

## مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر المعلمين

د. مفلح بن حمود بن مفلح الحارثي

الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير

**الملخص:** هدف هذا البحث إلى التعرف على مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة لجمع البيانات من معلمي المدارس الثانوية في مدينة أبها، وطُبق البحث ميدانياً في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ، وتمت معالجة البيانات إحصائياً من خلال برنامج SPSS، وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي: أظهر المتوسط العام لمحور المقومات المادية لتطبيق القيادة التمكينية حصوله على درجة أهمية (عالية) بمتوسط (٢,٨٢ من ٣)، وأظهر كذلك المتوسط العام لمحور المقومات التنظيمية لتطبيق القيادة التمكينية حصوله على درجة أهمية (عالية) بمتوسط (٢,٦٠ من ٣)، كما أظهر المتوسط العام لمحور المقومات الاجتماعية لتطبيق القيادة التمكينية حصوله على درجة أهمية (عالية) بمتوسط (٢,٤٢ من ٣)، وكذلك أظهر المتوسط العام لمحور المقومات الشخصية لتطبيق القيادة التمكينية حصوله على درجة أهمية (عالية) بمتوسط (٢,٣٨ من ٣)، واعتماداً على نتائج البحث؛ فإن الباحث يوصي بما يلي: دعم فريق العمل المدرسي في المدارس الثانوية بالعدد الكافي من المعلمين من قبل وزارة التعليم، ليتمكن في ضوء ذلك تخفيض النصاب التدريسي للمعلمين، وتحويل العمل المدرسي من الفردية إلى نظام فرق العمل المتجانسة، وإعادة تصميم المعايير التي يتم في ضوءها ترشيح المعلمين في برنامج جدارة في وزارة الخدمة المدنية، لإضافة معايير تتوافق مع متطلبات المرحلة المستقبلية للتعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠م، واستبدال التصاميم القديمة للمباني المدرسية القائمة على الفصول الدراسية بتصاميم أكثر تطوراً تحقق للعاملين في المدارس الثانوية القدرة الإبداع والابتكار.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، تمكين القيادة، المدارس الثانوية.

### The elements of implementing the enabling leadership in secondary schools in the city of Abha in light of the implementation of the syllabus according to the views of secondary school teachers.

Dr. Muflih Hammoud Muflih Al Harthy

The General Administration of Education in the Asir region

**Abstract:** The study aimed to identify the elements of implementing the enabling leadership in secondary schools in the city of Abha in light of the implementation of the syllabus according to the views of secondary school teachers. The researcher used the descriptive approach and used a reliable and reliable scientific questionnaire to collect the necessary data. In order to analyze the data, SPSS was adopted. The main results were: The overall mean of the axis of the physical components of the application of the enabling leadership showed a high degree of significance (2.82) average of (3) The overall average of the axis of the organizational components of the application of the enabling leadership also showed a high degree of significance (2.60) average of (3) The overall mean of the social component of the application of the enabling leadership showed a high (2.42) average of (3) The overall average of the personal component of the application of the enabling leadership showed a high (2.38) an average of (3).Based on the results of the research, the researcher recommended supporting school staff in secondary schools with sufficient teachers by the Ministry of Education, in order to reduce the heavy burden of education, and convert the school work from the individual to the homogeneous team system. Redesigning the criteria for the nomination of teachers in the Merit Program at the Ministry of Civil Service to add criteria to meet the requirements of the future stage of education in view of Vision 2030, replacing the old designs of school buildings on the basis of classrooms with more sophisticated designs achieved for high school students.

**Keywords:** Leadership, Empowerment, Secondary Schools.

## مقدمة

تعتبر القيادة صورة من صور التطور البشري؛ الذي واجه كثيراً من التحديات والمشكلات خلال الفترة الزمنية الممتدة منذ اللحظات الأولى للوجود الإنساني على الأرض وحتى نهاية العقد الثاني من الألفية الثالثة، فالإنسان بفطرته يميل إلى التعاون مع بني جنسه والاستفادة من المسخرات الإلهية التي هيأها الله لبقاء البشر، فالقيادة تحظى بأهمية بالغة في حياة الإنسان والمجتمع على حد سواء، سواء كان ذلك المجتمع أسرةً أو مجتمعاً قبلياً أو مؤسسةً أو نظاماً إدارياً شاملاً أو إقليمياً أو نظام دولة، لأن القيادة تساعد الأفراد والمجتمع على تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة الإنجاز الهادف الذي يضمن تحقيق الخلافة الصحيحة في الأرض، ومع تقدم المجتمعات الإنسانية وزيادة عدد سكان الأرض وتطور الحياة المعاصرة؛ ظهرت أنواع متعددة من القيادة، وذلك تبعاً لتعدد المجالات الحياتية للناس فكل مجال من تلك المجالات له فلسفته الخاصة به، وله تشريعاته الحاكمة لأنظمتها، وله مؤسساته الخادمة له والساعية لتحقيق رؤيته وأهدافه، وذلك كله لتحقيق التنمية البشرية التي تتوافق مع التقدم الحضاري المتسارع. ويحظى المجال التربوي بأهمية عالية من بين مجالات الحياة البشرية، لاتصاله بالإنسان وميوله واهتماماته، وتصويراته عن الحياة والكون، ولهذا نالت القيادة التربوية اهتماماً بالغاً من ذوي الاختصاص، فالمؤسسة التربوية لم تعد تلك المؤسسة المغلقة ذات الأهداف قصيرة المدى والتأثير المحدود، بل تحولت إلى مؤسسة تتبنى التغيير والتطوير، وذلك من خلال الارتقاء بمستوى العاملين والأنظمة المعمول بها والسياسة المتبعة والرؤية الموجهة، وتعتبر المدارس الثانوية من المراحل التعليمية المهمة في السلم التعليمي لكثير من الدول المعاصرة (الغراس، ٢٠١٧، ص٢٠).

وقد أشار الحربي (١٤٣٠) إلى أهمية المرحلة الثانوية في النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، باعتبار هذه المرحلة مسؤولة عن إعداد الطلاب إعداداً شاملاً متكاملًا ينمي الجوانب المعرفية والنفسية والاجتماعية والعقلية والبدنية، ومتوافقاً مع مرحلتهم العمرية التي يعتبرها علماء النفس الميلاد الجديد للفرد، والتي تمثل مفراً مفصلياً في حياة الطالب أما أن يواصل تعليمه الجامعي أو يتجه لسوق العمل الحكومي وقطاع العمل الخاص. ولا يمكن للمدارس الثانوية أن تؤدي مهامها وتقوم بأدوارها دون وجود قائد تربوي متميز ومتمكن، قادر على تحفيز المعلمين والعاملين الإداريين، ويستطيع تمثيل الدور الإلهامي لهم، للتمكن من الوصول إلى الطاقات الكامنة فيهم لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال تطبيق الأنماط القيادية الحديثة التي تتوافق والمرحلة المعاصرة التي تتصدرها التقنية وترسم مستقبلها، بل وأصبح مستقبلها مرهون بالقدرة على توظيف التقنية والاستفادة منها على تحقيق المنافسة والتميز (آل كردم، ٢٠١٦، ص. ١٤٥)، وقد أشار أوسوليفان وبورنهام (Sullivan & Burnham, 2011) إلى صعوبة القيام بمهام القيادة المدرسية المعاصرة، وذلك بسبب

التغيرات المتلاحقة في بنية المجتمعات والطبيعة البشرية المتقلبة لطلاب المدارس، فلم يعد من السهل تولي مهام القيادة المدرسية دون وجود تأهيل ودافعية متجددة لدى قادة المدارس.

لذا تعد القيادة التمكينية من الاتجاهات الإدارية الحديثة، التي يمكن من خلالها زيادة القدرة التنافسية، وتحقيق التوافق بين جميع العاملين على اختلاف مهامهم، وزيادة التكامل بين المستويات الإدارية المتعددة، هذا في تعدد المطالبات المتعددة بالإصلاح الإداري الذي يسعى لتخفيف الأعباء عن القيادات ومنح الصلاحيات الداعمة للعاملين، لأن الوقت الممنوح للقيادات لإنجاز المهام والأعمال لم يعد كافياً في ظل التفاصيل الكثيرة التي يصعب على القيادات التربوية الإحاطة بها وهذا في حد ذاته كفيل بزيادة ضغوط العمل عليهم (الحارثي، ١٤٣٣، ص. ٢)، ومن هنا ظهرت للباحث فكرة البحث في القيادة التمكينية ومقومات تطبيقها في المدارس الثانوية.

### مشكلة البحث

تزايد الاهتمام بالقيادة وما يتصل بها من أنماط ونظريات واتجاهات، وكذلك ما تتضمنه من ممارسات وتطبيقات، ويظهر هذا في كثرة الأطروحات العلمية والدراسات التطبيقية والبحوث النظرية والكتب والمؤلفات، واللقاءات الداخلية والخارجية سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، ولا زالت تنبؤات ذوي الاهتمام وتصورات ذوي الاختصاص تظهر بين الحين والآخر لمحاولة التشخيص الدقيق والعلمي للشخصية القيادية من حيث مقوماتها وأدوارها ومهامها المستقبلية، وكيف يتم بناؤها وتنمى مهاراتها ويطور أداؤها، وهذا كله لم يقف عند حد معين بسبب التطورات والتغيرات التي تطرأ على بنية المؤسسات والأعمال والمهام وحتى مقومات المستقبل (التمام، ٢٠١٦، ص. ٢٥٨)، ونظراً لما تواجهه القيادة المدرسية في المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية من تحديات بسبب تزايد التحديثات المتتالية في المناهج وطرق التدريس وأنظمة الدراسة المعمول بها واهتمام وزارة التعليم بتحقيق رؤية ٢٠٣٠م، وما تنادي به الجامعات من معالجة مخرجات التعليم العام والضعف الذي يظهر في مستوى خريجي الثانوية العامة، وقلة رضا قادة المدارس الثانوية عن فاعلية الصلاحيات الممنوحة لهم ومدى تأثيرها على استمرارية العمل ومستوى الحرية القيادية التي تتضمنها تلك الصلاحيات وهذا ما أشارت إليه دراسة الغامدي (٢٠١٣).

واعتماداً على ما سبق كان لا بد من تطوير أداء القيادة المدرسية في المرحلة الثانوية، ليتمكن من خلال ذلك الوصول إلى درجة عالية من التميز في الأداء المدرسي والمخرجات التعليمية.

ومن هذا المنطلق رأى الباحث أهمية البحث في مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها، للوصول إلى تصور واضح من خلال آراء العاملين في الميدان التربوي والمباشرين للعمل التدريسي.

