أجاز البحث للنشر أم تم رفضه من قبل المحكمين.

### ثالثاً: الضوابط والمعايير الفنية لكتابة وتنظيم البحث

1. ألا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث (25%).
2. الصفحة الأولى من البحث، تحتوي على عنوان البحث، اسم الباحث أو الباحثين، المؤسسة التي ينتسب إليها- جهة العمل، عنوان المراسلة والبريد الإلكتروني، وتكون باللغتين العربية والإنجليزية على صفحة مستقلة في بداية البحث. الاعلان عن أي دعم مالي للبحث- إن وجد. كما يقوم بكتابة رقم الهوية المفتوحة للباحث ORCID بعد الاسم مباشرة. علماً بأن مجلة العلوم الإنسانية تنصح جميع الباحثين باستخراج رقم هوية خاص بهم، كما تتطلب وجود هذا الرقم في حال إجازة البحث للنشر.
3. ألا يرد اسم الباحث (الباحثين) في أي موضع من البحث إلا في صفحة العنوان فقط.

4. ألا تزيد عدد صفحات البحث عن ثلاثين صفحة أو (12.000) كلمة للبحث كامل أيهما أقل بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي، وقائمة المراجع.
5. أن يتضمن البحث مستخلصين: أحدهما باللغة العربية لا يتجاوز عدد كلماته (200) كلمة، والآخر بالإنجليزية لا يتجاوز عدد كلماته (250) كلمة، ويتضمن العناصر التالية: (موضوع البحث، وأهدافه، ومنهجه، وأهم النتائج) مع العناية بتحريرها بشكل دقيق.
6. يُتبع كل مستخلص (عربي/إنجليزي) بالكلمات الدالة (المفتاحية) (Key Words) المعبرة بدقة عن موضوع البحث، والقضايا الرئيسة التي تناولها، بحيث لا يتجاوز عددها (5) كلمات.
7. تكون أبعاد جميع هوامش الصفحة: من الجهات الأربعة (3) سم، والمسافة بين الأسطر مفردة.
8. يكون نوع الخط في المتن باللغة العربية (Traditional Arabic) وبحجم (12)، وباللغة الإنجليزية (Times New Roman) وبحجم (10)، وتكون العناوين الرئيسية في اللغتين بالبنط الغليظ. (Bold).
9. يكون نوع الخط في الجدول باللغة العربية (Traditional Arabic) وبحجم (10)، وباللغة الإنجليزية (Times New Roman) وبحجم (9)، وتكون العناوين الرئيسية في اللغتين بالبنط الغليظ (Bold) ..
10. يلتزم الباحث برومنة المراجع العربية ( الأبحاث العلمية والرسائل الجامعية) ويقصد بها ترجمة المراجع العربية (الأبحاث والرسائل العلمية فقط) إلى اللغة الإنجليزية، وتضمينها في قائمة المراجع الإنجليزية (مع الإبقاء عليها باللغة العربية في قائمة المراجع العربية)، حيث يتم رومنة (Romanization / Transliteration) اسم، أو أسماء المؤلفين، متبوعة بسنة النشر بين قوسين (يقصد بالرومنة النقل الصوتي للحروف غير اللاتينية إلى حروف لاتينية، تمكن قراء اللغة الإنجليزية من قراءتها، أي: تحويل منطوق الحروف العربية إلى حروف تنطق بالإنجليزية)، ثم يتبع بالعنوان، ثم تضاف كلمة (in Arabic) بين قوسين بعد عنوان الرسالة أو البحث. بعد ذلك يتبع باسم الدورية التي نشرت بها المقالة باللغة الإنجليزية إذا كان مكتوباً بها، وإذا لم يكن مكتوباً بها فيتم ترجمته إلى اللغة الإنجليزية.

#### مثال إيضاحي:

- الشمري، علي بن عيسى. (2020). فاعلية برنامج إلكتروني قائم على نموذج كيلر (ARCS) في تنمية الدافعية نحو مادة لغتي لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة حائل، 1(6)، 87-98.
- Al-Shammari, Ali bin Issa. (2020). The effectiveness of an electronic program based on the Keeler Model (ARCS) in developing the motivation towards my language subject among sixth graders. (in Arabic). Journal of Human Sciences, University of Hail.1(6), 98-87
- السميري، ياسر. (2021). مستوى إدراك معلمي المرحلة الابتدائية للإستراتيجيات التعليمية الحديثة التي تلبى احتياجات التلاميذ الموهوبين من ذوي صعوبات التعلم. المجلة السعودية للتربية الخاصة، 18(1): 19-48.
- Al-Samiri, Y. (2021). The level of awareness of primary school teachers of modern educational strategies that meet the needs of gifted students with learning disabilities. (in Arabic). The Saudi Journal of Special Education, 18 (1): 19-48

11. يلي قائمة المراجع العربية، قائمة بالمراجع الإنجليزية، متضمنة المراجع العربية التي تم رومنتها، وفق ترتيبها الهجائي (باللغة الإنجليزية) حسب الاسم الأخير للمؤلف الأول، وفقاً لأسلوب التوثيق المعتمد في المجلة.

12. تستخدم الأرقام العربية أينما ذكرت بصورتها الرقمية. (Arabic.... 1,2,3) سواء في متن البحث، أو الجداول و الأشكال، أو المراجع، وترقم الجداول و الأشكال في المتن ترقيماً متسلسلاً مستقلاً لكل منهما ، ويكون لكل منها عنوانه أعلاه ، ومصدره - إن وجد - أسفله.
13. يكون الترقيم لصفحات البحث في المنتصف أسفل الصفحة، ابتداءً من صفحة ملخص البحث (العربي، الإنجليزي)، وحتى آخر صفحة من صفحات مراجع البحث.
14. تدرج الجداول والأشكال- إن وجدت- في مواقعها في سياق النص، وترقم بحسب تسلسلها، وتكون غير ملونة أو مظلمة، وتكتب عناوينها كاملة. ويجب أن تكون الجداول والأشكال والأرقام وعناوينها متوافقة مع نظام APA.

#### رابعًا: توثيق البحث

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA7)

#### خامسًا: خطوات وإجراءات التقديم

1. يقدم الباحث الرئيس طلبًا للنشر (من خلال منصة الباحثين بعد التسجيل فيها) يتعهد فيه بأن بحثه يتفق مع شروط المجلة، وذلك على النحو الآتي:
  - أ. البحث الذي تقدمت به لم يسبق نشره (ورقيا أو إلكترونيا)، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه، ونشره في المجلة، أو الاعتذار للباحث لعدم قبول البحث.
  - ب. البحث الذي تقدمت به ليس مستلًا من بحوث أو كتب سبق نشرها أو قدمت للنشر، وليس مستلًا من الرسائل العلمية للمجستير أو الدكتوراة.
  - ج. الالتزام بالأمانة العلمية وأخلاقيات البحث العلمي.
  - د. مراعاة منهج البحث العلمي وقواعده.
  - هـ. الالتزام بالضوابط الفنية ومعايير كتابة البحث في مجلة حائل للعلوم الإنسانية كما هو في دليل الكتابة العلمية المختصر بنظام APA7.
2. إرفاق سيرة ذاتية مختصرة في صفحة واحدة حسب النموذج المعتمد للمجلة (نموذج السيرة الذاتية).
3. إرفاق نموذج المراجعة والتدقيق الأولي بعد تعينته من قبل الباحث.
4. يرسل الباحث أربع نسخ من بحثه إلى المجلة إلكترونياً بصيغة (WORD) نسختين و (PDF) نسختين تكون إحداهما بالصيغة خالية مما يدل على شخصية الباحث.
5. يتم التقديم إلكترونياً من خلال منصة تقديم الطلب الموجودة على موقع المجلة (منصة الباحثين) بعد التسجيل فيها مع إرفاق كافة المرفقات الواردة في خطوات وإجراءات التقديم أعلاه.
6. تقوم هيئة تحرير المجلة بالفحص الأولي للبحث، وتقرير أهليته للتحكيم، أو الاعتذار عن قبوله أولاً أو بناء على تقارير المحكمين دون إبداء الأسباب وإخطار الباحث بذلك
7. تملك المجلة حق رفض البحث الأولي ما دام غير مكتمل أو غير ملتزم بالضوابط الفنية ومعايير كتابة البحث في مجلة حائل للعلوم الإنسانية.
8. في حال تقرر أهلية البحث للتحكيم يخطر الباحث بذلك، وعليه دفع الرسوم المالية المقررة للمجلة (1000) ريال غير مستردة من خلال الإيداع على حساب المجلة ورفع الإيصال من خلال منصة التقديم المتاحة على موقع المجلة، وذلك خلال مدة خمس أيام عمل منذ إخطار الباحث بقبول بحثه أولياً وفي حالة عدم السداد خلال المدة المذكورة يعتبر القبول الأولي ملغى.

9. بعد دفع الرسوم المطلوبة من قبل الباحث خلال المدة المقررة للدفع ورفع سند الإيصال من خلال منصة التقديم، يرسل البحث لمحكّمين اثنين؛ على الأقل.
10. في حال اكتمال تقارير المحكّمين عن البحث؛ يتم إرسال خطاب للباحث يتضمّن إحدى الحالات التالية:
- أ. قبول البحث للنشر مباشرة.
  - ب. قبول البحث للنشر؛ بعد التعديل.
  - ج. تعديل البحث، ثم إعادة تحكيمه.
  - د. الاعتذار عن قبول البحث ونشره.
11. إذا تطلب الأمر من الباحث القيام ببعض التعديلات على بحثه، فإنه يجب أن يتم ذلك في غضون (أسبوعين من تاريخ الخطاب) من الطلب. فإذا تأخر الباحث عن إجراء التعديلات خلال المدة المحددة، يعتبر ذلك عدولا منه عن النشر، ما لم يقدم عذرا تقبله هيئة تحرير المجلة.
12. يقدم الباحث الرئيس (حسب نموذج الرد على المحكّمين) تقرير عن تعديل البحث وفقاً للملاحظات الواردة في تقارير المحكّمين الإجمالية أو التفصيلية في متن البحث
13. للمجلة الحق في الحذف أو التعديل في الصياغة اللغوية للدراسة بما يتفق مع قواعد النشر، كما يحق للمحررين إجراء بعض التعديلات من أجل التصحيح اللغوي والفني. وإلغاء التكرار، وإيضاح ما يلزم.
14. في حالة رفض البحث من قبل المحكّمين فإن الرسوم غير مستردة.
15. إذا رفض البحث، ورغب المؤلف في الحصول على ملاحظات المحكّمين، فإنه يمكن تزويده بهم، مع الحفاظ على سرية المحكّمين. ولا يحق للباحث التقدم من جديد بالبحث نفسه إلى المجلة ولو أجريت عليه جميع التعديلات المطلوبة.
16. لا تزدّ البحوث المقدمة إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر، ويخطر المؤلف في حالة عدم الموافقة على النشر
17. ترسل المجلة للباحث المقبول بحثه نسخة معتمدة للطباعة للمراجعة والتدقيق، وعليه إنجاز هذه العملية خلال 36 ساعة.
18. لهيئة تحرير المجلة الحق في تحديد أولويات نشر البحوث، وترتيبها فنيّاً.



## المشرف العام

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ. د. عبد العزيز بن سالم الغامدي

## هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير

أ. د. بشير بن علي اللويش

## أعضاء هيئة التحرير

أ. د. سالم بن عبيد المطيري

أ. د. منى بنت سليمان الذبياني

د. نواف بن عوض الرشيد

د. إبراهيم بن سعيد الشمري

## الهيئة الاستشارية

### أ. د. فهد بن سليمان الشايع

جامعة الملك سعود - مناهج وطرق تدريس

Dr. Nasser Mansour

University of Exeter. UK – Education

### أ. د. محمد بن مترك القحطاني

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - علم النفس

### أ. د. علي مهدي كاظم

جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان - قياس وتقييم

### أ. د. ناصر بن سعد العجمي

جامعة الملك سعود - التقييم والتشخيص السلوكي

### أ.د. حمود بن فهد القشعان

جامعة الكويت - الخدمة الاجتماعية

### Prof. Medhat H. Rahim

Lakehead University - CANADA

Faculty of Education

### أ.د. رقية طه جابر العلواني

جامعة البحرين - الدراسات الإسلامية

### أ.د. سعيد يقطين

جامعة محمد الخامس - سرديات اللغة العربية

### Prof. François Villeneuve

University of Paris 1 Panthéon Sorbonne

Professor of archaeology

### أ. د. سعد بن عبد الرحمن البازعي

جامعة الملك سعود - الأدب الإنجليزي

### أ.د. محمد شحات الخطيب

جامعة طيبة - فلسفة التربية

## فهرس الأبحاث

رقم الصفحة	عنوان البحث/ اسم الباحث	م
9-21	تمثُّلات السعادة في رواية (مدينة السعادة) لـ فاطمة آل عمرو: دراسة نقدية د. خالد سريان ساري الحربي	1
23-45	دور الأنشطة في بناء شخصية الطالب في جامعة سليمان الراجحي د. عقل بن عبد العزيز العقل	2
47- 69	استخدام نظريات التعلم عن بعد في تصميم مناهج التصميم والفنون د. نواف بنت عبد الله السويداء	3
71- 98	مستوى التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل أ.الجوهرة محمد التميمي	4
99- 122	مؤشرات التطرف لدى الشباب ودور المملكة العربية السعودية في مواجهتها د. هدى بنت عبد العزيز الحغيري	5
123-149	الهشاشة الأسرية والقابلية للانطلاق في المجتمع السعودي، مثال منطقة حائل د. تركي بن ليلي الشلاقي أ.د. منجي إبراهيم الزبيدي د. ماهر تريمش د. الجوهرة بنت سعود الجميل	6
151- 164	آيات انشراح الصدر سياقاتها وأسرارها البلاغية د. بخيت بن حمود السناني	7
165- 189	دور أعضاء هيئة التدريس في تحقيق الإبداع الفكري لدى طلبة جامعة حائل في المملكة العربية السعودية د. نايفه صالح سليمان العيد	8
191- 211	درجة إسهام الإفصاح الوجداني عن الذات لدى الطلبة المتزوجين حديثاً بالتدوُّق النفسي في المملكة العربية السعودية د. نوير سليمان مبارك البلوي	9
213- 224	الترجيح بالنظير القرآني "شواهد من تفسير ابن كثير" دراسة تطبيقية د. غازي وصل سالم الذبياني	10
225- 247	فاعلية برنامج إرشادي في تحسين مستوى وعي الآباء بالموهبة ورعاية أبنائهم الموهوبين د. نايف بن فهد الفريح	11
249- 259	Scales theory and political discourse in the Saudi Crown Prince's representation of the Saudi Vision2030 د. ياسر محمد التميمي	12



## مستوى التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل

### Administrative Empowerment Among General Education Schools Principals in the City of Ha'il, Saudi Arabia

أ.الجوهره محمد التميمي

ماجستير في القيادة التربوية

Aljawharah Mohmmad Altamim

Master of Leadership

(قُدم للنشر في 19 / 02 / 2023، وقُبِل للنشر في 30 / 09 / 2023)

#### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. تم جمع البيانات من مجتمع حجمه (353) مديراً ومديرة داخل مدينة حائل، وبلغ عدد المستجيبين (143) مديراً ومديرة بنسبة (40,5%)، تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن نسبة مستوى التمكين الإداري لدى مديري التعليم العام عالية، وتساوي (3,7 درجة من 5)، وأن نسبة الموافقة على مقترحات التحسين الإداري عالية، وتساوي 4، وأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية ودالة إحصائياً بين أبعاد التمكين الإداري، وذلك عند مستوى معنوية (0.05).

