



جامعة المنصورة
كلية التربية



دور الإدارة المدرسية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

إعداد

الباحث / فهد عثمان الشمري

إشراف

أ.د/ محمد حسنين عبدة العجمي
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية
كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٦ – إبريل ٢٠٢٤

دور الإدارة المدرسية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

فهد عثمان الشمري

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وتحقيقاً لأهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، قام بإعداد استبانة طبقت على عينة قومية (١٩٢) معلماً من مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الفروانية بدولة الكويت، وخلصت نتائج الدراسة ارتفاع تحقيق التمكين الإداري لدى المعلمين حيث أتت بصورة مرتفعة جداً في ابعاد(الأستقلالية، والاتصال وتدفق المعلومات، والمسئولية، والنمو المهني) ، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في متغير الوظيفة، والدرجة العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بسنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة الأقل، وخرجت الدراسة بتقديم تصور لتفعيل دور الإدارة المدرسية لتحقيق التمكين الإداري لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وفقاً لنتائج الدراسة وبناء على المتطلبات التي خرجت بها الدراسة.

كلمات مفتاحية: المرحلة المتوسطة- التمكين الإداري

Abstract

The study aimed to identify the extent of the availability of administrative empowerment among middle school teachers in the State of Kuwait.

To achieve the objectives of the study, the researcher followed the descriptive approach and prepared a questionnaire that was applied to a sample of (192) teachers from middle schools in the Farwaniya Governorate in the State of Kuwait. The results of the study showed a high level of administrative empowerment among teachers in the dimensions of (independence, communication and information flow, responsibility, and professional growth). The results of the study also showed that there were no statistically significant differences between the study sample in the variable of job, academic qualification, and the existence of statistically significant differences related to years of experience in favor of less experience years. The study concluded by presenting a vision for activating the role of school administration in middle schools in the State of Kuwait in order to achieve administrative empowerment for teachers according to the results of the study and based on the requirements that emerged from the study

Keywords: Middle school - Administrative empowerment

مقدمة :

تعد الإدارة المدرسية أحد العناصر الأساسية في المجتمعات التعليمية، ومع زيادة التنوع والنشاطات في البيئة التعليمية، تزداد أهمية الإدارة المدرسية، حيث تتطور الإدارة المدرسية وتتجدد لتتوافق مع احتياجات المجتمعات التعليمية وتتفاعل معها بشكل يومي، ويتمثل هذا التفاعل في التواصل بين مدير المدرسة والمعلمين والبيئة المحيطة، حيث تؤثر هذه العملية التفاعلية على النتائج

التعليمية بشكل سلبي أو إيجابي من خلال السلوكيات السيكولوجية التي تنشأ عنها، لذلك، يحتاج مديرو المدارس إلى اعتماد أسلوب قيادي مرن أثناء أداء مهامهم الإدارية والاجتماعية والإنسانية، حيث يلعب نمط القيادة الذي يتبعه مديرو المدارس دوراً حاسماً في توجيه العملية التربوية والتعليمية، فعن طريق تأثيرهم على المعلمين وباقي العاملين، يمكنهم تشجيع المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية لتحقيق أهداف العملية التربوية، وإما أن يخلق جواً مشحوناً بالتوترات وعدم الراحة، مما يؤثر على حسن سير العملية التعليمية، ولا يقتصر دور مدير المدرسة في الجانب التنظيمي للعمل على الجانب الإداري فقط، بقدر ما يشمل الجانب الإنساني في تقديم المساعدات التي يحتاج إليها العاملون من الناحية المعنوية مثل الحوافز، وحثهم على التعاون، والعمل بروح الفريق، فالتنظيم هو عمل إنساني، وليس جهداً آلياً والذين يحققون الأهداف الموضوعية هم المعلمون، والذي يقودهم نحو تحقيقها هو المدير ولذلك تعتمد درجة تحقيق الأهداف من عزمها على عوامل إنسانية، ومن ثم توافر الإمكانيات المادية (العجمي، ٢٠٠٧، ٢٨).

كما أن التمكين الإداري يقود المعلم إلى الشعور بالانتماء المعنوي للمؤسسة التعليمية والانتماء المادي، وكلاهما مكمل للآخر، ويترك آثارهما الإيجابية على نفسية المعلم وشعوره بالأهمية داخل المدرسة، والاعتبار والتقدير، ومن ثم يعطي المعلم الروح التي تمكنه من الإخلاص للمتعلمين ولمدرسته على حد سواء (خليل، ٢٠١٤، ٦٥).