## أسئلة البحث

يحاول البحث الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبحا في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما المقومات التنظيمية لتطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبحا في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر عينة البحث؟
٢. ما المقومات الشخصية لتطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبحا في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر عينة البحث؟
٣. ما المقومات الاجتماعية لتطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبحا في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر عينة البحث؟
٤. ما المقومات المادية لتطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبحا في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر عينة البحث؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥٪ بين استجابات عينة البحث وفقاً للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المدارس الثانوية؟

## أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي:

التعرف على مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبحا في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية.

ويتفرع من هذا الهدف؛ الأهداف التالية:

١. التعرف على المقومات التنظيمية لتطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبحا في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر عينة البحث.
٢. التعرف على المقومات الشخصية لتطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبحا في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر عينة البحث.
٣. التعرف على المقومات الاجتماعية لتطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبحا في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر عينة البحث.

٤. التعرف على المقومات المادية لتطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر عينة البحث.

٥. تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥٪ بين استجابات عينة البحث وفقاً للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المدارس الثانوية.

### أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من حداثة موضوع البحث الذي يتناوله وهو القيادة التمكينية، التي تمثل اتجاهاً جديداً في القيادة التربوية، ولكون هذا الموضوع يتناسب مع المرحلة الزمنية المعاصرة التي تمر بها المملكة العربية السعودية وخاصة تطبيق رؤية ٢٠٣٠م.

وكذلك يستمد هذا البحث أهميته من أهمية القيادة التربوية التي تمثل مجالاً مهماً من مجالات حياة المجتمع، لأن المجتمع يعتمد في قوته ونموه وازدهاره على مخرجات التعليم سواء التعليم العام أو العالي، وذلك من خلال دخول تلك المخرجات في سوق العمل الحكومي والقطاع الخاص.

وتبرز أهمية البحث كذلك من خلال دراسته للمرحلة الثانوية التي تمثل مرحلة مفصلية في حياة الطلاب، وإذ لا بد أن تتوافق مقومات تلك المرحلة الدراسية للطلاب مع وجود قيادة مدرسية قادرة على رفع المستوى العلمي والمعرفي والأخلاقي والنفسي للطلاب، من خلال ما تمتلكه من مقومات داعمة.

### حدود البحث

#### الحد الموضوعي:

اقتصر البحث على معرفة المقومات التنظيمية والشخصية والاجتماعية والمادية لتطبيق القيادة التمكينية، ليسهل على قادة المدارس الثانوية الممارسة الفعلية للقيادة التمكينية.

#### الحد البشري:

اقتصر الحد البشري على معلمي المدارس الثانوية بمدينة أبها بمنطقة عسير.

#### الحد المكاني:

اقتصر الحد المكاني للبحث على المدارس الثانوية بمدينة أبها بمنطقة عسير.

#### الحد الزمني:

تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

## مصطلحات البحث

**القيادة:** هي القدرة على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة" (القحطاني، ١٤٢٩، ص. ٥).

وعرفها المغيدي (١٤٣٣) بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب" (ص. ١٩٦).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها القدرة التي يمتلكها القائد للتأثير في العاملين معه، لتعزيز قدرتهم على إنجاز المهام وتأدية الأعمال بطريقة تتسم بالتميز.

**المقومات:** هي الأسس والمرتكزات التي يمكن الاعتماد عليها لإتمام عمل ما (فلاته، ٢٠١٣، ص. ٤٠٣)، وهي كذلك العناصر التكوينية التي تقوم عليها الأشياء (عثمان، ٢٠٠٨، ص. ٦).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها المرتكزات التي يعتمد عليها تطبيق القيادة التمكينية وتشمل المقومات التنظيمية والشخصية والاجتماعية والمادية.

**القيادة التمكينية:** هي "مجموعة من السلوكيات الهادفة التي تهدف إلى تمكين العاملين للتعامل مع المواقف وفق رؤيته باعتبار الموظف ذي الاختصاص هو سيد الموقف، فتعتبر القرارات التي يتخذها نافذة التأثير ولا يمكن نقضها من القائد التربوي" (العتبي، ٢٠٠٩، ص. ٧١).

وعرفها إلكينغتون وأوبوارد (Elkington & Upward, 2016) بأنها "السلوك الذي يتبناه القائد تجاه العاملين معه، لتتحول وظيفتهم من مجرد منفذين للمهام إلى قادة للمواقف من خلال منحهم التمكين الكامل الذي يدفعهم إلى الازدهار الذاتي".

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مجموعة السلوكيات التي ينتهجها القائد التربوي تجاه العاملين معه لتعزيز الدور القيادي لهم، من خلال إعادة رسم الدور العملي وتطوير إجراءات تنفيذ المهام والأعمال من خلال دعمهم بالصلاحيات الخادمة لرؤيتهم ومقومات المواقف التعليمية المختلفة.

**نظام المقررات في المرحلة الثانوية:** هو "نظام للتعليم الثانوي تمتد الدراسة فيه إلى ستة فصول دراسية، ويتكون من برنامج مشترك لجميع الطلاب، ويتفرع إلى مسارين: أحدهما للعلوم الإنسانية، والآخر للعلوم الطبيعية، ويعتمد هذا النظام على الساعات الدراسية، والمعدلات الفصلية، وأساليب نوعية في التعليم" (وزارة التعليم، ١٤٣٦، ص. ٩).

ويعرّف إجرائياً: بأنه النظام الجديد المعمول به في المدارس الثانوية، والذي يعتمد على المقررات الحديثة والساعات الدراسية والمعدل التراكمي والأساليب النوعية في التعليم والتعلم، وتحول المدرسة الثانوية وفق هذا النظام إلى بيئة عمل متجددة.

## الإطار النظري

### مفهوم القيادة التمكينية وأهميتها وأسسها

تعتبر القيادة التمكينية من الاتجاهات الإدارية الحديثة، التي تهدف إلى تغيير بيئة العمل في المؤسسات من خلال إعطاء العاملين القدرة الكاملة على تحسين واقع العمل وإجراءات تنفيذه، فموارد بعض المؤسسات تتعرض للنقص من خلال زيادة عدد المنافسين وتعدد جودة المخرجات بما يوافق رغبة المستفيدين، فكان لزاماً على قادة المؤسسات التفكير في تغيير واقع العمل، وكان مما قام به القادة هو تغيير نمط القيادة المتبع، ومما دفع إلى ذلك هو تعدد أنماط القيادة واتجاهاتها الحديثة، وكان منها القيادة التمكينية.

وعرّفها كابلان (Kaplan, 2003) بأنها السلوك الذي يتبعه القائد التنفيذي تجاه العاملين معه، للتمكن من الاستفادة القصوى من قدرات العاملين، ومنحهم الفرصة الكافية للتميز من خلال المرونة في منحهم كافة ما يحتاجونه من دعم وصلاحيات (p. 4).

ويعرفها أحمد وأبو الوفا والهاجري (٢٠١١) بأنها القيادة التي يتم في ضوئها منح المعلمين صلاحيات القائد التربوي لقيادة العمل المدرسي وفق المتغيرات المستجدة في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة (ص. ١٠٧). ومن خلال التعريفات السابقة يمكن الجمع بينها لتعريف القيادة التمكينية، فهي القدرة على التأثير البناء في سلوك العاملين وتعزيز الثقة بهم من خلال منحهم كامل الصلاحيات الخادمة لإنجاز المهام وفق رؤية العاملين، لأنهم أكثر علماً من غيرهم بتفاصيل المهام والسبل المثلى لتأدية الأعمال.

وبما أن القيادة التمكينية توجه حديث فإن أهميتها تظهر من خلال التالي:

١. تضمن القيادة التمكينية المشاركة الفعلية لجميع العاملين.
٢. يتحول القرار في ظل القيادة التمكينية من قرار تشاركي صادر من القائد والعاملين إلى قرار تخصصي موقفي متصل بحيثيات الموقف الوظيفي.
٣. تحسين واقع الممارسات والإجراءات بما يتوافق مع المتغيرات.
٤. يتطور العمل من فريق كامل إلى فرق عمل متنوعة في إطار عام (Haar, 2006).
٥. تعزيز فرص إيجاد طرق مبتكرة لتأدية الأعمال والقيام بالوظائف.
٦. تقوية العلاقة بين أطراف العمل داخل المؤسسة وقيامها على مبدأ الثقة والولاء.

مفلح الحارثي: مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أمجا في... .

٧. تقلل المستويات الإدارية للتمكن من سرعة اتخاذ القرار.
  ٨. تعزيز العلاقات الإنسانية بين أطراف المؤسسة الداخليين والخارجيين.
  ٩. تساعد العاملين على تحقيق الذات؛ من خلال منحهم الدعم المادي والمعنوي.
  ١٠. ترفع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين (أحمد وآخرون، ٢٠١١، ص. ١٠٧).
  ١١. تحول علاقة العاملين بالمؤسسة من علاقة وظيفية إلى علاقة شراكة وانتماء.
  ١٢. تلغي الرقابة التدقيقية والتعليمات الجامدة والسياسات الثابتة.
  ١٣. تدعم التطلعات المتجددة للمجتمع من خلال منح العاملين القدرة على تحديث الأهداف والوسائل وطرق التنفيذ.
  ١٤. ترفع مستوى الإنجاز، وتجوّد المخرجات (عبدالمهدي وحتاتة، ٢٠١٢، ص. ٢٢٧).
- وتعتمد القيادة التمكينية على مجموعة من الأسس، يتمثل بعضها في التالي:

#### أولاً: الثقة التامة

تعتبر الثقة من أهم مكونات العلاقة بين القائد والعاملين، بل تمثل جزءاً من رأس المال الاجتماعي، فمن خلال الثقة تتحقق الكفاءة والفعالية، لأن العاملين أصبحوا شركاء حقيقيين، وهذا يساعد على وضوح السياسات والأدوار، ويعزز المناخ التنظيمي (بن عيدة، ٢٠١٧، ص. ٦٤).

#### ثانياً: التفويض الاختياري

يمثل التفويض الاختياري أساساً جوهرياً من أسس القيادة التمكينية، ويعتمد هذا الأساس على وفرة الصلاحيات المؤثرة، والإتقان المهاري من العاملين لاستخدام الصلاحيات، والاستقرار المؤسسي، والدعم المستمر (العتيبي، ٢٠٠٩، ص. ٧٨).

#### ثالثاً: المرونة

وتعني المرونة - في ظل القيادة التمكينية - الاستقلالية في تحوير الإجراءات وتعديلها حسب مقتضيات المواقف، ويحقق للعاملين اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بالدرجة التي تتوافق مع وجهة نظره ودرابته اعتماداً على خبراته وحصيلته المعرفية المتجددة (دغري، ٢٠١٧، ص. ٢٧٣).