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، مديرو المدارس، التعليم العام.

#### Abstract

The study aimed at identifying the level of administrative empowerment among general education schools' principals in the city of Ha'il, Saudi Arabia. To achieve this, the researcher used the descriptive survey method and the questionnaire as a tool for data collection. Data were collected from a sample of 353 headmasters and headmistresses in the city of Ha'il through an electronic survey. The number of respondents was (143) headmasters and headmistresses. The data were processed using the SPSS program. The most important results of the study are as follows: First. The level of administrative empowerment among general education principals is high and it is equal to (3.7 degrees out of 5). Second, the approval rate for administrative improvement proposals is high and it is equal to 4. Finally, there is a strong positive and statistically significant correlation between the dimensions of administrative empowerment at the level of significant.(0.05)

**Keywords:** Administrative empowerment, School principals, General education.

## مقدمة:

الإداري التي تعطيهم استقلالاً في السلطة، وتمنحهم الصلاحيات التي تتناسب مع طبيعة أعمالهم التربوية، كما أن المدرسة في عصرنا الحاضر تتطلب تمكينا إداريا كي تتخذ الإدارة التربوية مسارات إدارية جديدة، كإعطائهم استقلالاً في السلطة، ومنحهم صلاحيات إدارية تربوية من خلال التخطيط للأهداف ووضعها، وتحديد الإجراءات والقرارات الإدارية الفعالة للتنفيذ (البداعي، 2011)، وقد نصت وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية على تحقيق المرونة ودعمها في جميع القطاعات الحكومية، وذلك من خلال مراجعة الهياكل التنظيمية وتوزيع المهام وتطويرها بما يدعم سرعة اتخاذ القرار والتخفيف الإداري والمالي (رؤية المملكة، 2030)، كما أوضحت نتائج دراسة (الحري، 2019) أن ممارسة مديري مدارس التعليم في محافظة الرس في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة وقد حصل مجال المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات على مدى منخفض لان المديرين ليس لهم دور في صنع القرارات والسياسات التربوية، وترى الدراسة ضرورة زيادة منح المديرين السلطة الكافية، والتخلي عن المركزية في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة لمديري المدارس للمشاركة وحل المشكلات؛ لما له من أهمية في تطوير وتحسين المدرسة، واتخاذ الإجراءات المناسبة للمدرسة. والواقع لا يظهر الممارسة بشكل كاف نتيجة لوجود بعض المعوقات التي ذكرتها (الغامدي، 2017) والتي يأتي في مقدمتها المركزية، والتمسك بالصلاحيات من الإدارات العليا، كما أن تطبيق التمكين في العمل الإداري ما زال يلاقي نوعاً من الغموض في كونه تطبيقاً، فعلياً في المدارس، لأن المدارس تخضع لإدارة مركزية، وجميع الصلاحيات بيد المسؤولين بإدارة التعليم، ومع عدد الدراسات السابقة الكثيرة التي تناولت التمكين، فإن المتتبع لهذه الدراسات يلحظ قلة في تناول التمكين في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية، وخاصة الدراسات التي اتجهت نحو البحث في مستوى التمكين من وجهة نظر العاملين في هذه المؤسسات، حيث ركزت الأبحاث على مستوى إدراك المديرين لمفهوم التمكين، ودرجة ممارسته من وجهة نظر المديرين أنفسهم (السبيعي، 2019؛ المسيليم، 2012)، ولأهمية هذا الموضوع فقد جاءت هذه الدراسة التي تكشف مستوى التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل.

## أسئلة الدراسة:

- 1- ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهم؟
- 2- ما المقترحات لتحسين التمكين الإداري لدى مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهم؟
- 3- ما العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل؟

يواجه العالم تغيرات متسارعة في جميع المؤسسات والمجالات التي تستطيع من خلالها التنافس في الأداء والتطوير والتحسين، وذلك من خلال تحقيق الموارد البشرية لأداء دورها بكل كفاءة، ولعل التمكين الإداري من أهم المداخل في نجاح المنظمات، على مختلف أنواعها وأحجامها، وخصوصاً المنظمات التعليمية.

كما أن الإدارة الواعية تسعى لتطبيق المداخل الإدارية الحديثة، والتي من شأنها الاهتمام بالجانب الإنساني، لما في ذلك من تطوير للأداء بشكل فعال، وذلك لأن الفرد العامل في المؤسسة يعد الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة أو فشلها، وهو بوابة المؤسسة لتحقيق النجاح والميزة التنافسية، لذا كان من الضروري الاهتمام بالأفراد، واستخدام مداخل إدارية حديثة في إدارتهم، والبحث عن كل جديد في علم الإدارة، وكل ما يلائم ظروف وطبيعة عمل المؤسسة (العودات، 2017: 1) والتمكين يعد من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسهم في بناء عناصر بشرية مؤهلة للقيادة الذاتية، وقادرة على التطوير، فقد جاء بوصفه نقطة تحول في المؤسسات التربوية، حيث تقوم فكرة التمكين على منح الأفراد العاملين الثقة، وتفويضهم الصلاحيات، وتدريبهم، ومنحهم الحرية والاستقلالية في العمل، مما يولد لديهم الدافعية لتحمل المسؤولية، إضافة إلى استثمار ما لديهم من طاقات كامنة والتي تظهر على هيئة اقتراحات تزيد من كفاءة الإنجاز، ومن ثم تسهم في تحقيق الأهداف المشتركة (خليفة وعيسوي، 2018: 359). فيعتبر بأنه استراتيجية تنظيمية إدارية، تجعل مديري المدارس يقدمون أفضل ما يتمتعون به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية، وقدرات عالية من الرضا للوزارة تجاه معلمهم والعاملين لديهم في المدرسة؛ لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى تُخدم أهداف الوزارة، وتعرّز من سمات المدارس؛ ويصبحون مؤثرين في نفوس معلمهم والعاملين لديهم، وذلك من خلال إعطائهم السلطة، والسماح لهم بحرية التصرف، والتفكير باستقلالية (الروقي، 2016: 231).

وعليه يمكن القول بأن التمكين قادر على أن يصنع مديريين قادرين على أن يشهروا في إصلاح المشكلات التربوية التي تواجه المدارس. ومن منطلق أهمية هذا الموضوع جاءت هذه الدراسة لبيان مستوى التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل.

## مشكلة الدراسة:

على الرغم من وجود بعض الجهود المبذولة لرعاية التمكين الإداري لدى مديري المدارس فإنها لاتزال جهوداً محدودة، وغير كافية لتحقيق الرعاية المطلوبة للتمكين، ومع ما نشهده من جهود مخصصة لتطوير التعليم، فالإدارات التعليمية تسعى لتحويل المدارس من تقليدية إلى منتجة، يجد فيها المديرون بيئة التمكين

### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود الموضوعية: يتمثل الحد الموضوعي بالتمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل.
- الحدود البشرية: يتحدد بدراسة مديري مدارس التعليم (روضة، ابتدائي، متوسط، ثانوي) داخل مدينة حائل.
- الحدود المكانية: مدارس التعليم العام بمدينة حائل.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1444-2022.

### مصطلحات الدراسة:

احتوت الدراسة على عدد من المصطلحات التي يمكن تعريفها إجرائيًا ومفاهيميًا على النحو الآتي:

1- التمكين لغة، في معاجم اللغة العربية: مكن بمكن، تمكينًا، مكن الشخص من التصرف في شؤونه، أي أمكنه جعل له عليه قدرة وسلطانًا (ابن منظور، 1990).

2- التمكين الإداري اصطلاحًا: إعطاء القادة والعاملين الصلاحية في ممارسة السلطة الكافية؛ لمزاولة السيطرة والاقترار في اتخاذ القرارات (Conger&Kanungo, 1999: 133).

3- التمكين الإداري إجرائيًا: مدخل من مداخل الإدارة التربوية الحديثة، يقوم بمنح مديري مدارس التعليم العام سلطة ومسؤولية اتخاذ القرار، وحل المشكلات، والعمل على تحقيق الأهداف بطرائق متعددة، دون الرجوع إلى الإدارات العليا.

4- مديرو المدارس: الأشخاص المعينون رسميًا في مدارس التعليم التابعة لوزارة التعليم، بوصفه مدير مدرسة، ليكون مسؤولًا مباشرًا في مدرسته، قائمًا على جميع شؤونها التربوية، والإدارية، والتعليمية، والاجتماعية، لتحقيق بيئة تعلم أفضل، والعمل على تحيئة جميع الظروف والإمكانات؛ لتحقيق الأهداف المدرسية في أقل وقت وجهد (عبد ربه، 2023: 195).

5- مديرو المدارس إجرائيًا: مديرو ومديرات مدارس التعليم في القطاعين الحكومي والأهلي بمدينة حائل، المسؤولون عن إدارة سير التعلم في المدرسة؛ لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية عالية.

6- التعليم العام: هو تعليم إلزامي للمواطنين والمقيمين في المدارس الحكومية، توفر الدولة- عبر وزارة التعليم- البيئة التعليمية المناسبة، وتحيي المرافق والكتب الدراسية، وكذلك التنقل. (المنصة الوطنية السعودية الموحدة).

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول التمكين الإداري، وفقًا للمتغيرات الآتية: النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة في العمل الإداري، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية؟

### أهداف الدراسة:

1- التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهم.

2- التعرف على مقترحات تحسين التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهم.

3- التعرف على العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تناقش موضوعًا حيويًا، وهو التمكين الإداري، الذي له آثار إيجابية في المديرين العاملين في المؤسسات التعليمية، ويمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في الجوانب الآتية:

### أولاً- الأهمية النظرية:

- إثراء المكتبة المحلية والعالمية، حيث تتناول التمكين الإداري في مدارس التعليم العام.
- إفادة الباحثين بإيجاد بحوث جديدة في هذا المجال، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسة، وما توصلت إليه من نتائج.

### ثانيًا- الأهمية التطبيقية:

- من الممكن أن تسهم الدراسة في الاستثمار الأمثل للمديرين في المدارس، لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية.
- يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين عن تطوير الإدارة المدرسية، بالوقوف على الصعوبات التي تواجه هذه الإدارة، والاستفادة من التوصيات والاستنتاجات ومقترحات التحسين.
- من الممكن أن تعين على رفع الكفاءة الإدارية للإدارة المدرسية، وتمكّن مديري المدارس، الذي من شأنه أن ينعكس إيجابيًا على أن تكون جميع المدارس مستقلة.

والسيطرة على العمل (Thebula and Barnard, 2020: 77)، وقد عرف (الزبيد، 2022: 22) تفويض السلطة بأنه وسيلة بناء لإحداث تغيير مطلوب، تستخدم في اتخاذ القرارات؛ لتحقيق أهداف المدرسة ورفع مستواها. أما السلطة فقد اتفقت الأبحاث التربوية والإدارية على أنها مرادف لمفهوم القوة، وبناء على ذلك تم تعريف السلطة بأنها القوة التي يستطيع المسؤول من خلالها تنفيذ الأعمال الموكلة إليه وفقاً للخطة الموضوعية، فمن خلال هذه السلطة يستطيع الرئيس أن يوجه أوامره للعاملين معه (رسمي وأبوجعة، 2016: 393). أما تعريف تفويض السلطة، فإنه يعرف بمنح المسؤول بعض صلاحياته للمرؤوسين ضمن حدود معينة (سميرين، 2018: 8). ويمكن تعريف تفويض السلطة إجرائياً بأنه طريقة يكلف بها صاحب عمل أعلى بعض المهام إلى مستوى أقل في الهيكل التنظيمي، مع منحه الحرية والاستقلالية في تنفيذ هذه المهام. كما يعد التفويض أمراً مهماً في نطاق التعليم، وتفويض المديرين في مختلف المستويات الإدارية بمهام ومسؤوليات، يضمن سرعة إنجاز العمل، وإعطاء الإدارة العليا فرصة أكبر للتفرغ للأعمال الأكثر أهمية، ويتيح المجال أمام العاملين للتدريب، فضلاً عن بناء وتعزيز الثقة بين مستويات الإدارة والعاملين في نطاقها، وهنا يمكن القول: دون التفويض لا يمكن للمنظمات أن تستمر في العمل والبقاء، فالافتقار إلى التفويض يوكد وضماً لا يُعطى فيه أي فرد في المنظمة -عدا رئيسها- حق القيام بأي عمل (الطويل، 2011: 287)، وعملية تفويض السلطة إذا تمت إدارتها بشكل جيد يمكنها تحسين الكفاءة والإنتاجية في مكان العمل، وزيادة الاحتفاظ بالموظفين، وتحسين العلاقات، والثقة بين الموظفين، على العكس من ذلك إذا أُديرت بشكل سيئ فقد تؤدي إلى انخفاض معنويات الموظفين، وضعف الأداء، وقلة الإنجاز (Mathebul, and Barnar, 2020: 76).