ويشير ملحم (٢٠٠٦) إلى أن التمكين الإداري يقوم بتحرير المعلم من كثير من القيود الوظيفية التقليدية وبخاصة تلك التي تحد من حرية التصرف، وهو أمر يعود للمدرسة نفسها وقيادتها، فإذا كان مدير المدرسة يرفع من شأن المعلمين وتشجيعهم فيجب عليه تهيئة الظروف التي تسمح للمعلمين بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، الأمر الذي يفود لديهم روح المبادرة والحرص على أداء أعمال ذات معنى (ملحم، ٢٠٠٦، ٩٨)، والطرف الآخر في عملية التمكين هو المعلم نفسه فإذا لم يكن على استعداد لأن يصبح موظفاً متمكناً فإن جهود القائد التربوي لتأتي بثمارها، وذلك لأن الاستقلالية هي حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بمجرد فرضه على المعلم، فالمعلم عندما يتبنى هذه الحالة الذهنية مع تشجيع قائد المدرسة قد تتوفر لديه الثقة بالنفس والقناعة بمقدرته المعرفية التي تساعده في عملية اتخاذ القرار.

ومدخل التمكين الإداري للمعلمين لا يمكن أن يتم دون وجود قيادة تؤمن بأهميته، وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية المعلمين ومديري المدارس، ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف، ومنحهم الفرص للمبادأة، وقبول التحدي، وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية، وتطوير أساليب القيادة، والطرق التي يتم الاستعانة بها، ومن بينها مهارة حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط والمهارات القيادية، الأمر الذي يحتم الاهتمام بالمؤسسات التربوية ورفدها بالقادة الأكفاء القادرين على وضع الرؤى المستقبلية للمؤسسة وصياغة أهدافها في ضوء الأساليب الإدارية الحديثة للوصول إلى التميز والتنافس بين المؤسسات التربوية، ومن هنا جاءت أهمية استخدام نمط قيادة الفريق لدى مديري المدارس ودوره في تطبيق التمكين الإداري للمعلمين.

ويتضح مما سبق وفي ظل التحديات التي تواجه العملية التعليمية، أصبح دور مدير المدرسة جوهرياً في تحقيق التمكين الإداري للمعلمين والمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم وتحقيق أهداف المدرسة.

وترجع أهمية التمكين الإداري للمعلمين إلى العديد من الفوائد، منها:

• تحسين جودة التعليم: حيث يمنح المعلمين الفرصة للمشاركة في تطوير المناهج والخطط التعليمية، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم ومخرجاته.

- زيادة مشاركة المعلمين :حيث يشعر المعلمون بأنهم جزء مهم من عملية صنع القرار، مما يزيد من دافعيتهم والتزامهم بالعمل.
 - تعزيز روح الفريق :حيث يساهم نمط قيادة الفريق في بناء روح الفريق بين المعلمين، مما يساعدهم على التعاون والتنسيق في العمل.
 - تطوير مهارات المعلمين :حيث يمنح المعلمين الفرصة للتعلم والتطوير من خلال المشاركة في الأنشطة المختلفة ، و تشجيع المعلمين على المشاركة في صنع القرار: وذلك من خلال إشراكهم في التخطيط والتنفيذ وتقييم البرامج التعليمية
- لذلك، يجب على مديري المدارس تنمية التمكين الإداري لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية بهدف تطوير ورفع إنتاجية العملية التعليمية وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية.
- مشكلة الدراسة :**

في ظل التغيرات العالمية التي طرأت على الواقع المجتمعي ، تعاني الإدارة المدرسية قصورا في الأداء، وقد نتج عن هذا القصور مشكلات تعترض قدرتها على القيام بأعمالها على الوجه الأكمل، مثل عدم الوعي بأهمية العنصر البشري في العملية الإدارية مما يؤدي إلى البيروقراطية والتسلط ، ومن ثم غياب التنسيق بين جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف العملية التربوية المنشودة و غياب النظرة الحديثة إلى الإدارة المدرسية ، وافتقار المدارس للمديرين المؤهلين الذين يمتلكون المهارات والكفاءات التي تمكنهم من قيامهم بالأدوار التي تتطلبها روح العصر، واحتمالات المستقبل ، فمازالت أساليب ومعايير اختيار مديري المدارس في دولة الكويت تركز على الأساليب القديمة التقليدية وأهمها الأقدمية والإلمام بالقوانين وشئون الإدارة ، مع إغفال الموهبة والكفاءة الإدارية .