#### رابعاً: التطوير المهني

يتصل هذا الأساس بالقائد والعاملين على حد سواء، فمن خلال التطوير المهني والتدريب الذاتي يستطيع العاملون تحسين أدائهم وتنمية معارفهم ومسايرة كل جديد مفيد، لتتحول إلى مهارات أدائية متقنة وقدرات عملية

يمكن بواسطتها القيام بالمهام والأعمال، وفق مقومات المرحلة واستباقاً للتغيرات المتوقعة (حمادي، ٢٠١٦، ص. ١١٥).

### مقومات تطبيق القيادة التمكينية

يعتمد نجاح تطبيق القيادة التمكينية على توفر مجموعة من المقومات، التي بدورها تساعد القائد والعاملين في المؤسسة التعليمية للبدء الفعلي في تطبيق القيادة التمكينية، ولا بد من تكامل تلك المقومات لضمان تحقق الأهداف، وتنفيذ السياسات، وتنوع تلك المقومات حسب الجهة المرتبطة بها، وتفصيل ذلك على النحو التالي:

#### أولاً: المقومات التنظيمية

وتعني مجموعة المتطلبات التي تعمل على تطوير الإجراءات وتحديث خطوات تنفيذ الأعمال (ابن حلیم، ٢٠١٦، ص. ١٣٨)، والتي يجب توافرها قبل تطبيق القيادة التمكينية وتتصل بالجانب التنظيمي لوزارة التعليم كإدارة عليا وإدارات التعليم كإدارة وسطى وبالقيادة المدرسية كإدارة تنفيذية، وتعدد تلك المقومات، ويمكن القول أنها تتضمن بعض ما يلي:

١. تعديل النظام التدريسي من فصول دراسية إلى ورش تدريسية تخصصية.
  ٢. رفع القيود التنظيمية عن الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس الثانوية.
  ٣. منح المدارس الثانوية استقلالية شبه كاملة في إدارة شؤونها.
  ٤. تخفيض النصاب التدريسي لمعلمي المدارس الثانوية.
  ٥. التغيير الجذري لتحويل المدرسة الثانوية من بيئة عمل طاردة إلى بيئة عمل جاذبة من خلال توفير مقومات الإبداع والابتكار.
  ٦. التخفيف من المركزية في صناعة القرارات وسبل تنفيذها.
  ٧. منح المدارس الثانوية صلاحية تعديل الهيكل التنظيمي لها.
  ٨. منح المدارس الثانوية فرصة تطبيق التدريس المفتوح والتدريس عن بعد.
- ثانياً: المقومات الشخصية

وهي مجموعة المهارات والخبرات التي يمتلكها القائد والعاملين معه في المدرسة الثانوية، وتساعدهم على القيام بمهام ووظائف القيادة التمكينية، وتشمل ما يتصل بالجانب الذاتي والمعرفي والمهاري لهم، وقد عرّفها نور والسيد (٢٠١١) بأنها امتلاك القائد والعاملين معه لمقومات الشخصية الإبداعية من سعة الاطلاع والقدرة على التفكير الابتكاري والتوافق الانفعالي والنفسي (ص. ٢٦١١)، ويرى الباحث أن المقومات الشخصية التي يجب توافرها في القائد التربوي والعاملين معه لتطبيق القيادة التمكينية هي:

مفلح الحارثي: مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أمجا في... .

١. سعة الاطلاع المعرفي والقدرة على البحث العلمي.
  ٢. الاهتمام بتطوير الذات وتحسين المهارات الأدائية.
  ٣. القدرة على الإبداع والابتكار.
  ٤. تقبل النقد البناء والآراء والتصورات المعارضة والتحاكم المرجعي.
  ٥. الإلمام بمهارات إدارة الوقت وتطبيقها خلال العمل المدرسي.
  ٦. سرعة التعامل مع المتغيرات والتكيف معها.
  ٧. التطلع للعمل الفريقي التعاوني ورفض العمل القائم على الفردية.
  ٨. الجرأة في طرح الأفكار ومناقشتها والتطلع للمخاطرة المدروسة.
- ثالثاً: المقومات الاجتماعية:

وتعني مجموعة الاحتياجات التي يجب توفرها عند تطبيق القيادة التمكينية وتتصل بالمجتمع الخارجي، وتختلف المقومات الاجتماعية حسب طبيعة البيئة الخارجية (حسنين، ٢٠١٠، ص. ١٨٤٩)، وعند النظر إلى أهمية العلاقة بين المدرسة الثانوية ومكونات البيئة الخارجية والتي تشمل المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص وأولياء أمور الطلاب، وتتحدد بعض تلك المقومات فيما يلي:

١. دعم البرامج التربوية المدرسية رعايةً وتنفيذاً.
٢. تبني التطبيق الخارجي لرؤية المدرسة الثانوية.
٣. عقد الشراكة مع المدارس الثانوية في مجال التعليم والتدريب.
٤. تناقل الخبرات والتجارب بين البيئة الداخلية للمدرسة والبيئة الخارجية.
٥. رعاية المشاريع المدرسية مالياً.
٦. تبني الطلاب المتفوقين دراسياً لمساعدتهم على مواصلة التميز.
٧. تمكين المدارس الثانوية من استخدام مرافق المؤسسات المجتمعية في البرامج والأنشطة المدرسية.
٨. إنشاء الأوقاف الربعية لدعم ميزانية المدارس الثانوية.

رابعاً: المقومات المادية

وتُعرّف المقومات المادية بأنها جميع العناصر العينية والمالية، التي يلزم توفرها ليسهل تأدية المهام والبدء في التطبيق (المسعود، ١٤٢٩، ص. ١٠)، وتختلف تلك المقومات، ومما يندرج تحت هذه المقومات ما يلي:

١. طبيعة المبنى ومكان إقامته.
٢. توفر المختبرات العلمية المتكاملة.

٣. تكامل معامل الحاسب الآلي.

٤. وجود الدوائر التلفزيونية.

٥. الدعم المستمر للميزانية المالية.

٦. الحوافز المالية الداعمة لنشاط العاملين في مجال الابتكار والإبداع.

٧. توسيع المكتبات المدرسية وتحديث مكوناتها المعرفية والعلمية.

### نظام المقررات

لقد مرّت الحركة التغييرية للمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية بمراحل مختلفة، وكل مرحلة تشتمل على تجارب وتغييرات تتوافق والتطورات التعليمية، وذلك وفق متطلبات تلك التطورات، ومن أبرز تلك التجارب تجربة الثانوية الشاملة، ثم تجربة الثانوية المطورة، تلتهما تجربة النظام التقليدي، ثم نظام التعليم المطور، وقد واجه كل تجربة عدد من المشكلات، وأخيراً طبقت وزارة التعليم تجربة نظام المقررات، وذلك للتغلب على المشكلات التي ظهرت خلال تطبيق التجارب السابقة (الحربي، ٢٠١٧، ص. ٤٣).

وقد أشار دليل التعليم الثانوي في إصداره الخامس ١٤٣٢ - ١٤٣٣هـ إلى أن الخطة الدراسية لنظام المقررات جاءت لتحقيق أهداف التعليم المنبثقة من سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، ويعتمد هذا النظام بشكل أساس على نشاط المتعلم، ويكون دور المعلم في الإرشاد والتوجيه والدعم. ويعرّف هذا النظام بأنه "هيكل جديد للتعليم الثانوي يتكون من برنامج مشترك يدرسه جميع الطلاب، ويتفرع إلى مسارين تخصصيين هما العلوم الإنسانية والثاني العلوم الطبيعية، يتجه الطالب للدراسة في أحدهما، وتعتمد الخطة في هيكلها الجديد على نظام الساعات الدراسية، ونظام المعدلات الفصلية والتراكمية، ونظام المنهج التكاملي، وأساليب نوعية في التدريس" (وزارة التعليم، ١٤٣٢، ص. ١١).

يهدف هذا النظام إلى مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب فيتحقق تسريع تخرج الطلاب المتميزين، كما يهدف إلى تقليل العبء الكمي عن المعلم، ويعزز التحسين النوعي في الأداء التعليمي والتربوي، وكذلك يسمح بمعادلة بعض المقررات الدراسية بالاختبارات الدولية، ومن أهداف هذا النظام تهيئة الطالب لمعيشة جزء من طبيعة النظام الجامعي (آل مقبل، ٢٠١٧، ص. ١٢٣).

الأسس التي يقوم عليها نظام المقررات:

ذكر السلمي (٢٠١٤) (نقلاً عن: الغامدي، ١٤٣١) عدداً من الأسس التي يركز عليها نظام المقررات في المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية، منها:

مفلح الحارثي: مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أمّها في... .

١. التكامل بين المقررات: حيث يقوم النظام على طرح خطة دراسية توزع على شكل مقررات دراسية، يختار الطالب في كل فصل دراسي سبع مقررات كحد أعلى.
٢. المرونة: وتبرز صورة هذا الأساس في تمكين الطالب من اختيار عدد الساعات التي يدرسها في الفصل الدراسي الواحد، وفقاً لقدراته واستعداداته.
٣. الإرشاد الأكاديمي: ويعني أن يخصص لكل طالب مرشد أكاديمي تتوفر فيه المعرفة التامة بالنظام الدراسي، ويمتلك عدد من المهارات الإرشادية والقيادية.
٤. التقويم غير الارتباطي: ويقصد به أن الطالب لا يطلب منه إعادة السنة بسبب رسوبه في مقرر معين كما في النظام الفصلي، بل تتاح له الفرصة في نقل المقرر الذي رسب فيه إلى الفصل القادم.
٥. المعدل التراكمي: يقوم نظام التقويم في نظام المقررات على المعدل التراكمي، الذي يحسب في ضوء المعدلات الفصلية، ويمثل متوسط جميع الدرجات التي حصل عليها الطالب (ص. ٢٠٦ - ٢٠٧).

#### الدراسات السابقة

تعد القيادة التمكينية ناتجة عن التمكين القيادي الذي هو امتداد للتمكين الإداري، وقد تعددت الدراسات التي تناولت التمكين سواء القيادي أو الإداري، بينما تقل الدراسات التي تناولت القيادة التمكينية، بسبب حداثة الموضوع. ومن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع:

دراسة العتيبي (٢٠٠٩) هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التحويلية والتمكينية في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية، ومعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التمكينية النفسية، وكان مجتمع الدراسة المنظمات العربية، وكان من نتائج هذه الدراسة ضرورة تبني المنظمات العربية للقيادة التمكينية لمواجهة التحديات المعاصرة، الإشارة إلى أهمية التدريب لتطوير العاملين، وأوصيت الدراسات بالتوسع في دراسة القيادة التمكينية.

دراسة أحمد وآخرين (٢٠١١) هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور التمكين القيادي في تفعيل عملية صنع القرار، وكان مجتمع الدراسة مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، وكان من نتائج هذه الدراسة أن اتخاذ القرارات في موقع العمل بواسطة العاملين يسمح بالتعامل الإيجابي، تبني المفاهيم الداعمة للتمكين القيادي، انتهاج استراتيجيات قيادية تسمح بتمكين العاملين.