من خلال ما سبق يمكن القول بأن تفويض السلطة من الإدارات العليا لمديري المدارس أمر غاية في الأهمية، نتيجة لما يحققه من رفع مستوى وجود العمل، ورفع أداء العاملين، فيمنح المفوض وقت فراغ أكبر لإنجاز المهام الأكثر أهمية، كما أنه يمنح المفوض الثقة والتمكين لرفع كفاءته في العمل.

## 2- النمو المهني:

### -المفهوم والأهمية:

يعد النمو المهني للمديرين من أهم أبعاد التمكين الإداري، فالنمو المهني يكسبهم معارف، وتنمية مهارات، فهو عملية مستمرة يستطيع المديرين اكتساب أكبر كم من المعارف والمهارات من خلالها، فالنمو في اللغة: مأخوذ من النماء أي الزيادة (ابن منظور، 1990: 49). وقد تعددت تعريفات النمو المهني لدى الباحثين، فقد عرفها براون بأنه أسلوب يحيط بمعظم حياة الفرد التي تبدأ من مرحلة الطفولة، وتشتمل التجارب الرسمية

7-التعليم العام إجرائياً: اشتمل التعليم العام في هذه الدراسة على المدارس الحكومية والأهلية في مراحل (الطفولة المبكرة، والابتدائي، والمتوسط، والثانوي) داخل مدينة حائل.

## المحور الثاني: خلفية نظرية ودراسات سابقة

### مفهوم التمكين الإداري:

عرف التمكين في اللغة بمعنى القدرة، وقد تبلور مفهوم التمكين بناءً على التطور في الفكر الإداري الحديث، نتيجة للتحول من التحكم وإصدار الأوامر إلى التمكين (أفندي، 2003). وقد عرف الحربي (٢٠١٧) التمكين بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم، وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم، وتعّد (الشنتيحي، 2016) التمكين بأنه عملية إدارية تنظيمية، تعتمد على إعطاء القيادات الإدارية الأعلى للقيادات الإدارية الأدنى الصلاحيات لإنجاز مهامها التخصصية، وتحتمل المسؤوليات، واتخاذ القرارات المترتبة عليها، من خلال إدارة العمل الفريقي، والسعي لتنميتها مهنيًا. وترى (الغامدي، 2017) التمكين بأنه منح المديرين والمديرات مزيداً من الصلاحيات وحرية اتخاذ القرارات، والحصول على المعلومات التي تتعلق بمجال العمل بالمدرسة، دون الرجوع إلى إدارة التعليم. ومما سبق، ومن خلال عرض التعريفات في الدراسات السابقة نلاحظ أن التمكين يركز على التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الممكنة، كما أنه يسعى إلى إعطاء العاملين الصلاحيات التي تتوهم ممارسة بعض السلطات الممنوحة لهم، واتخاذ القرارات التي تتطلب تدخلاً سريعاً دون الإحالة إلى الإدارات العليا.

### أبعاد التمكين الإداري:

#### 1-تفويض السلطة:

#### المفهوم والأهمية:

إن المدرسة في أساسها منظمة تعليمية، يتألف الهرم التنظيمي فيها من رأس الهرم «مدير المدرسة»، ومجموعة العاملين (المعلمين والإداريين وكذلك المستخدمين)، وتقع عليهم مسؤولية تطبيق الأعمال الأكاديمية والإدارية؛ لضمان تحقيق الأهداف التربوية، إلا أن هذه المؤسسة يمكن أن تمرّ بفترات استثنائية تتطلب اتخاذ قرارات عاجلة، دون الرجوع إلى الإدارة العليا في المناطق التعليمية، لذا أصبح التوجه الحديث متجهًا باتجاه بناء قدرات مديري المدارس والعاملين؛ ليكونوا قادرين على مواجهة ما يستجد في بيئات المدرسة الداخلية والخارجية، من خلال تفويض المزيد من السلطة لهم (الغامدي، 2017: 324). فقد عُرف التفويض بأنه نقلٌ غير ملزم لبعض المهام من الرئيس لبعض المرؤوسين، يتم من خلاله إنجاز العمل من خلال الآخرين، عن طريق منحهم السلطة

### 3-التحفيز الذاتي:

#### المفهوم والأهمية

يعدّ التحفيز من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورًا مهمًا وحيويًا في سلوك الأفراد، فقد عرفه (الهاشمي، 2006: 166) بأنه مصطلح يعبر عن الحالات الداخلية العضوية التي ترشد السلوك نحو الهدف، فمن خلال التحفيز والدافعية يمكن أن يرتقي الأفراد بمهاراتهم، والحرص على تطويرها، والرغبة في الحصول على المعلومات الجديدة وتنميتها. كما عرفته (بوعنينة وهيبة، 2022: 346) بأنه عبارة عن دافعية ذات أسلوب ومنهج يتبعه الفرد من أجل تشجيع نفسه على الاستمرار في التقدم للأمام، فهو الإلحاح الذي يشجعه لتحقيق الهدف، وبذل الجهد من أجل تطوير ذاته، وشحن مشاعره بالطاقة الإيجابية. وقد عرفها الأسمرى بأنه إظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة (الأسمرى، 2011: 34). وقد حددت مجموعة من العوامل الأساسية التي يتحلّى بها الفرد على التحفيز، وهي القدرة، وتعني المتعة والحماس في الإنجاز، والتحسين، والطاقة التي يبذلها الفرد في أثناء تأدية عمله، العامل الثاني أن يتحلّى الفرد ببذل الجهد، وهو الاستعداد للقيام بالعمل، والمرونة التي تعني التفاؤل، والقدرة على الاستمرار في وضع الأهداف، والصبر على التعامل معها وتنفيذها (cobut, bomal, 2009: 122)، وللتحفيز الذاتي أهمية كبيرة، نظرًا لأنه يدفع الفرد لفعل سلوك محدد يحقق من خلاله الأهداف، ولقد ذكر (الحجوان، 2021) أهمية التحفيز الذاتي، ولخصها بأنه يساعد الفرد على تحقيق الأهداف المنشودة، ويرفع من نسبة التركيز، ويعزز من مستوى الطاقة والحماس، كما أنه ينمي المهارات والابتكار والإبداع، ويقدم إنتاجية احترافية غير محدودة، تجعله أكثر كفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى رفع مستوى الثقة بالنفس، ويزيد من الرضا الداخلي، ويزيد من مستوى الوعي والإدراك. وما سبق عرضه يتضح أن العامل النفسي للفرد مهم، كما أن التحفيز الذاتي يُعدّ إذا حدثت عملية التمكين تحلى به الفرد؛ لما يشعر به من حاله داخلية تشعره بأنه شخص ذو كفاءة عالية، لما منحه الإدارة العليا من ثقة، قادر على تحمل المسؤولية، يخطط ويسعى لتحقيق الأهداف التربوية، قادر على تحفيز نفسه دون الحاجة إلى إشراف مستمر.

### 4-العمل الجماعي:

#### المفهوم والأهمية

إن كلمة العمل الجماعي تتألف من شقين هما العمل والجماعة. العمل لغة: مأخوذ من الفعل عمل عملاً، صنع، ومهن وأعمال، أما الجماعة فتعني: الأسرة، العشيرة، الطائفة، تشير الجماعة إلى مجموعة ممتدة من الأشخاص يرتبطون فيما بينهم برباط اجتماعي دقيق. أما تعريف العمل الجماعي فهو

وغير الرسمية التي تكسب المواهب، والقيم، والرغبات، والمعرفة بمهارات العمل، وتستمر إلى مرحلة الرشد (Brawn& Lenr, 2013: 9) وعرفها عبدالمعطي بأنها عملية تنموية بنائية تشاركية مستمرة، تستهدف العاملين في المجال التربوي، لتغيير وتطوير أدائهم، وممارساتهم، ومهاراتهم، وكفائاتهم المعرفية والتربوية والتقنية والأخلاقية (عبدالمعطي، 2012: 298).

كما عرفه سالم بأنه شكل من النمو الداخلي، يتصل بالتغير الفكري، والبناء النفسي للفرد، وإدراكه للواقع، وهذا التغير هو تغير نوعي متدرج من البسيط إلى المعقد، ومن العام إلى الخاص، ومن بناء معرفي متفرق إلى بناء معرفي متكامل (سالم، 2021: 1038)، ويمكن أن تعرف الدراسة النمو المهني بأنه عملية موجهة لتحسين المؤسسة التعليمية؛ لتطوير مديري ومديرات التعليم العام مهنيًا ومعرفيًا ومهاريًا، للحصول على خبرات في الإدارة، واكتساب أساليب تربوية حديثة ومتطورة لإدارة المدرسة، مواكبة للعصر، لرفع مستوى الأداء، وتحسين العملية التعليمية ككل. والنمو المهني له أهمية لكافة الإدارات على مختلف أنواعها، فيبدأ بالمبادرة لجعلها واقعًا ملموسًا، من خلال تمكين العاملين وتنظيم عمليات التدريب والتطوير في مهاراتهم الشخصية، والارتقاء بمعارفهم الإدارية، من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين، وإقامة دورات تدريبية مختلفة، وإنّ تطوير واقع وأوضاع المديرين وتنميتهم سلوكيًا وثقافيًا ومهنيًا، أصبح مسألة مهمة أساسية لارتقاء العملية التعليمية، وتحقيق شروط النهضة؛ لذلك ينبغي النظر في أوضاعهم بهدف التشخيص والعلاج، وتوفير سبل ومتطلبات الارتقاء بواقع الإدارة التربوية، وتنميتهم اجتماعيًا ومهنيًا وفقاً للمعايير القومية، التي تكفل الارتقاء والتقدم بأداء كل العاملين في المؤسسة التعليمية إلى المستويات العالمية المتقدمة. وتحدد أهمية النمو المهني للمديرين والمعلمين على النحو الآتي: ينمّي لديهم القدرة والمرونة على التكيف في حياتهم العملية، ويكسب المتدربين المعارف والمهارات والاتجاهات ذات العلاقة بالمباشرة بالعمل على حدّ سواء، ويشتمل في تقليل النفقات، حيث إن زيادة الكفاءات والمهارات تؤدي إلى تقليل نسبة الأخطاء بالعمل، ومواكبة التطورات والتغيرات التي يشهدها المجال التربوي نفسه، مثل ازدياد سرعة تطوير المعرفة واتساعها، والتقدم التكنولوجي، والتطور في مجال أساليب التقويم (مصاروة، 2022: 28).

وبعد هذا الاستعراض نستطيع إدراك أنه مع الانفجار المعرفي والتطورات التي فرضها في مختلف مجالات الحياة صار النمو المهني ضرورة حتمية لا تقتصر على المديرين فقط، بل على كل أفراد المؤسسة التعليمية، فالتغير مطلب يتناسب مع ظروف العمل، والتنمية المهنية تساعد في مواكبة التغيرات والتقدم السريع الذي يفرضه العالم، فالنمو المهني يعين الأفراد للتعرف على كل ما هو جديد في مجال التخصص، مما يحسّن ويحدث تغيرات جوهرية في مخرجات العملية التعليمية.

### الدراسات السابقة:

يوجد عدد من الدراسات العلمية التي تناولت موضوع التمكين الإداري لدى القيادات الإدارية في المجال التربوي والتعليمي، وأهم المجالات التي يتم بها التمكين الإداري، وسنستعرض في هذا الجزء من الدراسة الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مشتملاً على جوانب من المنهج والإجراءات والأدوات، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مرتبة حسب موضوعها، وحسب تاريخ نشرها بدءاً بالأقدم فالأحدث، وذلك على النحو الآتي:

- دراسة (الروقي، 2016) بعنوان: «التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف» هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى قادة وقائدات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع قادة وقائدات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التمكين الإداري يتم تطبيقه بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2,77 من 5) حيث جاء بعد التقليد والمحاكاة بالدرجة الأولى.

- دراسة (العودات، 2017) بعنوان: «درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن» هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن، في العاصمة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة، ولجمع البيانات استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع بياناتها، والمنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة جاءت بدرجة متوسطة في جميع أبعادها.

- دراسة (الغامدي، 2017) بعنوان: «درجة التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية» هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديرات المدارس بمنطقة الباحة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع البحث من (166) مديرة، وبلغت عينة البحث (118) مديرة، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة التمكين الإداري لدى مديرات المدارس بمنطقة الباحة حصلت على تقدير متوسط من وجهة نظرهن.

- دراسة (الحوسني، 2018) بعنوان: «أبعاد التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان»

طريقة العمل مع الأفراد في جماعات داخل المؤسسة، بإشراف من القائد، عن طريق برنامج محدد يتفق مع حاجات وقدرات وميول أعضاء الجماعة، كما يعرف العمل الجماعي بأنه: عمل تزاوله أعضاء الجماعة، سواء بصورة مباشرة أو من خلال تنظيم ينوب عنها، لتحقيق مصالح مشتركة (أيت، 2022: 119) وقد عرفت (الغامدي، 2017: 90) العمل الجماعي بأنه قدرة القيادة على تعزيز فرق العمل، وتأكيد أهميتها، وإشراك العاملين في تعيين أهداف العمل، وطرق تحقيقها، ومنح العاملين سلطة أوسع في التعاون والتنسيق مع الآخرين، وتدعيم قيمة الانتماء لجماعة العمل. وقد عرفت سنة العمل الجماعي بأنه تفاعل بين الأفراد في أثناء عملهم في مجموعة خلال الاشتراك الفعال في المناقشات، واكتساب مهارات عرض الأفكار وتقويتها، واكتساب العادات الفعالة للحياة، بما يشعرهم بالانتماء، وقبول الآخرين، والتعبير عن الذات، بما يؤدي إلى تكوين عادات واتجاهات وقيم إيجابية (سنة، 2022: 838). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه طريقة يقوم بها مدير المؤسسة بجلسة مع الرؤوسين، يتيح فيها الحرية، والمرونة في الاتصال، وسماع آراء ومقترحات الآخرين في اتخاذ القرارات، واقتراح أفكار، وابتكار حلول لمشكلات مختلفة.