وهذا ما أكدت عليه دراسة (المهدي، الرشيد، محمد، ٢٠١٨) والتي أشادت إلى وجود عدد من جوانب القصور والمشكلات التي تعوق مديري مدارس المرحلة في دولة الكويت كإخفاض في مستوى الأداء لوجود عديد من المشكلات التي تعيق التقدم، وافتقار مدارس المرحلة المتوسطة لاستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة واستخدام الأساليب التقليدية القديمة، وعدم تشجيع الإدارة المدرسية على التجديد والابتكار، واستخدام مديري المدارس أسلوب التهديد والإكراه في التعامل مع المعلمين.

كما أرجعت دراسة رابعة (٢٠١٨) عدم تمكين المعلم الجديد في مهنته إلى عدم الاهتمام به من قبل الإدارة المدرسية، وعدم تقديم الحوافز المعنوية لعمله ونشاطه، بالإضافة إلى انشغال الإدارة المدرسية بالنواحي الإدارية الشكلية والاهتمام بها على حساب اهتمامها بالعملية التربوية، فلا تهتم بأمور المعلم الجديد ومساندته في مواجهة البدايات المهنية الصعبة، بالإضافة إلى عدم وجود إدارة تقدم له التوجيه والإرشاد الصحيحين في العملية التعليمية والتربوية.

ويشير العازمي (٢٠٢٢) إلى أن بعض مديري المدارس في دولة الكويت ما يزالون يعتمدون في أداء مهامهم على الأساليب الإدارية القديمة القائمة على المحاولة والخطأ في التعامل مع أمور المدرسة، ويحجمون عن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تتواءم مع تكنولوجيا العصر ومقتضياته، مما يؤدي بالإدارة إلى الجمود وتفاقم المشكلات في المدرسة.

كما أشارت دراسة (الرشيد، ٢٠٢١) أن إدارة المدارس المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت يغلب عليها أسلوب المركزية والسمع والطاعة للإدارة العليا دون حوار أو نقاش، وتدني روح الانضباط لدى بعض العاملين بالمدارس المتوسطة مع إهمال الواجبات والمسئوليات المناطة بهم، ومحدودية تنفيذ التحفيز على العاملين بالمدارس المتوسطة من قبل قياداتها بحجة قلة الموارد المالية المتاحة أو منعاً لسيطرة الغرور على بعض العاملين.

وأوصت دراسة (بن علي، مسيل، ٢٠٢١) بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية في عملية المشاركة في صنع القرار، وتدريب العاملين بمختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت في مجال تنمية أدائهم مع الاستعانة بالنماذج العالمية الناجحة في هذا المجال.

وأوصت دراسة الديحاني والغازمي (٢٠٢١) بضرورة أن يتبنى مديرو المدارس في دولة الكويت أنماطاً من الاتصال الإداري تساعد على التأثير في سلوكيات المعلمين، وضرورة تعاون مديري المدارس مع معلميهم والعمل بروح الفريق للارتقاء بالواقع التربوي نحو الأفضل.

وأوصت دراسة الرشيد (٢٠٢١) بتشجيع المديرين على توفير مناخ تنظيمي قائم على المشاركة في اتخاذ القرار، والتعاون، والعمل الجماعي، وتفويض المعلمين لبعض الصلاحيات، وتوزيع الأدوار المهنية على جميع العاملين في المدرسة.