دراسة الشمري (٢٠١٦) كان من أهداف هذه الدراسة معرفة درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين، وشمل مجتمع الدراسة جميع القيادات الأكاديمية في جامعة حائل، وكان من نتائجها وجود علاقة إيجابية بين التمكين الوظيفي والإبداع، إضافة إلى القادة لديهم رؤية لتطبيق الاتجاهات القيادية الداعمة للتغيير.

دراسة إلكينغتون وأوبوارد (Elkington & Upward, 2016) وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة التحديات والفرص القائمة أمام قادة المؤسسات وكيفية التعامل معها من خلال التمكين القيادي، وكانت هذه الدراسة استقصائية لوضع تصور مقترح، وكان من نتائجها قلة المؤسسات التي تطبق التمكين القيادي لتحقيق الازدهار المنظمي، وضرورة تطبيق المهارات القيادية التي تدعم تطبيق التمكين القيادية من خلال تطوير سلوك القائد.

دراسة النوح (٢٠١٧) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة متطلبات نجاح التمكين، وبناء تصور لتمكين قادة المدارس، وكان مجتمع الدراسة قادة المدارس في مدينة الرياض، واستخدم الباحث الاستبانة لتطبيق دراسته، وكان من نتائج هذه الدراسة أن قادة المدارس يرون أن نظام وزارة التعليم هو العائق الأكبر لممارسة التمكين، وضعف المساحة الممنوحة لقادة المدارس للتصرف بحرية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في أنه يبحث في التمكين، ولكن من خلال تطوير هذا المصطلح ليتحول إلى القيادة التمكينية، ويتفق كذلك في المنهج المستخدم وفي الأداة، ولكن يختلف في أنه يبحث في آراء المعلمين في المدارس الثانوية عن مقومات القيادة التمكينية، ليصبح المعلم في ضوء نظام المقررات ممكناً في طريقة تدريسه ومفردات المقرر والوقت المستغرق للتدريس في ظل وجود قائد تربوي داعم لحرية المعلم وسعة خياراته في تحقيق أهداف المرحلة التعليمية.

ويظهر الاختلاف بين هذا البحث وبين دراسة العتيبي (٢٠٠٩) في جوهر الدراسة فدراسة العتيبي تبحث في علاقة القيادة التحويلية والتمكينية في التمكين النفسي للعاملين، وأما دراسة أحمد وآخرين (٢٠١١) فبحثت في العلاقة التمكين القيادي وصنع القرار المدرسي، ودراسة الشمري (٢٠١٦) فبحثت في التمكين الوظيفي للقادة، وأما دراسة إلكينغتون وأوبوارد (Elkington & Upward, 2016) فبحثت في سبل التغلب على التحديات من خلال التمكين القيادي، وأما دراسة النوح (٢٠١٧) فبحثت في التمكين الإداري لإصلاح المدارس، ويظهر الفرق في جوهر هذا البحث عن الدراسات السابقة، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الإطار النظري للباحث وفي التعرف على المصطلحات.

### منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في بحثه، ويعني المنهج الوصفي دراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال وصف الظاهرة أو المشكلة أو الموضوع البحثي بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين، تمكن الباحث من وضع أطر محددة للظاهرة أو المشكلة أو الموضوع البحثي، لذا فقد تم

مفلح الحارثي: مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أمها في... .

استخدام هذا المنهج لوصف ما يتعلق بالقيادة التمكينية، والوصول إلى معرفة مقومات تطبيقها، سواء المقومات التنظيمية أو الشخصية أو الاجتماعية أو المادية.

### مجتمع البحث

يشمل جميع المدارس الثانوية في مدينة أمها الحضرية وعددها (٢٤) مدرسة ثانوية تطبق نظام المقررات، وعدد المعلمين فيها (٥٢٢) معلم حسب إحصائية مكتب التعليم في مدينة أمها (١٤٣٨/١٤٣٩هـ).

### عينة البحث

تمت مراجعة مكتب التعليم في مدينة أمها لمعرفة أعداد المدارس الثانوية التابعة له، والتي تقع في حدود مدينة أمها الحضرية، وبعد ذلك تمت مراسلة قادة المدارس الثانوية لتوزيع أداة البحث من قبلهم على المعلمين العاملين معهم في مدارسهم، وقد استجاب قادة المدارس الثانوية وذلك بنشر الاستبانة الإلكترونية على المعلمين، وقد وردت استجابة المعلمين على البريد الإلكتروني للباحث، وقد أجرى الباحث التحليل الإحصائي على (١٦٦) استجابة، بعد التيقن من عدم ورود أي استجابة جديدة، وتم التعرف على خصائص عينة البحث من خلال متغيرين، هما:

### ١. المؤهل العلمي: توزيع عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

جدول (١) يوضح خصائص عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	١٥١	%٩١
دراسات عليا	١٥	%٩
المجموع	١٦٦	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي إلى فئتين:

أ. معلمون يحملون درجة البكالوريوس، وعددهم (١٥١)، ويمثل نسبة (%٩١) من عينة البحث.

ب. معلمون يحملون مؤهلات عليا، وعددهم (١٥)، ويمثل نسبة (%٩) من عينة البحث.

٢. عدد سنوات الخبرة في المدارس الثانوية: توزيع عينة البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة في المدارس الثانوية.

جدول (٢) يوضح خصائص عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٢٩	%١٧,٥
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٣٢	%١٩,٣
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٢٠	%١٢
أكثر من ١٥ سنة	٨٥	%٥١,٢
المجموع	١٦٦	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٢) أن أفراد عينة البحث ينقسمون حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المدارس الثانوية إلى أربع فئات:

- الفئة الأولى: ذوو الخبرة التي تقل عن ٥ سنوات وعددهم (٢٩) معلماً، وهذا يمثل نسبة (١٧,٥٪).
- الفئة الثانية: ذوو الخبرة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، وعددهم (٣٢) معلماً، وهذا يمثل من نسبة (١٩,٣٪).
- الفئة الثالثة: ذوو الخبرة من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، وعددهم (٢٠) معلماً، وهذا يمثل نسبة (١٢٪).
- الفئة الرابعة: ذوو الخبرة من ١٥ سنة فأكثر، وعددهم (٨٥) معلماً، وهذا يمثل نسبة (٥١,٢٪).

#### أداة البحث

قام الباحث بجمع المعلومات المتعلقة بالقيادة التمكينية، من خلال الإطار النظري والفكري والدراسات السابقة، واستعان بها لتصميم أداة البحث، مع مراعاة مناسبة الأداة لموضوع البحث والمنهج المستخدم، ليصل من خلالها إلى الحقائق المتعلقة بمقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها.

أقسام أداة البحث: تتكون أداة البحث من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** المعلومات الأولية وتتضمن (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن أبعاد أداة الدراسة وتتكون من (٢٤) عبارة، موزعة كما يلي:

البعد الأول: المقومات التنظيمية وتمثله العبارات من (١ - ٦) وعددها (٦) عبارات.

البعد الثاني: المقومات الشخصية وتمثله العبارات من (٧ - ١٢) وعددها (٦) عبارات.

البعد الثالث: المقومات المجتمعية وتمثله العبارات من (١٣ - ١٨) وعددها (٦) عبارات.

البعد الرابع: المقومات المادية وتمثله العبارات من (١٩ - ٢٤) وعددها (٦) عبارات.

- الاتساق الداخلي لبيرسون: قام الباحث بالتأكد من الاتساق الداخلي لأبعاد أداة البحث وذلك من خلال

حساب معاملات الارتباط لبيرسون كما يبينها الجدول التالي:

جدول (٣) المؤشرات الإحصائية لصدق الاتساق الداخلي لبيرسون

م	البعد	مدى الفقرات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
١	المقومات التنظيمية	(١ - ٦)	**٠,٦٣
٢	المقومات الشخصية	(٧ - ١٢)	**٠,٨٧
٣	المقومات المجتمعية	(١٣ - ١٨)	**٠,٨٨
٤	المقومات المادية	(١٩ - ٢٤)	*٠,٢٠

مفلح الحارثي: مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أمّها في... .

يتضح من المؤشرات الإحصائية لمعاملات الاتساق الداخلي على نطاق أبعاد أداة البحث، أنّها تتراوح بين (٠,٢٠\*) إلى (٠,٨٨\*\*) وهي دالة إحصائياً بين (٠,٠٥) إلى (٠,٠١)، مما يؤكد على أنّ أبعاد أداة البحث صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات أداة البحث

يقصد بثبات أداة البحث أنّ تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الأداة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أنّ ثبات أداة البحث يعني الاستقرار في نتائج الأداة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم التحقق من ثبات أداة البحث من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٤).

جدول (٤) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

م	البعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
١	المقومات التنظيمية	٦	٠,٧٩
٢	المقومات الشخصية	٦	٠,٨٨
٣	المقومات المجتمعية	٦	٠,٨٩
٤	المقومات المادية	٦	٠,٧٧
	الدرجة الكلية	٢٤	٠,٨٧

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (٤) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ على نطاق أبعاد أداة البحث تتراوح بين (٠,٧٧، ٠,٨٩) وعلى نطاق الأداة ككل تساوي (٠,٨٧) وهذا يعني أنّها تؤكد على أنّ أداة البحث على نطاق أبعادها الفرعية ودرجتها الكلية تتصف بالثبات والاستقرار وأنها ستعطي نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها مرة أخرى.

- مقياس أداة البحث

استخدم الباحث مقياس ليكرت (Likert) الثلاثي، المكوّن من ثلاث استجابات (عالية - متوسطة - منخفضة) للإجابة على عبارات أبعاد الاستبانة (المقومات التنظيمية، المقومات الشخصية، المقومات المجتمعية، المقومات المادية)، وفق درجة الأهمية:

جدول (٥) درجات مقياس ليكرت الثلاثي وفق درجة الأهمية

المتوسط الحسابي		المقومات المادية	المقومات المجتمعية	المقومات الشخصية	المقومات التنظيمية
إلى	من	درجة الأهمية	درجة الأهمية	درجة الأهمية	درجة الأهمية
١,٦٦	١	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة
٢,٣٣	١,٦٧	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
٣	٢,٣٤	عالية	عالية	عالية	عالية

الأساليب الإحصائية:

- استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بغرض تحليل البيانات الكمية للتطبيق الميداني للبحث، وهي على النحو التالي:
١. معامل ارتباط (بيرسون Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.
  ٢. معامل الثبات (ألفا كرونباخ Alpha Cronpach) لقياس ثبات أداة البحث.
  ٣. المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Standard Deviation).
  ٤. اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات محاور أداة البحث المختلفة، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
  ٥. اختبار تحليل التباين الأحادي ف (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات محاور أداة البحث المختلفة، وذلك وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المدارس الثانوية.
  ٦. اختبار المقارنة البعدية، لمعرفة اتجاه دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات أبعاد الاستبانة، وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المدارس الثانوية.