كما أن العمل في هيكل الفريق والعمل الجماعي قضية حتمية؛ فالعمل الجماعي مهم لجمع المؤسسات، سواء كانت شركة ربحية، أو هيئة تطوعية، أو منشأة مهنية، حيث إن الأفراد الذي يأتون من خلفيات تعليمية مختلفة يتجمعون في مجالات النشاطات المختلفة، ويتبادلون الآراء، ويتشاركون في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإنجاز المهام المطلوبة، والتي بدورها قد تكشف نقاط القوة في أحد أعضاء المجموعة، وقد تنقص البعض الآخر، وبذلك يتكاملون، ومن أهمية العمل الجماعي أنه حافز أساسي للإبداع؛ لأنه يساعد على إنعاش أذهان الرؤوسين ودفعهم للتفكير والخروج بأفكار وآراء مبدعة للفريق، وعند ممارسة العمل الجماعي فذلك ينمي العلاقات الطويلة الأمد، ويبني الثقة المتبادلة بين الأطراف (أيت، 2022: 118)، فأهمية العمل الجماعي في تزايد مستمر، خصوصاً في المشكلات التي يواجهها الإنسان في حياته المعقدة، كما أنه يركز على تحقيق التكامل والتعاون في المعرفة والخبرات والمهارات التي لدى كل عضو من أعضاء الفريق، بحيث يدعم كل واحد منهم لسد حاجاته الفردية وإنجاز المهمة جميعها (عبوشي، 2022: 257). ومما سبق يمكن القول إن العمل الجماعي يُعد مهمٌ للتمكين الإداري، فمن غير العمل الجماعي لا يمكن أن تنجح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها التربوية، كما أن العمل الجماعي له شروط محددة لإنجاحه، كإدارة النقاش والتشاور المنظم، والتواصل الفعال بمشاركة جميع الأعضاء لاتخاذ قرار أو حل لمشكلة محددة، والأخذ بعين الاعتبار جميع آراء أعضاء الفريق، فمن خلال هذه الشروط يصبح العمل الجماعي فعالاً وناجحاً.

الإداري بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية كان مرتفعاً.

- **دراسة (العنزي، 2020) بعنوان: «واقع التمكين الإداري للمرأة في تحقيق الأمن الوظيفي في ضوء رؤية المملكة 2030»** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة، ومدى إسهامه في مستوى تحقيق أمنها الوظيفي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من 270 موظفة إدارية، تم اختيار عينة منهم 105 موظفات إداريات في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في الرياض، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن واقع التمكين الإداري للمرأة الموظفة جاء بدرجة كبيرة، وأن التمكين الإداري للمرأة يسهم في تحقيق الأمن الوظيفي بدرجة كبيرة.

- **دراسة (الصلال، 2020) بعنوان: «درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم»** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، بأبعاده (تفويض السلطة، الاتصال، الاستقلالية، التطوير والتدريب، والتحفيز)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (209) مشرفات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفات متحققة بدرجة كبيرة، حيث جاء بُعد تفويض السلطة في المرتبة الأولى في درجة الممارسة.

#### الدراسات الأجنبية:

- **دراسة هونغ (Hung, 2005). دراسة ارتباطية بين تمكين معلم المدرسة الإحصائية والرضا الوظيفي»** هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين درجة تمكين معلمي المدرسة المتوسطة في منطقة كومسيونج التعليمية في تايوان ورضاهم عن العمل، وقد تكونت العينة من (450) معلماً في المدارس الحكومية التايوانية، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات جلالة إحصائية بين تمكين المعلم وأبعاد الرضا عن العمل، إلا بعداً واحداً وهو بعد الأمن.

- **دراسة لينتر (Lintner, 2008) بعنوان: «العلاقة بين تمكين المعلم والاستخدام الرئيس للسلطة»** هدفت الدراسة إلى تعريف العلاقة بين إدراك المعلم للتمكين واستخدام المدير للنفوذ، وطبقت على جميع المديرين والمعلمين في ثلاث مدارس بمقاطعة ألاباما في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت ثلاث مقاييس، وأظهرت النتائج إلى أن أكثر المعلمين يدركون أن مديريهم يعملون من مبدأ السلطة، وقد

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى المعلمين، بمدارس ما بعد الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة وسيلة لجمع البيانات، طبقت الدراسة على عينة مكونة من 300 معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة مرتفعة بدرجة كبيرة، في جميع مجالات محور التمكين الإداري، وكذلك في جميع مجالات محور الرضا الوظيفي للمعلمين.

- **دراسة (شعيبات، 2018) بعنوان «واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم»** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين بمنطقة رام الله والبيرة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة، البالغ عددهم (244)، وبلغ عدد المستجيبين (200) مدير ومديرة، وأظهرت الدراسة نتائج أهمها: أن واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم كان بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3,7).

- **دراسة (أبو ناصر، 2019) بعنوان: «درجة التمكين الإداري المدرسي ومعوقات ممارسته كما يراها مديرو المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء»** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري ومعوقات ممارسته لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومديري التعليم العام بمنطقة الأحساء وبلغ عددهم (865)، واشتملت عينة الدراسة على (179) مديراً ومديرة، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين الإداري الكلية جاءت بدرجة عالية، وأظهرت الموافقة على المعوقات الكلية أنها جاءت بدرجة متوسطة.

- **دراسة (السبيعي، 2019) بعنوان: «التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية»** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. طبقت الدراسة على جميع المساعدين البالغ عددهم (92)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة نتائج أهمها: أن مستوى التمكين

### الإطار المنهجي للدراسة:

يتناول هذا الجزء إيضاحاً لمنهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة، وكذلك تعريفاً لمجتمع الدراسة، وأداة جمع البيانات، وصدق وثبات أداة القياس، وطرق المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للحصول على بيانات وافية ودقيقة عن موضوع البحث وهو التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام بمدينة حائل. إذ يهدف المنهج المسحي الوصفي بوصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع وتحديد خصائصها والعلاقات بين أبعادها والعوامل المؤثرة فيها بغرض الوصول إلى تفسيرات واستنتاجات وتعميمات (درويش، 2018).

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات التعليم العام داخل مدينة حائل في العام 2022م. ويبلغ حجم مجتمع الدراسة بهذا التعريف (353) مديراً ومديرة. (إحصائية إدارة التعليم العام بمدينة حائل، 2022) وتم جمع البيانات من أفراد الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وذلك بإرسال رابط استبانة إلكترونية (Google form) لجميع أفراد مجتمع الدراسة. وبلغ عدد المستجيبين للاستبانة (143) مديراً ومديرة بمعدل استجابة (40,5%).

### الخصائص الديموغرافية:

يوضح الجدول (1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق سنوات الخدمة في العمل الإداري، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية، ومدة الدورات التدريبية.

جدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة

النوع الاجتماعي:	المتغير	تكرار	نسبة
رجال		75	52.4
نساء		68	47.6
المجموع		143	100%
سنوات الخدمة في العمل الإداري:			
5 سنوات أو أقل		9	6.3
6 - 9 سنوات		24	16.8

ذكر البعض أن المديرين لا ينطلقون من قاعدة تفعيل النفوذ في المكافآت والسمات القيادية، وتعّد هذه السمات مهمة في تمكين المعلم.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات التي تناولت التمكين الإداري يمكن القول إن الدراسة الحالية تشابه أغلب الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي المسحي، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل التوزيع التكراري، والوسيط والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبانة التي استخدمت في جميع الدراسات السابقة، ويمكن تحديد أبرز عناصر الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل، واختلفت مع الدراسات السابقة من حيث الهدف، حيث هدفت دراسة (حمادي) إلى معرفة التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، ودراسة بوقادي أحلام هدفت إلى معرفة التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، ودراسة العنزي هدفت إلى واقع تمكين المرأة، ومن أبرز أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة إثراء الدراسة الحالية بالمصادر والمراجع المرتبطة بموضوع الدراسة، والاستفادة من الكتابات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، ومعرفة الإطار النظري، وتصميم الاستبانة المستخدم في جمع المادة العلمية بالاستفادة من متغيرات وأداة دراسة (الروقي، 2016) نظراً لتشابه دراسة الروقي مع الدراسة الحالية وقد تم عرضها على الحكمين، والاستفادة من المراجع التي لجأ إليها الباحثون الآخرون، وما تتميز به الدراسة الحالية أنها ركزت على مستوى التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل، للوصول إلى مدارس مميّنة قادرة على اتخاذ قراراتها، وإبراز أهمية التمكين الإداري لتطوير مدارس التعليم العام .

المتغير	تكرار	نسبة
10 - 14 سنة	33	23.1
15 - 19 سنة	16	11.2
20 سنة فأكثر	61	42.7
المجموع	143	%100
المرحلة التعليمية:		
روضة	2	1.4
ابتدائي	76	53.1
متوسطة	30	21.0
ثانوي	35	24.5
المجموع	143	%100
المؤهل العلمي:		
ثانوي	1	0.7
دبلوم	12	8.4
بكالوريوس	117	81.8
دراسات عليا	13	9.1
المجموع	143	%100
عدد الدورات التدريبية:		
1-10 دورات	30	21.0
11 دورة فأكثر	113	79.0
المجموع	143	%100
مدة الدورات التدريبية:		
أسبوع	83	58.0
شهر	17	11.9
فصل دراسي	25	17.5
سنة دراسية	18	12.6
المجموع	143	%100

(16.8%)، وأفرد الدراسة الذين تتراوح ما بين خمس عشرة وتسع عشرة سنة، بنسبة (11.2%)، وأخيراً أفراد الدراسة الذين تبلغ مدة خدمتهم خمس سنوات أو أقل بنسبة (6.3%)، وهو الشيء المتوقع، إذ إن من متطلبات الإدارة التربوية أن تكون لديه خبرة طويلة في التدريس، وبلغ درجة متقدمة من العمر، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الغامدي (2017)، ودراسة السبيعي (2019)، وتختلف مع دراسة الروقي (2016). وفيما يتعلق بالمرحلة التعليمية، توضح النتائج أن (53.1%) من أفراد الدراسة

توضح النتائج أن نسبة أفراد الدراسة من الرجال أكبر (52.4%)، وبلغت نسبة النساء (47.6%)، يعود ذلك إلى أن مجتمع الدراسة من الذكور أكثر من النساء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الروقي (2016). وتوضح النتائج أن معظم أفراد الدراسة تبلغ سنوات خدمتهم في العمل الإداري (20) سنة أو أكثر بنسبة (42.7%)، يليهم أفراد الدراسة الذين تتراوح سنوات خدمتهم ما بين عشر وأربع عشرة سنة بنسبة (23.1%)، وأفرد الدراسة الذين تتراوح سنوات خدمتهم ما بين ست وتسع سنوات بنسبة

### أداة جمع البيانات:

تم استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، حيث تم تطوير استبانة الدراسة استناداً إلى الدراسات والبحوث السابقة عن التمكين الإداري، واشتملت الاستبانة على جزأين كالآتي:

1- الجزء الأول: يتكون من البيانات الأساسية التي شملت النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة في العمل الإداري، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وعدد الدورات التدريبية، ومدة الدورات التدريبية.

2- الجزء الثاني: يتكون من خمسة أبعاد و(30) عبارة تقيس مستويات التمكين الإداري، وتشمل الأبعاد بُعد تفويض السلطة، وبُعد النمو المهني، وبُعد التحفيز الذاتي، وبُعد العمل الجماعي، ومقترحات تحسين التمكين الإداري.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert scale) لقياس استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات أبعاد التمكين الإداري. وتم تحديد الدرجات من (1) إلى (5) لقياس درجة الموافقة لأي عبارة، حيث تشير الدرجة (5) إلى أوافق بدرجة كبيرة جداً، و(4) أوافق بدرجة كبيرة، و(3) أوافق بدرجة متوسطة و(2) أوافق بدرجة قليلة، و(1) أوافق بدرجة قليلة جداً.

صدق أداة القياس وثباته:

الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على 5 أعضاء هيئة تدريس، منهم (2) من جامعة الأميرة نورة، و(1) من جامعة المجمعة و(1) من جامعة شقراء و(1) من جامعة سوهاج، جميعهم برتبة أستاذ دكتور، وفيما يتعلق بالتخصص الأكاديمي للمحكمين شملت عينة المحكمين (1) عضو هيئة التدريس واحداً في تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية في كلية التربية، و(4) أساتذة في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي.

صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لأي بُعد من الأبعاد الخمسة التي تنتمي إليه كما يوضح الجدول رقم (2):

يعملون مديري مدارس ابتدائية، يليهم مديرو المدارس الثانوية بنسبة (24.5%)، ومديرو المرحلة المتوسطة بنسبة (21.0%)، وأخيراً مديرو الطفولة المبكرة بنسبة (1.4%)، من المتوقع أن تكون نسبة مديري المدارس الابتدائية عالية، وهو الشيء الذي يتماشى مع عدد المدارس في مدينة حائل، حيث إن مدارس المرحلة الابتدائية أكثر من مدارس المرحلتين الثانوية والمتوسطة، في حين أن المدارس المتوسطة والثانوية عددها متقارب، والأقل الطفولة المبكرة لأنها دخلت التعليم في وقت متأخر، وأعدادها مازالت قليلة، ومن المتوقع أن تزداد أعدادها في المستقبل، تتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2017) والروقي (2016).