عرض البيانات ومناقشة النتائج

سيتم تناول نتائج التحليل الإحصائي، ومناقشة النتائج التي تم الحصول عليها، وذلك للإجابة على أسئلة البحث، وهي على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول

للإجابة على السؤال الأول الذي نصه: ما المقومات التنظيمية لتطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر عينة البحث؟

مفلح الحارثي: مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أمها في... .

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل استجابات عينة البحث، وبناءً على ذلك تم تحديد درجة أهمية المقومات التنظيمية لتطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أمها، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث، حول درجة أهمية المقومات التنظيمية لتطبيق القيادة التمكينية، (ن = ١٦٦)

رقم العبارة	الترتيب التنازلي	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	درجة الأهمية
٥	١	التغيير الجذري لتحويل المدرسة الثانوية من بيئة عمل طاردة إلى بيئة عمل جاذبة من خلال توفير مقومات الإبداع والابتكار.	٢,٨١	٠,٥٣	٠,٠٠٠	عالية
٤	٢	تخفيض النصاب التدريسي لمعلمي المدارس الثانوية لضمان الجودة التدريسية.	٢,٧٩	٠,٥٧	٠,٠٠٠	عالية
٦	٣	منح المدارس الثانوية فرصة لتطبيق النماذج التدريسية الحديثة عبر المنصات التقنية المتعددة.	٢,٦٩	٠,٥٩	٠,٠٠٠	عالية
١	٤	تعديل النظام التدريسي من فصول دراسية إلى ورش تدريسية تخصصية.	٢,٥٤	٠,٦٧	٠,٠٠٠	عالية
٣	٥	منح المدارس الثانوية استقلالية شبه كاملة في إدارة شؤونها الإدارية والمالية.	٢,٦٩	٠,٥٩	٠,٠٠٠	عالية
٢	٦	رفع القيود والاستثناءات عن الصلاحيات الممنوحة لقيادة المدارس الثانوية.	٢,٣٤	٠,٦٤	٠,٩٥٧	متوسطة
المتوسط العام						
			٢,٦٠	٠,٦٠	٠,٠٠٠	عالية

يتضح من نتائج الجدول (٦) أن درجة أهمية المقومات التنظيمية جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٠) وتفصيل ذلك على النحو التالي: جاءت عبارة (التغيير الجذري لتحويل المدرسة الثانوية من بيئة عمل طاردة إلى بيئة عمل جاذبة من خلال توفير مقومات الإبداع والابتكار) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٨١) من (٣)، وهي بذلك تعتبر ذات درجة عالية وذات دلالة إحصائية من حيث الأهمية بمستوى معنوية ( $0,000 >$ )، لدى عينة البحث، ويمكن القول أن القيادة التمكينية تقوم على مبدأ التغيير الشامل، والتخلص من البيئة التقليدية المفتقرة لمقومات الإبداع والابتكار، وهذا لن يتحقق إلا من خلال منح قائد المدرسة الثانوية مجال لتطوير سلوكه للوصول إلى درجة الازدهار الذي وضّحه إلكينغتون وأوبورد في دراستهما *Elkington & Upward* (2016). وجاءت عبارة (تخفيض النصاب التدريسي لمعلمي المدارس الثانوية لضمان الجودة التدريسية) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٩ من ٣) وهي تعتبر من المقومات التنظيمية العالية بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0,000 > 0,05$ )، وهذا يشير إلى أن العبء التدريسي يمثل معوقاً لمعلم المرحلة الثانوية يحول دون تطوير

أدائه ومهاراته ولا طرائق التدريس ولا مباشرة بعضاً من الممارسات القيادية المدرسية، لذا كان تخفيض النصاب التدريسي وفق رأي عينة البحث مطلباً لتطبيق القيادة التمكينية. وجاءت عبارة (منح المدارس الثانوية فرصة لتطبيق النماذج التدريسية الحديثة عبر المنصات التقنية المتعددة) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ قدره (٢,٦٩ من ٣) وهذا يشير إلى أنها ذات عالية الأهمية، لأن التخلص من التدريس التقليدي يمنح العاملين في المدرسة الثانوية حرية في التعامل مع الطلاب، ويحقق لهم فرصة للتواصل مع أكبر عدد من المتلقين للخدمة التعليمية. وجاءت عبارة (تعديل النظام التدريسي من فصول دراسية إلى ورش تدريبية تخصصية) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٤ من ٣) وهو يؤكد حصول العبارة على درجة عالية من الأهمية، وهذا يوضح مدى رغبة معلمي المرحلة الثانوية في تطوير البيئة الداخلية للمدرسة، لتتوافق مع متطلبات الفترة الزمنية التي تقودها التكنولوجيا والتطبيقات التقنية المعاصرة. وجاءت عبارة (منح المدارس الثانوية استقلالية شبه كاملة في إدارة شؤونها الإدارية والمالية) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٢,٤٣ من ٣) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة (٢,٣٤ إلى ٣)، وهذا يبين مدى أهمية القيادة الذاتية للمدارس الثانوية، فذلك يمنحها قدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وجاءت عبارة (رفع القيود والاستثناءات عن الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس الثانوية) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٤ من ٣) وهو من مؤشرات الفئة الثالثة ذات الدرجة العالية من الأهمية، لأن طبيعة المرحلة الثانوية تتطلب توفر المرونة الكافية في التعامل مع المواقف وهذا يتعارض مع القيود المفروضة على صلاحيات قادة المدارس الثانوية، بفعل وجود الاستثناءات المقيدة لممارسة القادة لصلاحياتهم الممنوحة لهم من وزارة التعليم وهذا ما رآه النوح في دراسته (٢٠١٧).

**المتوسط العام:** بما أن المتوسط العام للمقومات التنظيمية يبلغ (٢,٦٠ من ٣) ومن مؤشرات الفئة الثالثة، فإن الباحث يخلص إلى أن المقومات التنظيمية تمتلك درجة أهمية عالية، وذلك من وجهة نظر عينة البحث، وهذا يوضح أمرين: المعرفة الكاملة من المعلمين لبيئة عملهم، وتطلع المعلمين في المرحلة الثانوية للتخلص من مكونات البيئة التقليدية.

### إجابة السؤال الثاني

للإجابة على السؤال الثاني الذي نصه: ما المقومات الشخصية لتطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر عينة البحث؟  
تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل استجابات عينة البحث، وبناءً على ذلك تم تحديد درجة أهمية المقومات الشخصية لتطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها، وكانت النتائج على النحو التالي:

مفلح الحارثي: مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أجميا في... .

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث، حول درجة أهمية المقومات الشخصية لتطبيق القيادة التمكينية،

(ن = ١٦٦)

رقم العبارة	الترتيب التنازلي	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	درجة الأهمية
٥	١	التطلع للعمل الفريقي التعاوني والتوجه الجماعي ورفض الفردية.	٢,٦٢	٠,٦٢	٠,٠٠٠	عالية
٣	٢	تقبل النقد البناء والآراء والتصورات المعارضة والتحاكم المرجعي.	٢,٤٤	٠,٦٣	٠,٠٤٢	عالية
١	٣	سعة الاطلاع المعرفي والقدرة على البحث العلمي.	٢,٣٤	٠,٧٤	٠,٩٥٤	متوسطة
٤	٤	سرعة التكيف مع المتغيرات الطارئة وإتقان الأدوار.	٢,٣٣	٠,٦٤	٠,٧٦٩	متوسطة
٢	٥	القدرة على الابتكار المعرفي وانتقاء الأفكار الإبداعية.	٢,٢٩	٠,٥٨	٠,٢٦٣	متوسطة
٣	٦	الجرأة في طرح الأفكار والتطلع للمخاطرة المدروسة لصناعة الفرق.	٢,٢٥	٠,٦٧	٠,٠٩٥	متوسطة
المتوسط العام			٢,٣٨	٠,٦٥	٠,٣٣٤	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (٧) أن درجة أهمية المقومات الشخصية جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي قدره (٢,٣٨) وتفصيل ذلك على النحو التالي: جاءت عبارة (التطلع للعمل الفريقي التعاوني والتوجه الجماعي ورفض الفردية) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٦٢ من ٣) وبذلك تعتبر هذه العبارة ذات أهمية عالية، ومن ذلك نخلص إلى رغبة فريق العمل في المدرسة الثانوية للعمل الجماعي، لأهميته في إنجاز المهام وتكامل الجهود وهذا ما أوضحته دراسة أحمد وآخرين (٢٠١١). وجاءت عبارة (تقبل النقد البناء والآراء والتصورات المعارضة والتحاكم المرجعي) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٤ من ٣) وهي من مؤشرات الفئة الثالثة (٢,٣٤ إلى ٣)، وهذا يوضح مدى النضج الشخصي الذي يتمتع به معلمو المرحلة الثانوية، بتقبلهم لوجهات النظر المخالفة لوجهة نظرهم، والقدرة على التعامل مع التصورات التي تتعارض مع تصوراتهم، والقبول بالتحاكم المرجعي الذي يحقق التوازن لأداء العاملين. وجاءت عبارة (سعة الاطلاع المعرفي والقدرة على البحث العلمي) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ قدره (٢,٣٤ من ٣) وهي بذلك تعتبر عالية الأهمية، ويمكن القول وفق هذه النتيجة أن طبيعة المناهج في المرحلة الثانوية وطبيعة المرحلة العمرية لطلاب المرحلة الثانوية تتطلب أن يكون أعضاء فريق العمل المدرسي على اطلاع معرفي واسع وقدرة على البحث عن المعرفة للتمكن من التعامل مع التطور المستمر في المعرفة المعاصرة، وللقدره على الإيفاء بمتطلبات القيادة التمكينية فيما يخص المناهج والمفردات التعليمية. وجاءت عبارة (سرعة التكيف مع المتغيرات الطارئة وإتقان الأدوار) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٣ من ٣)، وهو مؤشر على حصول العبارة على درجة عالية من الأهمية، ويمكن استخلاص أن إتقان قائد المدرسة الثانوية والعاملين معه لمهارة التكيف مع المتغيرات الطارئة في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة يمنح فريق العمل قدرة على تسيير العمل المدرسي بطريقة ناجحة في جو الأزمات الفجائية بعيداً عن الفوضى والعشوائية. وجاءت عبارة (القدرة على الابتكار المعرفي وانتقاء الأفكار الإبداعية) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٢,٢٩ من ٣) وهذا يؤشر إلى أن

قيمة المتوسط تنحصر ضمن الفئة الثانية (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، ويمكن القول أن التمكن من الابتكار المعرفي والقدرة على انتقاء الأفكار الإبداعية في تمثلان ركيزتان أساسيتان في الطبيعة المتجددة للمرحلة الثانوية، وهذا يتطلب من المعلمين بذل الجهد المضاعف لمسايرة ذلك، ولكن النتيجة تشير إلى حصول هذه العبارة درجة متوسطة من الأهمية، ويمكن تفسير ذلك أن المناهج الحالية في المرحلة الثانوية تتميز بالطرح الإبداعي في تناول القضايا والموضوعات، فكان لذلك تأثير على نتيجة العبارة. وجاءت عبارة (الجرأة في طرح الأفكار والتطلع للمخاطرة المدرسية لصناعة الفَرْق) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٥ من ٣)، ويرى الباحث أهمية هذه العبارة على الرغم من حصولها على درجة أهمية متوسطة، لأن المخرجات المعاصرة المرحلة الثانوية تتطلب تفوقاً على مستوى معايير القبول في الجامعات، وكذلك استباقاً للمتطلبات المستقبلية لسوق العمل الحكومي والقطاع الخاص، وهذا كله لن يتحقق دون الجرأة في طرح الأفكار والتطلع للمخاطرة المدرسية لصناعة الفَرْق في المخرجات، ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق المخاطرة وفق استراتيجيات قيادية تسمح بذلك وهذا ما ألمحت له دراسة الشمري (٢٠١٦).

**المتوسط العام:** بما أن المتوسط العام للمقومات الشخصية بلغ (٢,٣٨ من ٣) فهو ضمن الفئة الثالثة، التي تشير إلى حصول المقومات الشخصية على درجة عالية من الأهمية، وهذا يشير إلى دور المكونات الشخصية للقائد التربوي والعاملين معه في تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية، لأن الشخصية المتميزة للقائد التربوي والعاملين معه التي تمتلك مقومات التأثير البناء لها دور في تغيير مسار العمل التقليدي إلى مسار عملٍ إبداعي، يحقق الأهداف التربوية بطريقة ابتكارية تتوافق مع طبيعة المرحلة الزمنية المعاصرة.

### إجابة السؤال الثالث

للإجابة على السؤال الثالث الذي نصه: ما المقومات المجتمعية لتطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر عينة البحث؟  
تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل استجابات عينة البحث، وبناءً على ذلك تم تحديد درجة أهمية المقومات المجتمعية لتطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها، وكانت النتائج على النحو التالي:

مفلح الحارثي: مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أمجا في... .

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث، حول درجة أهمية المقومات المجتمعية لتطبيق القيادة التمكينية،

(ن = ١٦٦)

رقم العبارة	الترتيب التنازلي	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	درجة الأهمية
٥	١	تبنى الطلاب المتفوقين دراسياً لمساعدتهم على مواصلة التميز.	٢,٦٣	٠,٦١٦	٠,٠٠٠	عالية
٤	٢	تناقل الخبرات والتجارب بين البيئة الداخلية للمدرسة والبيئة الخارجية.	٢,٥٧	٠,٦١٦	٠,٠٠٠	عالية
٣	٣	عقد الشراكة مع المدارس الثانوية في مجال التعليم والتدريب.	٢,٤٢	٠,٦٤٤	٠,١٠٤	متوسطة
٦	٤	إنشاء الأوقاف الخيرية لدعم ميزانية المدارس الثانوية.	٢,٣٧	٠,٧١٦	٠,٦٢٢	متوسطة
١	٥	دعم البرامج التربوية المدرسية رعايةً وتنفيذاً والتفاعل الإيجابي معها.	٢,٣٠	٠,٧٢٤	٠,٤٢٦	متوسطة
٢	٦	تبنى التطبيق الخارجي لرؤية المدرسة الثانوية لدعم البيئة الداخلية.	٢,٢٢	٠,٦٤٣	٠,٠١٥	متوسطة
المتوسط العام						
			٢,٤٢	٠,٦٦	٠,٠٦٣	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (٨) أن درجة أهمية المقومات المجتمعية جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي قدره (٢,٤٢) وتفصيل ذلك على النحو التالي: جاءت عبارة (تبنى الطلاب المتفوقين دراسياً لمساعدتهم على مواصلة التميز) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٦٣ من ٣) وهو من المؤشرات الحسابية للفئة الثالثة (٢,٣٤ إلى ٣)، ويتضح من ذلك مدى الأهمية التي يمثلها الطلاب المتميزون من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، باعتبار تلك الفئة الطلابية هم المستهدفون بالنتيجة النهائية للقيادة التمكينية، ويظهر من نتيجة التحليل الإحصائي أهمية تعاون المجتمع في دعم المتفوقين، وتوفير المتطلبات الداعمة لتميزهم. وجاءت عبارة (تناقل الخبرات والتجارب بين البيئة الداخلية للمدرسة والبيئة الخارجية) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٧ من ٣) ومن هذا يمكن استنتاج الأهمية التي تمثلها البيئة الخارجية للمدرسة الثانوية، فالخبرات والتجارب المتميزة يمكن من خلالها تطوير العمل وتحويد الأداء داخل المدارس الثانوية، ويكون ذلك بنقل التجارب القيادية والأدائية لتطبيقها وهذا جزء من دعم المجتمع للمدرسة الثانوية. وجاءت عبارة (عقد الشراكة مع المدارس الثانوية في مجال التعليم والتدريب) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ قدره (٢,٤٢ من ٣)، ويفسر الباحث هذه النتيجة بالأهمية التي يمثلها التدريب للقائد التربوي والعاملين معه، وخاصة التدريب التخصصي الذي يهدف إلى تطوير مهارات العاملين في المدارس الثانوية، وتنمية الحصيلة المعرفية لهم؛ لتتوافق مع أهداف المرحلة المستقبلية للتعليم. وجاءت عبارة (إنشاء الأوقاف الخيرية لدعم ميزانية المدارس الثانوية) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٧ من ٣) وهذه النتيجة تشير إلى حصول هذه العبارة على درجة عالية من الأهمية، ويمكن القول أن الحاجة المالية للمدارس الثانوية لا تتوقف عند حد معين؛ بسبب كثرة الأنشطة والبرامج، ومتطلبات التجهيز المدرسي الذي قد لا تستطيع إدارة التعليم توفيرها والإيفاء بها، فكان لابد من وجود تمويل إضافي لسد الحاجة المالية، ويكون ذلك بإنشاء الأوقاف الخيرية. وجاءت عبارة (دعم البرامج التربوية المدرسية رعايةً وتنفيذاً والتفاعل الإيجابي معها) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي

(٢,٣٠ من ٣) وبالرغم من أن قيمة المتوسط تنحصر بالفئة الثانية (٢,٣٤ إلى ٣)، ويتضح مما سبق أهمية تفاعل المجتمع مع البرامج التربوية المدرسية، سواء مشاركة مؤسسات المجتمع الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص في تنفيذ البرامج التدريسية أو التدريبية أو التوعوية، وخصوصاً ممن يمتلك القدرة العالية في ذلك، سواء الجامعات أو المعاهد العليا، أو المركز الإعلامية المتطورة وغيرها. وجاءت عبارة (تبني التطبيق الخارجي لرؤية المدرسة الثانوية لدعم البيئة الداخلية) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٢ من ٣) وهو بالتمام من مؤشرات فئة المتوسط الثاني، ذات الأهمية المتوسطة، وهذا يشير إلى أهمية تبني القيادة التربوية في المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي الهادف لتحقيق رؤية مستقبلية تحظى بدعم المجتمع الداخلي للمدرسة الثانوية والمجتمع الخارجي، فهذا التبني يحقق مكاسب للمدرسة الثانوية على المدى القصير والمتوسط، وفي ظل القيادة التمكينية يستطيع فريق العمل المدرسي التعاون مع المجتمع الخارجي للتعريف بالرؤية المدرسية وبيان جوانب قوتها، والفرص المتاحة للمجتمع.

**المتوسط العام:** بما أن المتوسط العام للمقومات المجتمعية يبلغ (٢,٤٢ من ٣) ومن مؤشرات فئة المتوسط الثالث ذي الأهمية العالية، فنخلص إلى أن المجتمع ذا تأثير مباشر في البيئة المدرسية، تعتبر ذات درجة عالية، وهذا يشير إلى ضرورة توسيع حجم مشاركة المجتمع في صناعة القرارات القيادية في المدرسية؛ باعتباره شراكته طويلة المدى، وهذا يوجب على قيادة المدارس الثانوية استثمار هذه الشراكة لصالح المجتمع المدرسي، وخاصة في مجال التدريب والتعليم المستمر كما أشارت دراسة العتيبي (٢٠٠٩).

#### إجابة السؤال الرابع

للإجابة على السؤال الرابع الذي نصه: ما المقومات المادية لتطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر عينة البحث؟  
تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل استجابات عينة البحث، وبناءً على ذلك تم تحديد درجة أهمية المقومات المادية لتطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث، حول درجة أهمية المقومات المادية لتطبيق القيادة التمكينية،

(ن = ١٦٦)

رقم العبارة	الترتيب التنازلي	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	درجة الأهمية
٥	١	رصد الحوافز المالية الداعمة لنشاط العاملين في مجال الابتكار المعرفي والعلمي.	٢,٩٧	٠,٥٤٤	٠,٠٠٠	عالية
٤	٢	توسيع المكتبات المدرسية ودعمها بالإصدارات العلمية الجديدة في كافة فروع المعرفة.	٢,٩٠	٠,٦٧٥	٠,٠٠٠	عالية

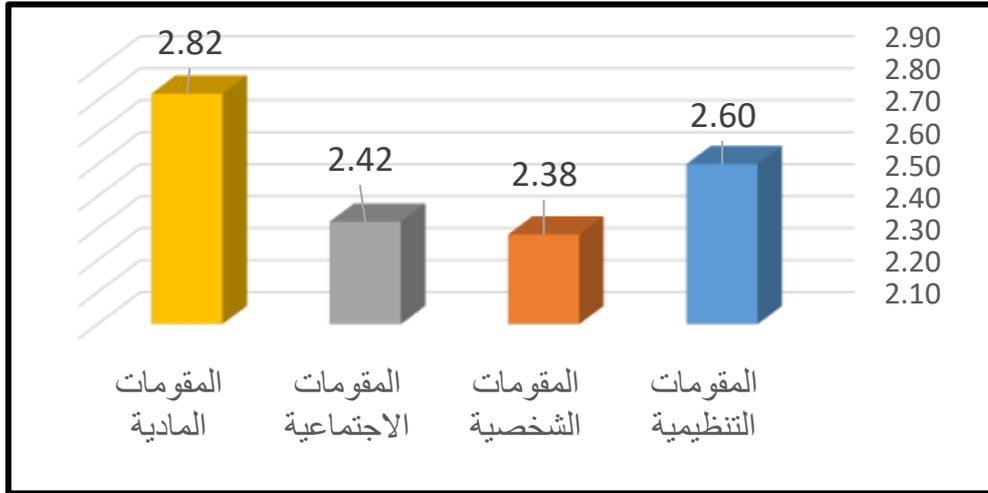
مفلح الحارثي: مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أمجا في... .