وفيما يتصل بالمستوى التعليمي، توضح النتائج أن معظم أفراد الدراسة لديهم مؤهل البكالوريوس بنسبة (81.8%)، يليهم الذين لديهم مؤهلات دراسات عليا بنسبة (9.1%)، ودبلوم فوق الثانوي بنسبة (8.4%) وأخيراً لدى واحد من أفراد الدراسة شهادة ثانوية ويمثل ما نسبته (0.7%). من المنطقي أن معظم أفراد الدراسة لديهم بكالوريوس نظراً لانتشار التعليم الجامعي في المدن والمحافظات في المملكة العربية السعودية، كما أن التعيين في الوظائف التعليمية والإدارات التربوية يتطلب الحصول على شهادات عليا لا تقل عن مرحلة البكالوريوس في الوقت الحاضر، أما بالنسبة لقلّة الحاصلين على دبلوم ثانوي فنظراً لأن خريجي معاهد الثانوية وصلوا إلى سن التقاعد، ولا يوجد منهم إلا أعداد قليلة في التعليم العام، والموجود منهم في الوقت الحاضر سوف يصل إلى مرحلة التقاعد في السنوات القليلة القادمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السبيعي (2019)، ودراسة الغامدي (2017)، والروقي (2016)، وتوضح النتائج أن جميع أفراد الدراسة تلقوا دورات تدريبية، نال معظمهم أكثر من عشر دورات تدريبية بنسبة (79%)، في حين تلقى ما نسبته (21%) ما بين دورة تدريبية واحدة وعشر دورات تدريبية. وكانت مدة معظم الدورات التي شارك فيها أفراد الدراسة أسبوعاً واحداً بنسبة (58%)، تليها الدورات التي كانت لمدة فصل دراسي بنسبة (17.5%)، والدورات التي مدتها عام دراسي بنسبة (12.6%)، وأخيراً الدورات التي مدتها شهر واحد بنسبة (11.9%). ولعل من شروط الإدارة المدرسية الحصول على عدد من الدورات التدريبية، إضافة إلى ذلك أن كثيراً من الدورات التدريبية مدتها قصيرة، ويمكن الحصول عليها (أونلاين)، ومن الطبيعي أن الدورات التي مدتها أسبوع كانت الأكثر، لأنها لا تؤثر في سير العمل، ويمكن التسجيل فيها والحصول عليها بكل سهولة، وبأقل وقت وجهد ممكن.

جدول (2): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

م	البعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>تفويض السلطة:</b>			
1	تسهل أنظمة وزارة التعليم في تفويض السلطة	0.741	0.000
2	يفوضي رؤسائي في بعض مهامهم بناء على أنظمة وتعليمات وزارة التعليم	0.766	0.000
3	يحدد لي رؤسائي الأعمال المفوضة كتابيًا	0.800	0.000
4	يقدم لي رؤسائي الدعم والنصيحة عندما أتعثّر في أداء المهام المفوضة لي.	0.742	0.000
5	تناسب المهام المفوضة لي مع السلطة الممنوحة لي لتنفيذها	0.833	0.000
<b>النمو المهني:</b>			
6	تؤكد الأنظمة والتعليمات الإدارية على تطوير مهاراتي في العمل	0.741	0.000
7	أطبق خطة تدريبية واضحة لتنمية قدراتي وفق احتياجاتي التدريبية	0.663	0.000
8	يرشحن رؤسائي لدورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية	0.879	0.000
9	يقدم لي رؤسائي فرصًا للتطوير المهني في مجال الإدارة التربوية	0.836	0.000
10	يسهم نظام الحوافز المطبق في تطوير ذاتي	0.789	0.000
<b>التحفيز الذاتي:</b>			
11	يعمل رؤسائي على زيادة إحساسي بالانتماء للمدرسة	0.823	0.000
12	يوفر لي رؤسائي الإحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار	0.919	0.000
13	يقوم رؤسائي بتحفيزي لإنجاز مسؤوليات ومهام أكبر	0.886	0.000
14	تلقي جهودي ومبادرات الدعم والتشجيع من رؤسائي	0.885	0.000
15	أتلقي مكافآت مالية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية	0.765	0.000
<b>العمل الجماعي:</b>			
16	يدعم رؤسائي العمل الجماعي ويؤكدون على أهمية دوره في المدرسة	0.845	0.000
17	يحترم رؤسائي رأي اللجان والمجالس المدرسية	0.853	0.000
18	تتطلب طبيعة عملي مني التعاون مع رؤسائي	0.662	0.000
19	يسمح رؤسائي بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آرائهم	0.879	0.000
20	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين رؤسائي في العمل	0.830	0.000
<b>مقترحات تحسين التمكين الإداري:</b>			
21	توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لمديري ومديرات المدارس المتميزين	0.804	0.000
22	نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال اللقاءات والبرامج	0.791	0.000
23	توفير فرص النمو المهني للمديرين والمديرات بما يعزز قدراتهم على الأداء	0.793	0.000
24	التشجيع المستمر على الإبداع والتطوير في الإدارة المدرسية	0.836	0.000
25	اختيار مديري ومديرات المدارس بناء على أسس ومعايير واضحة في ضوء متطلبات الوظيفة	0.779	0.000
26	إشراك المديرين والمديرات في رسم السياسة التعليمية	0.801	0.000
27	منح مديري ومديرات المدارس الاستقلالية التي تتناسب مع المهام الإدارية	0.840	0.000
28	الاعتماد على التقنية الحديثة في توفير منظومة بيانات ومعلومات لمديري ومديرات المدارس	0.801	0.000
29	التدريب على الأساليب الحديثة في مجال اتخاذ القرار وآلية تنفيذه	0.823	0.000
30	الاستعانة بأصحاب الخبرة في مجال التمكين الإداري للمشاركة في الفعاليات التربوية	0.757	0.000

ثبات أداة القياس:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لأبعاد التمكين الإداري ومقترحات تحسين التمكين الإداري. ويوضح الجدول (3) معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد.

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة تراوحت ما بين (0.662) و(0.919)، وأن أي عبارة ترتبط مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ارتباطاً طردياً ذا دلالة إحصائية، وذلك عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يدل على صدق الاتساق الداخلي.

جدول (3): معامل الثبات ألفا كرونباخ

البعد	عدد العناصر	معامل كرونباخ ألفا
تفويض السلطة	5	0.866
النمو المهني	5	0.845
التحفيز الذاتي	5	0.902
العمل الجماعي	5	0.881
التمكين الإداري (جميع الأبعاد)	20	0.949
مقترحات تحسين التمكين الإداري	10	0.953

البيانات، تم استخدام الطرق الإحصائية الآتية:

ويتضح من الجدول أن جميع قيم معاملات كرونباخ لأبعاد التمكين الإداري أكبر من (0.7) وهي القيمة

- تم حساب ارتباط سبيرمان (Spearman's rho correlation) بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لأي بُعد من الأبعاد الخمسة التي تنتمي إليه. وتم استخدام ارتباط سبيرمان نظراً إلى أن مقياس العبارات مقياس رتبي (Ordinal) إضافة إلى عدم تبعية متغيرات أبعاد التمكين الإداري للتوزيع الطبيعي، عدا متغير التمكين الإداري بأبعاده الأربعة، وذلك عند مستوى معنوية (0.05)، كما يوضح الجدول (4).

الدنيا المقبولة (DeVellis, 2017; Rasli, 2006; Nunnally, 1978) وتشير هذه النتائج إلى ثبات أداة الدراسة ومن ثم الموثوقية في نتائجها في حال تكرار استخدامها لمجتمع الدراسة نفسه تحت ظروف متماثلة.

طرق المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تحقق أهداف البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). فبعد ترميز وإدخال

جدول (4): نتائج اختبار كولجوروف سمرنوف وشايبير-ولك

م	البعد	قيمة إحصاء الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة	قيمة إحصاء الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
1	بُعد تفويض السلطة	0.114	143	0.000	0.925	143	0.000
2	بُعد النمو المهني	0.1	143	0.001	0.952	143	0.000
3	بُعد التحفيز الذاتي	0.084	143	0.015	0.951	143	0.000
4	بُعد العمل الجماعي	0.124	143	0.000	0.912	143	0.000
5	جميع أبعاد التمكين الإداري	0.067	143	0.200	0.965	143	0.001
6	مقترحات تحسين التمكين الإداري	0.171	143	0.000	0.845	143	0.001

- للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لأبعاد التمكين الإداري ومقترحات تحسين التمكين.
- تم استخدام التوزيع التكراري لوصف المتغيرات الأساسية لأفراد الدراسة.
- تم استخدام التوزيع التكراري، والوسيط، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحليل مستويات التمكين الإداري. ولتفسير قيم الوسط الحسابي لأبعاد الدراسة، تم تقسيم قيم الوسط الحسابي ودلالاتها اللفظية كما في الجدول (5).

جدول (5): التقدير اللفظي لقيم الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة وفق تدرج مقياس ليكرت المستخدم في أداة الدراسة

التقدير اللفظي	قيم الوسط الحسابي
أوافق بدرجة قليلة جداً	1 إلى أقل من 1.8
أوافق بدرجة قليلة	1.8 إلى أقل من 2.6
أوافق بدرجة متوسطة	2.6 إلى أقل من 3.4
أوافق بدرجة كبيرة	3.4 إلى أقل من 4.2
إلى أوافق بدرجة كبيرة جداً	4.2 إلى 5

#### عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

يتناول هذا الجزء عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة الإلكترونية. وتم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

#### أولاً- مستويات التمكين الإداري

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول «ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل؟»، تم حساب التوزيع التكراري، والوسيط، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري للعبارات التي تقيس كل بُعد من أبعاد التمكين الإداري. ويوضح الجدول (6) التوزيع التكراري، ومؤشرات الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس مستويات التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب قيمة الوسط الحسابي لكل بُعد.

تم استخدام تحليل التباين اللامعلمي في اتجاه واحد (-Krus-Wallis test) لاختبار مدى وجود فروق في أبعاد التمكين الإداري الأربعة وفقاً لمتغيرات المرحلة التعليمية، والمؤهل الأكاديمي، وسنوات الخبرة في العمل الإداري. كما تم استخدام اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney) لاختبار مدى وجود فروق في أبعاد التمكين الإداري الأربعة وفقاً لمتغيري النوع الاجتماعي، والدورات التدريبية. وتم استخدام الاختبارين اللامعلميين لعدم تبعية متغيرات أبعاد التمكين للتوزيع الطبيعي (-Normal distribution)؛ استناداً إلى نتائج اختباري كولموجوروف سمرنوف (Smirnov Kolmogorov) وشابيرو-ولك (Shapiro Wilk) التي تشير إلى عدم تبعية متغيرات أبعاد التمكين الإداري للتوزيع الطبيعي؛ إذ إن جميع قيم الاحتمال أقل من (0.05)، ما عدا متغير التمكين الإداري بأبعاده الأربعة.

- تم استخدام حساب ارتباط سبيرمان اللامعلمي (-Spearman's correlation) بين متغيرات أبعاد التمكين الإداري الأربعة لعدم تبعيةها للتوزيع.

جدول (6): التوزيع التكراري ومؤشرات الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس التمكين الإداري

م	العبارات	أوافق، بدرجة كبيرة جداً	أوافق، بدرجة كبيرة	أوافق، بدرجة متوسطة	أوافق، بدرجة قليلة	أوافق، بدرجة قليلة جداً	الاجمعي	الوسيط	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>تفويض السلطة:</b>										
1	يُقدم لي رؤسائي الدعم والنصيحة عندما أتعثر في أداء المهام المفوضة لي	61	40	27	5	10	143	4	4.0	1.2
	تكرار	42.7	28.0	18.9	3.5	7.0	%100			
2	يحدد لي رؤسائي الأعمال المفوضة كتابياً	53	39	29	11	11	143	4	3.8	1.2
	تكرار	37.1	27.3	20.3	7.7	7.7	%100			
3	يفوضني رؤسائي في بعض مهامهم بناء على أنظمة وتعليمات وزارة التعليم	30	57	34	10	12	143	4	3.6	1.1
	تكرار	21.0	39.9	23.8	7.0	8.4	%100			
5	تناسب المهام المفوضة لي مع السلطة الممنوحة لي لتنفيذها	39	47	31	11	15	143	4	3.6	1.3
	تكرار	27.3	32.9	21.7	7.7	10.5	%100			
4	تسهل أنظمة وزارة التعليم في تفويض السلطة	33	36	51	13	10	143	3	3.5	1.1
	تكرار	23.1	25.2	35.7	9.1	7.0	%100			
	تكرار	216	219	172	50	58	715	4	3.7	1.2
	نسبة	30.2	30.6	24.1	7.0	8.1	%100			
<b>النمو المهني:</b>										
6	أطبق خطة تدريبية واضحة لتنمية قدراتي وفق احتياجاتي التدريبية	50	58	23	8	3	142	4	4.0	1.0
	تكرار	35.2	40.8	16.2	5.6	2.1	%100			
7	تؤكد الأنظمة والتعليمات الإدارية على تطوير مهاراتي في العمل	55	52	26	7	3	143	4	4.0	1.0
	تكرار	38.5	36.4	18.2	4.9	2.1	%100			
8	يقدم لي رؤسائي فرصاً للتطوير المهني في مجال الإدارة التربوية	48	39	34	13	9	143	4	3.7	1.2
	تكرار	33.6	27.3	23.8	9.1	6.3	%100			
9	يرشحني رؤسائي لدورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية	44	37	32	15	15	143	4	3.6	1.3
	تكرار	30.8	25.9	22.4	10.5	10.5	%100			
10	يسهم نظام الحوافز المطبق في تطوير ذاتي	37	36	23	24	23	143	4	3.3	1.4
	تكرار	25.9	25.2	16.1	16.8	16.1	%100			
	تكرار	234	222	138	67	53	714	4	3.7	1.2
	نسبة	32.8	31.1	19.3	9.4	7.4	%100			
<b>التحفيز الذاتي:</b>										
11	يعمل رؤسائي على زيادة إحساسي بالانتماء للمدرسة	52	45	28	8	9	142	4	3.9	1.2
	تكرار	36.6	31.7	19.7	5.6	6.3	%100			