متوسطة	٠,٠٠٠	٠,٥٦٣	٢,٨٧	الدعم المستمر للميزانية المالية سواء الرسمي أو التطوعي.	٣	٣
عالية	٠,٠٠٠	٠,٦١٩	٢,٨١	إعادة تصميم المباني المدرسية بما يتوافق مع الرؤية الجديدة للتعليم.	٤	٦
عالية	٠,٠٠٠	٠,٥٤٧	٢,٦٩	الاستفادة من قدرات وكلاء وفروع الشركات التقنية العالمية بما يخدم مصلحة البيئة المدرسية.	٥	١
عالية	٠,٠٠٠	٠,٥٧١	٢,٦٥	منح المدرسة الثانوية هامش حرية في بناء بعض المفردات المنهجية الجديدة.	٦	٢
عالية	٠,٠٠٠	٠,٥٩	٢,٨٢	المتوسط العام		

يتضح من نتائج الجدول (٩) أن درجة أهمية المقومات المادية جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٢) وتفصيل ذلك على النحو التالي: جاءت عبارة (رصد الحوافز المالية الداعمة لنشاط العاملين في مجال الابتكار المعرفي والعلمي) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٩٧ من ٣)، ولتفسير هذه النتيجة الإحصائية يمكن القول أن مما يحفز العاملين في المدارس الثانوية وجود حوافز مالية تشجيعية نظير جهودهم في مجال الابتكار المعرفي والعلمي، فالابتكار لا ينحصر في جانب من جوانب المعرفة، فطبيعة الممارسات القيادية التمكينية قد تستحدث وتطور من خلال الابتكار الإداري الذي يمثل جانباً من جوانب الابتكار المعرفي. وجاءت عبارة (توسيع المكتبات المدرسية ودعمها بالإصدارات العلمية الجديدة في كافة فروع المعرفة) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٠ من ٣)، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية توفر مصادر المعرفة المعاصرة والتي تمثل المكتبات نموذجاً لتلك المصادر، فالطبيعة المتجددة للتعليم الثانوي تستوجب مساندة ذلك التجدد، من خلال توفر ما ييسر على العاملين التكيف مع ذلك التجدد، وهذا يؤكد على أهمية تحديث المدرسة الثانوية لمكونات المكتبات المدرسية، ورصد ميزانية مالية لذلك. وجاءت عبارة (الدعم المستمر للميزانية المالية سواء الرسمي أو التطوعي) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ قدره (٢,٨٧ من ٣)، وهذا يشير إلى حصول هذه العبارة على درجة عالية من الأهمية، فالعمل المدرسي في المرحلة الثانوية في ضوء القيادة التمكينية يتطلب وجود وفرة مالية وهذا لن يتأتى إلا من خلال تمويل داخلي وخارجي منظم سواء في صورة رسمية أو تطوعية، وجزء من هذا يعتمد على قدرة القيادة المدرسية في تطوير الشراكة المجتمعية والاستفادة من تلك الشراكة في توسيع الواردات المالية للمدرسة. وجاءت عبارة (إعادة تصميم المباني المدرسية بما يتوافق مع الرؤية الجديدة للتعليم) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨١ من ٣)، حيث حصلت على درجة أهمية عالية، فالمبنى المدرسي وطبيعة تصميمه تؤثر على إجراءات العمل المدرسي، وبما أن القيادة التمكينية تستلزم تغييراً جذرياً في البيئة الداخلية للمدرسة الثانوية، فلم تعد التصميم القديم للمباني متناسب وطبيعة الرؤية الجديدة للتعليم، لذا اتضح من نتيجة العبارة أن المعلمين في المدارس الثانوية يرون أن إعادة تصميم المبنى بما يتناسب مع الرؤية المستقبلية يعتبر مقوماً يساعد في تطبيق القيادة التمكينية التي تتعارض مع النهج التقليدي المتبع في كثير من المدارس الثانوية. وجاءت عبارة (الاستفادة من قدرات وكلاء وفروع الشركات التقنية

العالمية بما يخدم مصلحة البيئة المدرسية) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٢,٦٩ من ٣)، ويظهر من ذلك أهمية الشراكة مع القطاع الخاص؛ وخاصة المؤسسات العاملة في مجال التقنية، فيمكن من خلال تلك المؤسسات التقنية دعم العمل التدريسي والتطبيق العملي لبعض مفردات المناهج التعليمية بما لا يتعارض مع سياسة التعليم، وكذلك الاستفادة من العروض المختلفة تلك المؤسسات البرامج التدريبية التقنية المقدمة منها، لذا كان ذلك في نظر المعلمين داعماً لتطبيق القيادة التمكينية. وجاءت عبارة (منح المدرسة الثانوية هامش حرية في بناء بعض المفردات المنهجية الجديدة) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٥ من ٣)، ويتضح من النتيجة الإحصائية رغبة المعلمين في المساهمة في بناء مفردات منهجية تتلاءم مع طبيعة البيئة المحيطة، وكذلك تتوافق مع المستجدات العلمية المتسارعة خاصة في المواد العلمية.

**المتوسط العام:** يعتبر المتوسط العام للمقومات المادية أعلى المتوسطات العامة للأبعاد الأربعة إذ يبلغ (٢,٨٢ من ٣)، واعتماداً على ما سبق فيمكن القول أن المقومات المادية ما حظيت بهذه الأهمية العالية إلا بسبب الأثر الإيجابي الناتج الذي يتحقق عند توفرها في البيئة المدرسية، فمن خلال هذه المقومات يتطور العمل المدرسي، ويمنح المعلمين قدرة على التميّز في الأداء التدريسي، وهذا يحقق تحديثاً في المسار التعليمي وتجويداً في المخرجات.



شكل (١) ترتيب مقومات تطبيق القيادة التمكينية من وجهة نظر عينة البحث

يتضح من المؤشرات الإحصائية للشكل البياني رقم (١) أن ترتيب الأهمية وفق المتوسط الحسابي، وذلك على

النحو التالي:

المرتبة الأولى بالمقومات المادية بمتوسط حسابي يبلغ (٢,٨٢ من ٣).

المرتبة الثانية المقومات التنظيمية بمتوسط حسابي يبلغ (٢,٦٥ من ٣).

المرتبة الثالثة المقومات الاجتماعية بمتوسط حسابي يبلغ (٢,٤٢ من ٣).

مفلح الحارثي: مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبحا في... .

المرتبة الرابعة المقومات الشخصية بمتوسط حسابي يبلغ (٢,٣٨ من ٣). وكلها نالت درجة عالية من الأهمية.

### إجابة السؤال الخامس

للإجابة على السؤال السادس الذي نصه هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث حول ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة الابتكارية، تبعاً لمتغير: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في المدارس الثانوية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وتحديد الفروق بين متوسطات أفراد عينة البحث، تم استخدام:

- اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات أبعاد أداة البحث المختلفة، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
- اختبار تحليل التباين الأحادي ف (ANOVA) لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات محاور أداة البحث المختلفة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة المدارس الثانوية (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، من ١٥ سنة فأكثر).
- اختبار المقارنة البعدية لتحديد اتجاه الفروق.

وكانت النتائج على النحو التالي:

### أولاً: دلالة الفروق باختلاف المؤهلات العلمية (اختبار T لعينتين مستقلتين)

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف المؤهل العلمي

المقومات	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة
التنظيمية	بكالوريوس	١٥١	١٥,٩٤	٢,٠٢١	٦,٣٩	٠,٠٠٠
	دراسات عليا	١٥	١٢,٠٧	٣,٨٨٢		
الشخصية	بكالوريوس	١٥١	١٤,٣٦	٣,٠٩٥	١,١٥	٠,٢٥١
	دراسات عليا	١٥	١٣,٤	٢,٨٢٣		
الاجتماعية	بكالوريوس	١٥١	١٤,٧٧	٢,٩٨٩	٣,٥٥	٠,٠٠١
	دراسات عليا	١٥	١١,٨	٤,٠٩٢		
المادية	بكالوريوس	١٥١	١٦,٨٢	٢,٤٢٨	٦,٣٩	٠,٠٠٠
	دراسات عليا	١٥	١٧,٦٧	٢,٠٥٩		

يتضح من المؤشرات الإحصائية من الجدول (١٠)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف المؤهل العلمي على نطاق أبعاد المقومات التنظيمية والمقومات الاجتماعية وجميعها

دالة عند مستوى معنوية ( $0,001 > 0,05$ )، وبمقارنة اتجاهات الفروق نلاحظ أنها لصالح مؤهل البكالوريوس (المتوسط الأكبر)، أما على نطاق المقومات المادية فإن الفروق لصالح مؤهل الدراسات العليا (المتوسط الأكبر). بينما لا نجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق المقومات الشخصية حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب ( $0,251 < 0,05$ ).

### ثانياً: دلالة الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة (تحليل التباين الأحادي)

جدول (١١) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف عدد سنوات الخبرة في المدارس الثانوية

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
٠,١٢٦	١,٩٣٤	١١,٨٥٢	٣	٣٥,٥٥٧	بين المجموعات	المقومات التنظيمية
		٦,١٢٧	١٦٢	٩٩٢,٥٨٨	داخل المجموعات	
			١٦٥	١٠٢٨,١٤٥	المجموع	
٠,٠٠٠	١٢,٦٦٢	٩٨,٨٢١	٣	٢٩٦,٤٦٣	بين المجموعات	المقومات الشخصية
		٧,٨٠٥	١٦٢	١٢٦٤,٣٣٨	داخل المجموعات	
			١٦٥	١٥٦٠,٨٠١	المجموع	
٠,٠٠٠	١٣,٤٢٢	١١٢,٥١	٣	٣٣٧,٥٢١	بين المجموعات	المقومات المجتمعية
		٨,٣٨٣	١٦٢	١٣٥٧,٩٧٣	داخل المجموعات	
			١٦٥	١٦٩٥,٤٩٤	المجموع	
٠,٠١٢	٣,٧٥٥	٢٠,٦٥٩	٣	٦١,٩٧٨	بين المجموعات	المقومات المادية
		٥,٥٠٢	١٦٢	٨٩١,٢٨٢	داخل المجموعات	
			١٦٥	٩٥٣,٢٥٩	المجموع	

يتضح من المؤشرات الإحصائية لتحليل التباين الأحادي النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق المقومات التنظيمية باختلاف متغير سنوات الخبرة حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب ( $0,126 < 0,05$ ).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد المقومات الشخصية والمقومات المجتمعية والمقومات المادية وأن الفروق دالة إحصائياً ( $0,000 > 0,05$ ). ولمعرفة اتجاهات الفروق،

استخدم الباحث إلى اختبار تحليل المقارنة البعدية لشيفي Scheffe والنتائج كانت كالتالي:

جدول (١٢) المقارنة البعدية لشيفي Scheffe لاتجاهات الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

البعد	فترة متغير الخبرة	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
المقومات الشخصية	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	*٢,٦٣	*٣,٠٠
	من ١٥ سنة فأكثر	*٢,٥٥	*٢,٩٣
المقومات المجتمعية	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	-	*٣,٥٣
	من ١٥ سنة فأكثر	*١,٩١	*٣,٥٦
المقومات المادية	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	*١,٨٤	-
	من ١٥ سنة فأكثر	*١,٤٥	-

## ملخص النتائج

يمكن تلخيص النتائج التي توصل إليها البحث فيما يلي:

١. حصلت المقومات التنظيمية على درجة أهمية عالية، وذلك من وجهة نظر عينة البحث، وهذا يوضح أمرين: المعرفة الكاملة من المعلمين لبيئة عملهم، وتطلع المعلمين في المرحلة الثانوية للتخلص من مكونات البيئة التقليدية.
٢. حصلت المقومات الشخصية على درجة عالية من الأهمية، وهذا يشير إلى دور المكونات الشخصية للقائد التربوي والعاملين معه في تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية، لأن الشخصية المتميزة للقائد التربوي والعاملين معه التي تمتلك مقومات التأثير البناء لها دور في تغيير مسار العمل التقليدي إلى مسار عملٍ إبداعي، يحقق الأهداف التربوية بطريقة ابتكارية تتوافق مع طبيعة المرحلة الزمنية المعاصرة.
٣. حصلت المقومات المجتمعية على درجة أهمية عالية وهذا يشير إلى ضرورة توسيع حجم مشاركة المجتمع في صناعة القرارات القيادية في المدرسية؛ باعتباره شراكته طويلة المدى، وهذا يوجب على قيادة المدارس الثانوية استثمار هذه الشراكة لصالح المجتمع المدرسي.
٤. حصلت المقومات المادية على درجة أهمية عالية ويظهر من هذه النتيجة الأثر الإيجابي للمقومات المادية، على العمل القيادي والعمل التدريسي والأنشطة المساندة للعملية التربوية والتعليمية، وهذا يمنح قائد المدرسة الثانوية والمعلمين القدرة على التميّز في الأداء، وهذا يحقق تحدياً في المسار التعليمي وتجويداً في المخرجات.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، فإن الباحث يوصي بما يلي:

١. دعم فريق العمل المدرسي في المدارس الثانوية بالعدد الكافي من المعلمين من قبل وزارة التعليم، ليتمكن في ضوء ذلك تخفيض النصاب التدريسي للمعلمين، وتحويل العمل المدرسي من الفردية إلى نظام فرق العمل المتجانسة.
٢. منح المدارس الثانوية استقلالية في إدارة شؤونها الإدارية والمالية، وتوسيع صلاحيات قادة المدارس الثانوية، والبعد عن فرض القيود على الصلاحيات الممنوحة لهم.
٣. إعادة تصميم المعايير التي يتم في ضوءها ترشيح المعلمين في برنامج جدارة في وزارة الخدمة المدنية، لإضافة معايير تتوافق مع متطلبات المرحلة المستقبلية للتعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠م.
٤. تعديل البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين من إدارة التدريب والابتعاث في إدارات التعليم، للخروج من النمط التقليدي لتلك البرامج، من خلال التعاون مع الجامعات والمؤسسات التقنية في القطاع الخاص.

٥. تعديل نظام المجالس المدرسية المعمول به في وزارة التعليم، لتطوير الشراكة مع المجتمع، والاستفادة من القدرات المجتمعية التي تتوفر في المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص.
٦. استبدال التصاميم القديمة للمباني المدرسية القائمة على الفصول الدراسية بتصاميم أكثر تطوراً تحقق للعاملين في المدارس الثانوية القدرة الإبداع والابتكار، وتحويل التدريس من فصول دراسية إلى ورش عمل مجهزة.
٧. العناية بمحتويات المكتبات المدرسية في المدارس الثانوية وتحديث معايير اختيار أمناء مصادر التعلم.
٨. دعم الموارد المالية للمدارس الثانوية من خلال الدعم الرسمي والدعم التطوعي، ووضع آليات دقيقة لتنظيم تلك الموارد.

### المقترحات

يقترح الباحث الموضوعات التالية؛ ليتناولها الباحثون في أبحاثهم المستقبلية:

١. معوقات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.
٢. استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة التمكينية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.
٣. تطوير الممارسات القيادية لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء مقومات القيادة التمكينية.

### المراجع

- ابن حليم، علي عبدالفتاح (٢٠١٦م). الإدارة الإلكترونية: المقومات والمعوقات. مجلة المعرفة، جامعة الزيتونة، ليبيا، ٣، ١٢٨ - ١٧.
- أحمد، أحمد إبراهيم؛ أبو الوفا، جمال محمد؛ الهاجري، برجس فالح (٢٠١١م). التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت. مجلة كلية التربية - جامعة بنها - مصر، ٢٢(٨٧)، ١٠٢ - ١١٥.
- آل كردم، مفرح سعيد (٢٠١٦م). واقع ممارسة سلوكيات القيادة التكنولوجية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظر المعلمين. مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، ١٦٧(٢)، ١٤٣ - ١٧٥.
- آل مقبل، علي ناصر (٢٠١٧). فاعلية نظام التعليم في المدارس الثانوية المطورة (نظام المقررات) بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الطلبة. دراسات - العلوم التربوية - الأردن، ٤٤(٣)، ١١٩ - ١٣٦.
- بن عيدة، بصيرة (٢٠١٧). الثقة القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين. مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية - الجزائر، ٩، ٥١ - ٦٨.
- التمام، عبدالله علي (٢٠١٦م). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية، مصر، ٢٤(١)، ٢٥٥ - ٣٠٩.

مفلح الحارثي: مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أمجا في... .

الحارثي، مفلح بن حمود (١٤٣٣هـ). معوقات تحقيق استمرارية الأداء الإداري المتميز لمديري المدارس الثانوية في منطقة عسير التعليمية وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

الحري، عبدالله معتق (٢٠١٧م). المشكلات التدريسية التي تواجه معلمي العلوم الطبيعية في نظام المقررات للمرحلة الثانوية بمنطقة القصيم.

الحري، مسفر حميد (١٤٣٠هـ). دور المدرسة الثانوية في تنمية القيم الإيمانية لدى الطلاب من وجهة نظر طلاب المدارس الثانوية بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. حسنين، يسري بن سعيد (٢٠١٠م). متطلبات تفعيل دور الإخصائي الاجتماعي بمجالس الأمناء للآباء والمعلمين بالمدرسة المصرية من منظور خدمة الجماعة. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، ٢٨(٤)، ١٨٤٢ - ١٨٨٥.

حمادي، أحمد عباس (٢٠١٦م). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ٨(٦)، ١٠٥ - ١٣٧.

دغري، فتحى (٢٠١٧م). تبني استراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجزائر، ١٠، ٢٧٠ - ٢٧٩.

السلمي، عائض معوض (٢٠١٤م). مشكلات إدارية مدارس التعليم الثانوي المطبقة لنظام المقررات وسبل التغلب عليها من وجهة نظر الإدارة المدرسية بمنطقة مكة المكرمة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية، ٤٩(٣)، ١٩١ - ٢٢٢.

عبدالمهدي، أميرة رمضان؛ حتاتة، أم السعد أو العينين (٢٠١٢م). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ. مجلة التربية، مصر، ١٥(٣٥)، ٢٠١ - ٢٧٩.

العتيبي، سعد مرزوق (٢٠٠٩م). القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة. ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - تونس، ٦٢ - ٨٩.

عثمان، فاطمة النور (٢٠٠٨). مقومات الشخصية السوية بين الكتاب والسنة ومعطيات علم النفس الحديث. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

العريفي، حصة سعد؛ الشهري، نهاية علي (٢٠١٧م). تفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية (نظام مقررات) بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة (رؤية مستقبلية 2030): تصور مقترح. مجلة البحث العلمي في التربية - مصر، ١٨(٤)، ١ - ٢٧.

علي، برنية طروم (٢٠١٤م). القيادة التربوية: مفهوما وأنماطها. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية* - المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر، ٥(٣)، ١٧٣ - ٢٠١.

الغامدي، عماد الدين أحمد (٢٠١٣). ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في منطقة الباحة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية. الغراس، غادة أحمد (٢٠١٧م). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.

فلاته، أحمد محمد (٢٠١٣). مقومات شخصية المعلم في ضوء المتغيرات المجتمعية المعاصرة: المعلم السعودي نموذجاً. المؤتمر العلمي الدولي الأول - رؤية استشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغيرات المجتمعية المعاصرة. مصر ١، ٣٩٩ - ٤٤٤.

المسعود، خليفة صالح (١٤٢٩هـ). المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

المغيدي، الحسن محمد (١٤٣٣هـ). الإشراف التربوي الفعال. الدار الخالدية، جدة، المملكة العربية السعودية. النوح، عبدالعزيز سالم (٢٠١٧). التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة. رسالة التربية وعلم النفس - المملكة العربية السعودية، ٥٧، ٧٩ - ١٠٢.

نور، حسين محمد؛ السيد، خيرى حسان (٢٠١١م). المقومات الشخصية والمهنية لعضو هيئة التدريس الجامعي في ضوء وظائف الجامعة (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع). *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، مصر، ٣١(٦)، ٢٦٠٥ - ٢٦٦٦.

وزارة التعليم (١٤٣٢هـ). دليل التعليم الثانوي. وكالة وزارة التعليم للتخطيط والتطوير، الرياض.

وزارة التعليم (١٤٣٦هـ). دليل التعليم الثانوي: نظام المقررات. الرياض.

Elkington, Rob & Upward, Anttony (2016). Leadership as enabling function for flourishing by design. Conceptual Paper, Emerald Group Publishing Limited, Faculty of Business and IT, University of Ontario Institute of Technology, Oshawa, Canada. pp.126-144.

Haar, Jean M. (2006). *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks. pp.252-299.

Kaplan, Robert E. (2003). *Forceful leadership and enabling leadership: you can do both*. Center For Leadership Greensboro, North Carolina. pp.1-34.

Sullivan Helen O' & West-Burnham John (2011). *Leading and Managing Schools*. SAGE Publications Ltd, London, England. pp.43-58.