م	العبارة	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة جداً	الاجممع	الوسط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12	يقوم رؤسائي بتحفيزي لإنجاز مسؤوليات ومهام أكبر	48	42	33	10	10	143	4	3.8	1.2
	نسبة	33.6	29.4	23.1	7.0	7.0	%100			
13	يوفر لي رؤسائي الإحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار	44	45	28	16	143	4	3.6	1.3	
	نسبة	30.8	31.5	19.6	11.2	%100				
14	تلقى جهودي ومبادراتي الدعم والتشجيع من رؤسائي	45	40	30	15	143	4	3.6	1.3	
	نسبة	31.5	28.0	21.0	10.5	%100				
15	أتلقى مكافآت مالية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية	27	16	15	64	141	2	2.5	1.6	
	نسبة	19.1	11.3	10.6	45.4	%100				
	ملخص البعد	216	188	134	60	712	4	3.5	1.4	
	نسبة	30.3	26.4	18.8	8.4	%100				
<b>العمل الجماعي:</b>										
16	تتطلب طبيعة عملي متي التعاون مع رؤسائي	70	55	12	4	143	4	4.3	0.8	
	نسبة	49.0	38.5	8.4	2.8	%100				
17	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين رؤسائي في العمل	62	45	25	9	143	4	4.1	1.0	
	نسبة	43.4	31.5	17.5	6.3	%100				
18	يحترم رؤسائي رأي اللجان والمجالس المدرسية	57	41	28	12	143	4	3.9	1.1	
	نسبة	39.9	28.7	19.6	8.4	%100				
19	يدعم رؤسائي العمل الجماعي ويؤكدون أهمية دوره في المدرسة	52	38	34	12	143	4	3.8	1.2	
	نسبة	36.4	26.6	23.8	8.4	%100				
20	يسمح رؤسائي بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آرائهم	48	45	30	10	143	4	3.8	1.2	
	نسبة	33.6	31.5	21.0	7.0	%100				
	ملخص البعد	289	224	129	47	715	4	4.0	1.1	
	نسبة	40.4	31.3	18.0	6.6	%100				
	جميع أبعاد التمكين	955	853	573	224	2856	4	3.7	1.2	
	نسبة	33.4	29.9	20.1	7.8	%100				

لي». وبلغت قيم الوسيط لجميع العبارات (4) درجات ما عدا العبارة «تسهم أنظمة وزارة التعليم في تفويض السلطة» التي بلغت قيمة وسيط استجابات الدراسة لها (3) درجات. وتراوحت قيم الوسط الحسابي لدرجات الموافقة على العبارات التي تقيس درجة تفويض السلطة ما بين (3.5) درجة بانحراف معياري (1.1) درجة و(4.0) درجات بانحراف معياري (1.2) درجة. وتشير

فيما يتعلق بتفويض السلطة، يتضح من النتائج أن نسبة أفراد الدراسة الذين يوافقون بدرجة كبيرة (أوافق بدرجة كبيرة جداً وأوافق بدرجة كبيرة) على العبارات التي تقيس بُعد تفويض السلطة تراوحت ما بين (48.3%) لعبارة «تسهم أنظمة وزارة التعليم في تفويض السلطة» و(70.6%) لعبارة «يُقدم لي رؤسائي الدعم والنصيحة عندما أتعثر في أداء المهام المفوضة

درجات بأحرف معياري (1.2) درجة. ويظهر من هذه النتائج أن مستويات عناصر التحفيز الذاتي المرتبطة بالرؤساء عالية، في حين يرى معظم المديرين أنه لا توجد مكافآت في حال قيامهم بأعمال إبداعية. وإجمالاً توضح قيم نسبة الموافقة، والوسيط، والوسط الحسابي لجميع العبارات أن مستوى التحفيز الذاتي لمديري المدارس في مدينة حائل فوق المتوسط، وقد يعزى حصول بُعد التحفيز الذاتي على درجة فوق المتوسط إلى عدم وجود نظام للمكافآت يشجع المديرين على القيام بأعمال إبداعية، وبالرغم من أن الدرجة فوق المتوسط فإنها دون المستوى المطلوب، ودون التوقعات التي تمنحها إدارة التعليم للمديرين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (فتحي، 2019) الذي جاء بُعد التحفيز الذاتي عالي، واختلفت مع دراسة (الروقي، 2016) والذي حصل بُعد التحفيز على درجة متوسطة وتساوي 2.9.

وفيما يتعلق بالعمل الجماعي، تُبين النتائج أن نسبة أفراد الدراسة الذين يوافقون بدرجة كبيرة على العبارات التي تقيس بُعد العمل الجماعي تراوحت ما بين (65.0%) لعبارة «يسمح رؤسائي بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آرائهم»، و(87.4%) لعبارة «تتطلب طبيعة عملي مني التعاون مع رؤسائي». وبلغت قيم الوسيط لجميع العبارات (4) درجات. وتراوحت قيم الوسط الحسابي لدرجات الموافقة على العبارات التي تقيس مستوى العمل الجماعي ما بين (3.8) درجة بأحرف معياري (1.2) درجة و(4.3) درجات بأحرف معياري (0.8) درجة. وتظهر من هذه النتائج أن مستويات عناصر العمل الجماعي عالية. وإجمالاً توضح قيم نسبة الموافقة، والوسيط، والوسط الحسابي لجميع العبارات أن مستوى العمل الجماعي لمديري المدارس في مدينة حائل عالي، وتُعزى هذه النتيجة إلى شعور الإدارة بأهمية العلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السبيعي (2019) والروقي (2016) والتي جاء بُعد العمل الجماعي عالي، واختلفت مع دراسة الغامدي (2017) والتي حصل بُعد الاتصال على درجة 3 وهي درجة متوسطة.

وإجمالاً توضح النتائج أن نسبة الموافقة على العبارات التي تقيس التمكين عالية، إذ بلغت نسبة الموافقة (63.3%) وبلغت قيمتا الوسيط، والوسط الحسابي (4) و(3.7) درجة على الترتيب، وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى التمكين الإداري لمديري ومديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل عالي، وترجع هذه النتيجة إلى إتاحة إدارة التعليم الفرصة لممارسة التمكين الإداري، مما يوضح وعي الإدارة بأهمية التمكين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحوسني (2018)، ودراسة فتحي (2019) ودراسة السبيعي (2019)، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الروقي (2016)، ودراسة العودات (2017)، والغامدي (2017).

#### ثانياً- مقترحات تحسين التمكين الإداري

هذه النتائج إلى التباين في اتجاهات مديري مدارس التعليم نحو مستوى تفويض السلطة؛ إذ إن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على عناصر تفويض السلطة المتعلقة بالرؤساء، في حين يوافقون بدرجة متوسطة على أن أنظمة وزارة التعليم تساهم في تفويض السلطة. وإجمالاً توضح قيم نسبة الموافقة والوسيط والوسط الحسابي لجميع العبارات أن مستوى تفويض السلطة عالي لمديري المدارس في مدينة حائل، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن تفويض السلطة واللامركزية في العمل الإداري لدى مؤسسات التعليم العام مفعلة نتيجة الوعي بأهميته وفوائده، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة فتحي (2019) ودراسة السبيعي (2019) الذي جاء بُعد تفويض السلطة عالي، واختلفت مع نتيجة دراسة الغامدي (2017) والتي جاء بُعد التفويض بدرجة متوسطة.

وفيما يتصل بالنمو المهني، توضح النتائج أن نسبة أفراد الدراسة الذين يوافقون بدرجة كبيرة على العبارات التي تقيس هذا البعد تراوحت ما بين (51%) لعبارة «يساهم نظام الحوافز المطبق في تطوير ذاتي» و(76.1%) لعبارة «أطبق خطة تدريبية واضحة لتنمية قدراتي وفق احتياجاتي التدريبية». وبلغت قيم الوسيط لجميع العبارات (4) درجات. وتراوحت قيم الوسط الحسابي لدرجات الموافقة على العبارات التي تقيس مستوى النمو المهني ما بين (3.3) درجة بأحرف معياري (1.4) درجة و(4.0) درجات بأحرف معياري (1.0) درجة. وتشير هذه النتائج إلى وجود تباين طفيف في مستوى النمو المهني. وإجمالاً توضح قيم نسبة الموافقة، والوسيط، والوسط الحسابي لجميع العبارات أن مستوى النمو المهني عالي لمديري المدارس في مدينة حائل، وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى أن إدارة التعليم تهتم بتطبيق النمو المهني وتحرص على تنمية المديرين مهنيًا وخلقياً واجتماعياً، وتحرص على توفير الدورات التدريبية لدى المديرين، كما تدل على الاهتمام على نشر ثقافة النمو المهني، وإيمان المديرين بأهميته، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2017)، ودراسة فتحي (2019)، ودراسة السبيعي (2019)، التي حصل فيها بُعد النمو المهني على درجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الروقي (2016) التي جاءت فيها درجة النمو المهني بدرجة متوسطة.

وفيما يتصل بالتحفيز الذاتي، تُظهر النتائج أن نسبة أفراد الدراسة الذين يوافقون بدرجة كبيرة على العبارات التي تقيس بُعد التحفيز تراوحت ما بين (30.5%) لعبارة «ألتقي مكافآت مالية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية» و(68.3%) لعبارة «يعمل رؤسائي على زيادة إحساسي بالانتماء للمدرسة». وبلغت قيم الوسيط لجميع العبارات (4) درجات، ما عدا للعبارة «ألتقي مكافآت مالية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية» التي بلغت قيمة وسيطها درجتين. وتراوحت قيم الوسط الحسابي لدرجات الموافقة على العبارات التي تقيس مستوى النمو المهني ما بين (2.5) درجة بأحرف معياري (1.6) درجة و(3.9) درجة

ويوضح الجدول (7) التوزيع التكراري، ومؤشرات الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس استجابات أفراد الدراسة حول مقترحات تحسين التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب قيمة الوسط الحسابي لكل بُعد.

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: «ما المقترحات لتحسين التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل؟»، تم حساب التوزيع التكراري، والوسط، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري للعبارات التي تقيس اتجاهات أفراد الدراسة حول مقترحات التمكين الإداري.

جدول (7): التوزيع التكراري ومؤشرات الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس مقترحات تحسين التمكين الإداري

م	العبارة	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة جداً	الاجمعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	الاعتماد على التقنية الحديثة في توفير منظومة بيانات ومعلومات لمديري ومديرات المدارس	79	36	21	3	4	143	4.3	1.0
	نسبة	55.2	25.2	14.7	2.1	2.8	%100		
22	التدريب على الأساليب الحديثة في مجال اتخاذ القرار وآلية تنفيذه	74	40	19	6	4	143	4.2	1.0
	نسبة	51.7	28.0	13.3	4.2	2.8	%100		
23	الاستعانة بأصحاب الخبرة في مجال التمكين الإداري للمشاركة في الفعاليات التربوية	75	37	15	8	8	143	4.1	1.2
	نسبة	52.4	25.9	10.5	5.6	5.6	%100		
24	التشجيع المستمر على الإبداع والتطوير في الإدارة المدرسية	70	42	23	4	4	143	4.2	1.0
	نسبة	49.0	29.4	16.1	2.8	2.8	%100		
25	توفير فرص النمو المهني للمديرين والمديرات بما يعزز قدراتهم على الأداء	73	37	23	6	4	143	4.2	1.0
	نسبة	51.0	25.9	16.1	4.2	2.8	%100		
26	نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال اللقاءات والبرامج	70	39	17	13	4	143	4.1	1.1
	نسبة	49.0	27.3	11.9	9.1	2.8	%100		
27	اختيار مديري ومديرات المدارس بناء على أسس ومعايير واضحة في ضوء متطلبات الوظيفة	68	36	23	9	7	143	4.0	1.2
	نسبة	47.6	25.2	16.1	6.3	4.9	%100		
28	منح مديري ومديرات المدارس الاستقلالية التي تتناسب مع المهام الإدارية	66	37	23	6	11	143	4.0	1.2
	نسبة	46.2	25.9	16.1	4.2	7.7	%100		
29	إشراك المديرين والمديرات في رسم السياسة التعليمية	64	36	20	7	16	143	3.9	1.3
	نسبة	44.8	25.2	14.0	4.9		%100		
30	توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لمديري ومديرات المدارس المتميزين	66	33	12	10	22	143	3.8	1.5
	نسبة	46.2	23.1	8.4	7.0		%100		
	جميع العبارات	705	373	196	72	84	1430	4.1	1.2
	نسبة	49.3	26.1	13.7	5.0	5.9	%100		

الموضحة بالجدول، وقد تفسر هذه النتيجة بأن المديرين يرون ضرورة العمل بمقترحات تحسين التمكين الإداري من أجل تفعيله على الوجه الأكمل بالمدارس، كما قد تفسر بحاجة المديرين إلى توفير فرص النمو المهني في مجال التمكين، لرفع قدراتهم على العمل به، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (فتحي، 2019) التي جاءت نتائجها بأن هناك معوقات بدرجة متوسطة في مجال تدريب المديرين على التمكين الإداري، والذي يدل على قلة البرامج التدريبية في مجال التمكين.

#### ثالثاً- العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري

لقياس العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري، تم حساب معاملات الارتباط (سبيرمان) بين محاور المعوقات الخمسة كما يوضح الجدول رقم (8).

جدول (8): معاملات الارتباط (سبيرمان) بين أبعاد التمكين الإداري

المتغير	النمو المهني	التحفيز الذاتي	العمل الجماعي
تفويض السلطة	***0.725	***0.650	***0.574
النمو المهني	-	***0.783	***0.704
التحفيز الذاتي	-	-	***0.787

\*\*\* مستوى الدلالة = 0.001، \*\* مستوى الدلالة = 0.01، \* مستوى الدلالة = 0.05

المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة في العمل الإداري، المؤهل العلمي، النوع الاجتماعي، عدد الدورات التدريبية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء اختباري مان-ويتني (Mann-Whitney) للمتغيرات التي عدد فئاتها اثنان واختبار كروسكال-واليس (Kruskal-Wallis) للمتغيرات التي يبلغ عدد فئاتها ثلاثة أو أكثر. وفيما يلي نتائج الاختبارين:  
- المرحلة التعليمية:

يوضح الجدول (9) نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول التمكين الإداري حسب المرحلة التعليمية.

جدول (9): نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول التمكين الإداري حسب المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	الوسيط	المتوسط	نتائج اختبار كروسكال واليس
	الوسيط الحسابي	الرتب	قيمة الاختبار H درجات الحرية مستوى الدلالة

تفويض السلطة:

روضة	4.4	108.3	3
ابتدائي	3.8	72.8	0.253

المرحلة التعليمية	الوسيط	الوسيط الحسابي	متوسط الرتب	نتائج اختبار كروسكال واليس	قيمة الاختبار H	درجات الحرية	مستوى الدلالة
متوسط	3.7	3.4	61.4				
ثانوي	3.8	3.9	77.2				
<b>النمو المهني:</b>							
روضة	4.9	4.9	126.5	0.156	3	5.2	
ابتدائي	4.0	3.8	75.4				
متوسط	3.7	3.6	65.3				
ثانوي	3.8	3.6	67.3				
<b>التحفيز الذاتي:</b>							
روضة	4.3	4.3	105.8	0.377	3	3.1	
ابتدائي	3.6	3.6	75.7				
متوسط	3.4	3.3	65.8				
ثانوي	3.2	3.4	67.3				
<b>العمل الجماعي:</b>							
روضة	4.5	4.5	97.0	0.494	3	2.4	
ابتدائي	4.0	4.1	75.7				
متوسط	4.0	3.8	65.6				
ثانوي	4.0	3.9	68.1				

فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة.

#### - النوع الاجتماعي:

يوضح الجدول (10) نتائج اختبار مان-ويتني لاختبار مدى وجود فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول التمكين الإداري حسب النوع الاجتماعي.

توضح نتائج اختبار كروسكال - واليس أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجات الموافقة على أبعاد التمكين الإداري وفقاً للمرحلة التعليمية، وذلك عند مستوى معنوية (0.05). ويتضح من ذلك أن مستويات التمكين الإداري بأبعاده الأربعة لدي المديرين والمديريات متماثلة في جميع المراحل التعليمية، وقد يُعزى ذلك إلى أن المدارس التعليمية على اختلاف مراحلها تسعى إلى التمكين الإداري، إدراكاً لأهمية تطبيقه والعمل به، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2017) التي جاءت نتيجتها بوجود

جدول (10): نتائج اختبار مان-ويتني لاختبار مدى وجود فروق في مستويات التمكين الإداري حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	الوسيط	الوسيط الحسابي	متوسط الرتب	نتائج اختبار مان-ويتني	قيمة Z	مستوى الدلالة
ذكور	3.6	3.6	66.5	0.097	1.7-	
أنتى	4.0	3.8	78.0			

تفويض السلطة:

نتائج اختبار مان-ويتني		متوسط الرتب	الوسط الحسابي	الوسط	النوع الاجتماعي
مستوى الدلالة	قيمة Z				
<b>النمو المهني:</b>					
0.001	**3.4-	60.9	3.5	3.6	ذكر
		84.2	4.0	4.0	أنثى
<b>التحفيز الذاتي:</b>					
0.002	**3.1-	61.9	3.2	3.4	ذكر
		83.1	3.7	4.0	أنثى
<b>العمل الجماعي:</b>					
0.039	*2.1-	65.3	3.8	4.0	ذكر
		79.4	4.1	4.3	أنثى

\*\*\* مستوى الدلالة = 0.001، \*\* مستوى الدلالة = 0.01، \* مستوى الدلالة = 0.05

في استجابات عينة الدراسة حول (النمو المهني، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي) لصالح الإناث، واختلفت النتيجة مع دراسة العودات (2017) التي جاءت بنتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لصالح الجنس.

#### - المؤهل العلمي:

يوضح الجدول (11) نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول التمكين الإداري حسب المؤهل العلمي.

توضح نتائج اختبار مان-ويتني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تفويض السلطة بين أفراد الدراسة الذكور والإناث وذلك عند مستوى معنوية (0.05). وفيما يتعلق ببقية أبعاد التمكين الإداري، توضح النتائج أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستويات النمو المهني والتحفيز الذاتي والعمل الجماعي بين الذكور والإناث، وذلك عند مستوى معنوية (0.05). ويتضح من النتائج أن مستويات النمو المهني، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي لدى مديرات مدارس التعليم العام أكبر من مستوياتها لدى مديري المدارس، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الروقي (2016) التي أظهرت نتائجها أن هناك فروقاً فردية

جدول (11): نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول التمكين الإداري حسب المؤهل العلمي

الاختلافات	نتائج اختبار كروسكال واليس			متوسط الرتب	الوسط الحسابي	الوسط	المؤهل العلمي
	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة الاختبار H				
الزوجية	0.132	3	5.6	137.0	5.0	5.0	تفويض السلطة:
-				90.2	4.0	4.3	ثانوي
				69.0	3.6	3.8	دبلوم
				77.2	3.8	3.8	بكالوريوس
							دراسات عليا

الاختلافات	نتائج اختبار كروسكال واليس			متوسط الرتب	الوسط الحسابي	الوسيط	المؤهل العلمي
	الروحية	مستوى الدلالة	درجات الحرية				
<b>النمو المهني:</b>							
(دبلوم/دراسات عليا)	*0.032	3	8.8	134.0	5.0	5.0	ثانوي
				100.7	4.4	4.5	دبلوم
				69.0	3.7	3.8	بكالوريوس
				67.8	3.7	3.8	دراسات عليا
<b>التحفيز الذاتي:</b>							
(دبلوم/بكالوريوس)	*0.024	3	9.5	132.5	5.0	5.0	ثانوي
				102.3	4.2	4.2	دبلوم
				68.4	3.4	3.4	بكالوريوس
				71.9	3.5	3.4	دراسات عليا
<b>العمل الجماعي:</b>							
-	0.073	3	7.0	128.0	5.0	5.0	ثانوي
				96.3	4.5	4.8	دبلوم
				68.6	3.9	4.0	بكالوريوس
				75.7	4.0	4.2	دراسات عليا

\*\*\* مستوى الدلالة = 0.001، \*\* مستوى الدلالة = 0.01، \* مستوى الدلالة = 0.05

النتائج وجود فروق في درجات الموافقة على التبعيد بين أفراد الدراسة الذين يحملون درجة البكالوريوس والذين لديهم دبلوم فوق الثانوي. وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة الروقي (2016) ودراسة السبيعي (2017) اللتين أشارت نتائجهما إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع أبعاد الأداة وكذلك الدرجة الكلية، وفتحي (2019).

#### - سنوات الخبرة في العمل الإداري:

يوضح الجدول (12) نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول التمكين الإداري حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري.

توضح نتائج اختبار كروسكال - واليس أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجات الموافقة على تفويض السلطة والعمل الجماعي بحسب المستوى التعليمي، وذلك عند مستوى معنوية (0.05). وتُظهر هذه النتيجة أن مستوى التمكين الإداري المتعلق بتفويض السلطة والعمل متماثل لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمختلف مؤهلاتهم العلمية. في حين تشير النتائج إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية في درجات الموافقة على النمو المهني والتحفيز الذاتي وفقاً للمؤهل العلمي، وذلك عند مستوى معنوية (0.05)، ويرجع الاختلاف بين اتجاهات أفراد الدراسة حول النمو المهني إلى اختلاف درجات الموافقة بين أفراد الدراسة الذين لديهم مؤهلات دراسات عليا والدبلوم، وذلك عند مستوى معنوية (0.05). وفيما يتعلق بالتحفيز الذاتي، توضح

## جدول (12): نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول التمكين الإداري حسب سنوات الخبرة في العمل الإداري

المؤهل العلمي	الوسيط	الوسط الحسابي	متوسط الرتب	نتائج اختبار كروسكال واليس	مستوى الدلالة
				قيمة الاختبار H	درجات الحرية
<b>تفويض السلطة:</b>					
5 سنوات فأقل	4.0	4.1	89.1	1.8	4
6 - 9 سنوات	3.7	3.7	68.9		
10 - 14 سنة	4.0	3.7	71.5		
15 - 19 سنة	3.6	3.7	68.3		
20 سنة فأكثر	3.8	3.6	71.9		
<b>النمو المهني:</b>					
5 سنوات فأقل	3.8	3.8	70.9	0.4	4
6 - 9 سنوات	3.9	3.8	75.7		
10 - 14 سنة	4.0	3.8	73.8		
15 - 19 سنة	3.6	3.7	69.1		
20 سنة فأكثر	3.8	3.7	70.5		
<b>التحفيز الذاتي:</b>					
5 سنوات فأقل	3.5	3.7	81.2	1.4	4
6 - 9 سنوات	3.6	3.6	76.9		
10 - 14 سنة	3.6	3.5	73.5		
15 - 19 سنة	3.4	3.5	70.8		
20 سنة فأكثر	3.4	3.3	68.2		
<b>العمل الجماعي:</b>					
5 سنوات فأقل	4.0	3.8	59.2	2.8	4
6 - 9 سنوات	4.2	4.1	76.6		
10 - 14 سنة	4.0	4.1	75.8		
15 - 19 سنة	4.2	4.2	80.5		
20 سنة فأكثر	4.0	3.9	67.8		

بأبعاده الأربعة لدى المديرين والمديريات متماثلة بمختلف مدة خبراتهم العملية، وأرى أن هذه النتيجة غير متوقعة، خاصة أن المديرين ذوي الخبرة في العمل الإداري يتمتعون بمعلومات ومهارات أكبر، نظرًا لما قضاوا من سنوات كثيرة في العمل الإداري، وتتفق

توضح نتائج اختبار كروسكال - واليس أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجات الموافقة على أبعاد التمكين الإداري وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الإداري، وذلك عند مستوى معنوية (0.05). ويتضح من ذلك أن مستويات التمكين الإداري

هذه النتيجة مع دراسة (الغامدي، 2017) والعودات (2017)، واختلفت مع دراسة (الروقي، 2016) التي أثبتت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تفويض السلطات باختلاف سنوات الخبرة لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب سنوات الخبرة من 5-10 سنوات.

يوضح الجدول (13) نتائج اختبار مان-ويتني لاختبار مدى وجود فروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول التمكين الإداري حسب عدد الدورات التدريبية.

جدول (13): نتائج اختبار مان-ويتني لاختبار مدى وجود فروق في مستويات التمكين الإداري حسب عدد الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	الوسيط	الوسط الحسابي	متوسط الرتب	نتائج اختبار مان-ويتني	مستوى الدلالة
تفويض السلطة:					
10-1 دورات	4.0	4.0	86.3	*2.1-	0.033
11 دورة فأكثر	3.6	3.6	68.2		
النمو المهني:					
10-1 دورات	4.3	4.2	96.1	***3.6-	0.000
11 دورة فأكثر	3.8	3.6	65.6		
التحفيز الذاتي:					
10-1 دورات	4.2	4.2	100.0	***4.2-	0.000
11 دورة فأكثر	3.4	3.3	64.6		
العمل الجماعي:					
10-1 دورات	4.6	4.5	95.9	***3.6-	0.000
11 دورة فأكثر	4.0	3.9	65.6		

\*\*\* مستوى الدلالة = 0.001، \*\* مستوى الدلالة = 0.01، \* مستوى الدلالة = 0.05

#### النتائج والتوصيات

توضح نتائج اختبار مان-ويتني أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستويات أبعاد التمكين الإداري الأربعة بين أفراد الدراسة الذين تلقوا دورات ما بين دورة واحدة وعشر دورات، والذين نالوا 11 دورة فأكثر، وذلك عند مستوى معنوية (0.05). وتُظهر النتائج أن مستوى التمكين الإداري بأبعاده الأربعة أعلى لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الذين حضروا دورات تدريبية أقل، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (فتحي، 2019) التي أشارت نتيجتها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عدد البرامج التدريبية، ودراسة الروقي (2016) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف عدد الدورات التدريبية.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول «ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل؟» أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل عالٍ، ويساوي (3,7 من 5).

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني «ما المقترحات لتحسين التمكين الإداري لدى مدارس التعليم العام من وجهة نظر

## المراجع:

### أولاً- المراجع العربية

ابن منظور، جمال الدين محمد. (1990). لسان العرب. بيروت: دار الفكر.

أبوناصر، فتحي محمد. (2019). درجة التمكين الإداري المدرسي ومعوقات ممارسته كما يراها مديرو المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل. العلوم الإنسانية والإدارية. 20(1). 213-235.

أفندي، عطية حسين. (2003). تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

أيت، طالب نورة. (2022). تأثير العلاقات الاتصالية على العمل الجماعي في المؤسسة. مجلة آفاق للعلوم. 7(1). 130-16.

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

بوعنينة، وهيبة. (2022). أثر التحفيز الذاتي (الدوافع) على تنمية الموارد البشرية في مؤسسات المحروقات بسكيكدة. مجلة الباحث الاقتصادي. الجزائر. 1(1). 337-346.

الحجوان، ريهام. (2021). ما هو التحفيز الذاتي، موسوعة أراجيك، على الموقع الإلكتروني الآتي [www.arageek.com](http://www.arageek.com).

الحري، فهد. (2019). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية. دراسات العلوم التربوية. 46(1). 867-857.

الحري، متعب. (2017). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة. العلوم التربوية. 3(2). 236-372.

الحوسني، موسى عبد الله. (2018). أبعاد التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. مجلة الثقافة الإسلامية والإنسانية. 2. 119-107.

المديرين والمديرات بمدينة حائل؟» بينت النتائج الموافقة الكبيرة على مقترحات تحسين التمكين الإداري، فجاءت بنسبة تساوي (4 من 5).

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث «ما العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل؟»

بيّنت النتائج أن مستويات التمكين الإداري لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام متماثلة، أي كلما زاد مستوى أحد أبعاد التمكين الإداري ازداد مستوى التمكين المرتبط بالمحاور الأخرى.

وللإجابة عن تساؤل الدراسة الرابع «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول التمكين الإداري وفقاً للمتغيرات الآتية: المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة في العمل الإداري، المؤهل العلمي، النوع الاجتماعي، عدد الدورات التدريبية؟»

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستويات التمكين الإداري بأبعاده المختلفة وفقاً للمرحلة التعليمية، وفيما يتعلق بالنوع الاجتماعي، أظهرت النتائج أنه يوجد فروق دالة إحصائية في مستويات النمو المهني والتحفيز الذاتي والعمل الجماعي لصالح الإناث، وبينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستويات أبعاد التمكين الإداري الأربعة بين أفراد الدراسة لصالح الذين تلقوا دورات ما بين دورة واحدة وعشر دورات، والذين نالوا 11 دورة فأكثر.

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة يُوصى بالآتي:

- زيادة تمكين مديري مدارس التعليم العام في مدينة حائل، لتعزيز الثقة وتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية.

- تسهيل أنظمة وزارة التعليم لتفويض الصلاحيات، ومنح المديرين فرصة أكبر لاتخاذ القرارات بما يخدم الميدان التربوي.

- توجيه المسؤولين في إدارة التعليم إلى ضرورة إرشاد المديرين للنمو المهني الإداري، وتوفير دورات وخطة تدريبية وفق احتياجاتهم لتعزيزه، مما قد يساهم في الإبداع والتطوير بالعمل الإداري المدرسي.

- تحفيز إدارة التعليم بمدينة حائل للمديرين وتشجيعهم، ووضع مكافآت مادية ومالية لدعم جهودهم ومبادراتهم الذاتية.

- إجراء دراسات وأبحاث في مجال التمكين الإداري، باختلاف العينات ومدن أخرى.

- خلفة، سارة وعيساوي، فلة. (2018). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية. 3. 357-366.
- درويش، محمود أحمد. (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- رسمي، محمد وأبو جمعة، عادل. (2016). تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فعالية الأداء. مجلة كلية التربية. العدد (106). 393-411.
- الروقي، مطلق. (2016). التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف. المحللة الدولية التربوية المتخصصة. 5(8). 230-258.
- الزبيد، أحمد خلف. (2022). درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية في لواء قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين. المركز القومي للبحوث. 6(43). 61-42.
- سالم، حسين طه. (2021). التناهي والتقارب بين النمو المهني وتقويم المعلم: قراءة في طبيعة العلاقة وديناميكياتها. المحللة التربوية. جامعة سوهاج. 89. 1035-1057.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. مجلة النشر العلمي. 33(132). 130-79.
- سميرين، مجدولين. (2018). درجة ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى المهارات القيادية للمعلمين في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية. الأردن.
- سنة، غادة عبد الهادي. (2022). نموذج تدريسي في التربية الفنية قائم على استراتيجية التعلم التعاوني لتحسين العمل الجماعي في إطار مهارات القرن 21. جمعية آسيا. التربية عن طريق الفن. 858-824.
- الشتيحي، إناس. (2016). التمكين الإداري للقيادات التربوية برياض الأطفال وعلاقته بممارسة عمليات إدارة المعرفة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس. دمشق. 14(3). 42-101.
- شعيبات، محمد. (2018). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. 18(3). 416-428.
- الصال، أملاك سليمان. (2020). درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم. رسالة ماجستير غير منشورة. الإدارة التربوية. جامعة القصيم. المملكة العربية السعودية.
- الطويل، هاني عبدالرحمن. (2011). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. سلوك الأفراد والجماعات في النظم. عمان: دار وائل للنشر.
- عبد ربه، مصعب. (2023). درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء المدارس تربية وتعليم يظ مهنيًا وإداريًا وعلاقتها بنموذج تقييم الأداء لديهم. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. (29). 47-74.
- عبدالمعطي، أحمد حسين. (2012). التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية «دراسة تقويمية». المحللة الدولية للأبحاث التربوية. (31). 323-285.
- عبوشي، محمد جمال، شناعة، محمد. (2022). فعالية تحقيق منحنى stem في تنمية العمل الجماعي والتفكير الناقد والاتجاه نحوه لدى طلبة المرحلة الأساسية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. العدد (٤٤). أرقام الصفحات؟؟
- العنزي، فهد بن شجاع. (2020). واقع التمكين الإداري للمرأة في تحقيق الأمن الوظيفي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. رسالة دكتوراه غير منشورة. مقدمة إلى كلية الدراسات العليا بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
- العودات، ميساء. (2017). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البلقاء. الأردن.
- الغامدي، رحمة. (2017). درجة التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية. (10). 395-333.
- مصاروة، منة. (2022). مستوى الإبداع لدى مديري المدارس وعلاقته بمستوى فعالية التطوير المهني للمعلمين داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم. رسالة دكتوراه غير منشورة.

ment and the obstacles to its practice as seen by the principals of public schools in Al-Ahsa Governorate. Scientific Journal of King Faisal University - Humanities and Administrative Sciences, 20 (1), 235-213.

Afandi, Attia Hussein. (2003). Empowering employees is an entry point for continuous improvement and development. Cairo, Arab Organization for Administrative Development.

Al-Anazi, Fahd bin Shuja (2020). The reality of women's administrative empowerment in achieving job security in light of the Kingdom's Vision 2030. An unpublished doctoral dissertation. Introduction to: Faculty of Graduate Studies at Naif Arab University for Security Sciences. Riyadh, Saudi Arabia).

Al-Badaei, Moza Mohammed Nasser. (2011), Administrative Empowerment Requirements for Teachers in Schools Implementing the School Self-Management System in the Sultanate of Oman, Unpublished Unpublished Master's Thesis, Sultan Qaboos University, Muscat (Sultanate of Oman).

Al-Ghamdi, Rahma. (2017). The degree of administrative empowerment of female principals of government schools in Al-Baha educational district in the Kingdom. Al-Baha University Journal for Human Sciences, (10). 395-333.

Al-Hajwan, Reham. (2021). What is self-stimulation, Arageek Encyclopedia, on the following website: [www.arageek.com](http://www.arageek.com).

Al-Harbi, Fahd. (2019). The reality of administrative empowerment among school principals of the Department of Education in Al-Rass Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. Educational Science Studies, 46.(<sup>1</sup>)

Al-Harbi, Mutaib (2017). The reality of administrative empowerment among principals of private secondary schools in Makkah Al-Mukarramah. Educational Sciences, 3 (2). 372-236.

منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.

المهاشمي، لوكيه. (2006). السلوك التنظيمي. الجزائر: دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع.

وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية مسترجع من، <https://www.vision2030.gov.sa>

وزارة التعليم، المنصة الوطنية الموحدة، المنصة الوطنية الموحدة للخدمات الحكومية (my.gov.sa).

## References

### First - Arabic references

Ait, Talib Noura. (2022). The impact of communication relations on teamwork in the organization. Horizons Journal of Science. 7(1), 130-16.

Sana, Ghada Abdel Hadi. (2022). A Teaching Model in Art Education Based on a Cooperative Learning Strategy to Improve Teamwork in the Framework of 21st Century Skills. Asia Art Education Association, 858-824.

Abboushi, Mohammed Jamal, Shana, Mohamed. (2022). The effectiveness of achieving the stem curve in developing teamwork and critical thinking and the attitude towards it among basic stage students in Palestine. Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies.vol30.no5.

Abdel-Moati, Ahmed Hussein. (2012). Electronic training and a course in achieving professional development for the teacher of social studies "an evaluation study. The International Journal of Educational Research. (31), 323-285.

Abedrabbo, Mosaab. (2023). The degree of impact of modern professional standards in enabling school principals to educate and educate Yatta professionally and administratively, and its relationship to their performance appraisal model, 1(29).

Abu Nasser, Fathi Mohammed. (2019). The degree of school administrative empower-

- (2019). The impact of empowerment on faculty members at Port Said University: a case study. *Journal of Educational Sciences*. Cairo University, 27(2), 288-404.
- Al-Zyoud, Ahmed Khalaf. (2022). The degree of delegation of authority among principals of basic and secondary schools in the Kasbah of Mafraq from the point of view of teachers. *National Research Centre*, 6(43), 61-42.
- Bouanniba, Wahiba. (2022). The impact of self-motivation (motives) on the development of human resources in hydrocarbons enterprises in Skikda. *Journal of Economic Researcher Algeria*, 1 (1): 337-346.
- Hassan, Mohammed Mimi Al-Saeed (2017). Empowering the leaders of general secondary education schools in Egypt in the light of the university entrance to professional learning societies. 1 (18), 637-601.
- Ibn al-Manzur, Jamal al-Din Mohammed. (1990). *Lisan Al-Arab*, Beirut: Dar Al-Fikr.
- Khelfa, Sarah and Issawi, Fella (2018). Administrative Empowerment as a New Culture in Business Organizations, *Al Muntada Journal for Economic Studies and Research*.3, 357-366.
- Masarwa, Muzna (2022). The level of creativity of school principals and its relationship to the level of effectiveness of professional development for teachers within the green line from their point of view, Ph.D. thesis. Yarmouk University, Irbid, 1-137.
- Rasmi, Mohammed and Abu Jumaa, Adel. (2016). Delegation of authority in educational departments and its impact on performance effectiveness. *Journal of the College of Education*, 393-411.
- Salem, Hussein Taha (2021). Contradiction and convergence between professional development and teacher evaluation: A reading into the nature and dynamics of the relationship. *Educational Journal*, Sohag University, 89, 1035-1057.
- Samreen, Majdoleen. (2018). The degree of prac-
- Al-Hashimi, Luquet. (2006). *organizational behavior*. Algeria: Dar Al-Huda for publishing, printing and distribution.
- Al-Hosani, Musa Abdullah. (2018). Dimensions of administrative empowerment and its relationship to job satisfaction among teachers of post-basic schools in North Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman. *Journal of Islamic Culture and Humanity* 2, 107-119.
- Al-Oudat, Maysa. (2017). The degree of administrative empowerment among the principals of private schools in Jordan. Master's thesis, Al-Balqa University, Jordan.
- Al-Rouqi, Mutlaq (2016). Administrative empowerment among leaders of general education schools in Afif Governorate. *The International Journal of Specialized Education*.5 (8), 230-258.
- Al-Salal, Properties of Solomon. (2020). The degree of women leaders practicing administrative empowerment in the General Administration of Education in the Qassim region. Unpublished master's thesis, Educational Administration, Qassim University (Saudi Arabia).
- Al-Shteihi, Enas. (2016). Administrative empowerment of educational leaders in kindergarten and its relationship to the practice of knowledge management operations. *Journal of the Association of Arab Universities for Education and Psychology*, Syria: Damascus. 14 (3), 42-101
- Al-Subaie, Obaid bin Abdullah. (2019). Administrative empowerment and its relationship to organizational commitment among educational leaders in education offices in the eastern region in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Academic Publication*, 33 (132), 130-79.
- Al-Taweel, Hani Abdel-Rahman. (2011). *Educational administration and organizational behavior*. Behavior of individuals and groups in systems, Oman. Wael Publishing House.
- Al-Zuhairi, Ibrahim Abbas and Morgan, Rania

- Mathebul, A Benedict and Barnard, B. (2020). The Factors Of Delegation Success: Accountability ,compliance and work Quality, Expert Journal of Business and Management8(1).76-97.
- Sperandio, J. (2011). Context and the gendered status of teachers: women's empowerment through leadership of non-formal schooling in rural Bangladesh Gender and Education 23(2), 121-135.
- ting authority delegation among secondary school principals and its relationship to the level of leadership skills of teachers in Amman, The Hashemite University, Jordan.
- Saudi Arabia's vision document retrieved from, <https://www.vision2030.gov.sa>.
- Shuaibat, Mohammed. (2018). The reality of administrative empowerment among school principals in Palestine as seen by the principals themselves. Zarqa Journal for Research and Human Studies, 18(3), 416-428.
- The Ministry of Education, the unified national platform, the unified national platform for government services (my.gov.sa).
- ثانياً- المراجع الإنجليزية
- Brown, D.S., & Lent .R.W. (2013). Career Development and Counseling: putting theory and research to work, second edition.
- Erie cobut, Geraldinebomal. (2009), motive, etre motive et reussir ensemble, Edition Edi-pro, copyright of Economic Researcher Review is the property of arab universities and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holders express witten permission. However, users may print,download, or email articles for individual use.
- Hung, C. (2005). A Correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan. University of Lncarna.
- Lintner, J. The relationship between perceived teacher empowerment principal use of power. Auburn University). ProQuest Dissertations and Theses, 179-n/a. Retrieved, 2008 from <http://search.proquest.com/docview/89141781?accountid=27575>.
- J.A. Conger & R.N. Kanungo: "The empowerment Process: Integrating Theory and Practice". Academy of Management Review, 1999, Vol. 13.



جامعة حائل  
University of Ha'il



Journal of Human Sciences  
At Ha'il University

# Journal of Human Sciences

A Scientific Refereed Journal Published  
by University of Ha'il



Sixth year, Issue 20  
Volume 1, December 2023