كما أكدت دراسة أبو طعمة وعاشور (٢٠١٦) أن قيام مدير المدرسة بمشاركة المعلمين في صنع القرار، وتفويضهم ببعض الصلاحيات دون الإشراف عليهم، ومتابعتهم، ينعكس على تقدمهم المهني ونموهم، ويؤثر على تحقيق التمكين الإداري لديهم.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية للتمكين الإداري للمعلمين؟
٢. ما واقع دور الإدارة المدرسية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
٣. كيف يمكن تفعيل دور الإدارة المدرسية في تحقيق التمكين الإداري لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

- ١) إبراز الأسس النظرية للتمكين الإداري للمعلمين.
- ٢) الكشف عن دور الإدارة المدرسية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- ٣) وضع تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية في تحقيق التمكين الإداري لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- ١) التمكين الإداري للمعلمين من المفاهيم المهمة في مجال الإدارة المدرسية، حيث يُقصد به إتاحة الفرص للمعلمين للمشاركة في صنع القرار وتنفيذه، مما يؤدي إلى زيادة مشاركة المعلمين وشعورهم بالمسؤولية وتطوير مهاراتهم.
- ٢) قد تساهم نتائج الدراسة نحو تطوير المعرفة حول العلاقة بين دور مدير المدرسة وتحقيق التمكين الإداري للمعلمين.

الأهمية التطبيقية:

- ١) تحسين مستوى التمكين الإداري للمعلمين: مكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة في تحسين مستوى التمكين الإداري للمعلمين في دولة الكويت. حيث يمكن أن تساهم هذه النتائج في زيادة مشاركة المعلمين وشعورهم بالمسؤولية وتطوير مهاراتهم. تحقيق أهداف العملية التعليمية: يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة في تحقيق أهداف العملية التعليمية في دولة الكويت، حيث يمكن أن تساهم هذه النتائج في تحسين جودة التعليم ومخرجاته.
- ٢) تطوير المعرفة حول العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للمتطلبات الإدارية والتمكين الإداري للمعلمين.

منهج الدراسة واداتها:

تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة الحالية لدراسة واقع دور الإدارة المدرسية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، ويساعد هذا المنهج الباحث على تحليل النتائج وتفسيرها، وصولاً إلى وضع تصور مقترح لتحسين وضع المدارس تنمية التمكين الإداري لدى العاملين بها.

كما اعتمدت الدراسة الحالية على استبانة للوقوف على مدى توافر مؤشرات التمكين الإداري لمدرسي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وقد قام الباحث بتقنين هذه الأداة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتأكد من مصداقيتها وصلاحياتها للتطبيق.

حدود الدراسة:

- ١) الحدود الموضوعية: تركز موضوع الدراسة على درجة ممارسة معلمي المرحلة المتوسطة للتمكين الإداري من خلال الأبعاد التالية (الاستقلالية – الاتصال – التدفق المعلومات- المسؤولية- النمو المهني).
- ٢) الحدود المكانية: تم التطبيق الميداني على مدارس المرحلة المتوسطة محافظة الفروانية بدولة الكويت، محافظة الفروانية
- ٣) الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت- محافظة الفروانية.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: Administrative Empowerment .:

ويعرفه الباحث إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه "إعطاء معلمي المرحلة المتوسطة مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، ومنحهم الحرية والاستقلالية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من مديري المدارس مع تحملهم المسؤولية عن النتائج، والثقة المطلقة في قدراتهم ودعم مهاراتهم، وتوفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة".

الأطار النظري للدراسة.

احتل التمكين الإداري (Administrative Empowerment) أهمية بالغة خلال العقدتين الماضيتين نظراً؛ لما حققه من إنجازات ملموسة في العديد من المؤسسات، والمؤسسات التعليمية باعتبارها استراتيجية مهمة وفاعلة تهدف إلى رفعة وتطور وتنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات من خلال العديد من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى صقل القدرات لدى المعلمين، وتشعرهم بمستوى عالٍ من الرضا (شادي حمدان، ٢٠١٥، ٨).

كما يُعد التمكين الإداري مطلباً مهماً وضرورياً في الوقت الراهن، حيث إنه من أدوات الجودة الشاملة، والأساليب الحديثة المتقدمة، ويعتمد على الاختيار السليم، والتدريب والتطوير والشاركة وتقويض الصلاحيات، وجميعها عناصر لها أهمية كبيرة في الميدان التربوي، وتساهم في تعزيز الثقة لدى المعلمين في المجال التربوي والتعليمي (محمد فالح، ٢٠١١، ٢-١)، وقد أضاف سلامة عبد العظيم (٢٠٠٩، ٣٩) أن التمكين الإداري في المؤسسات التربوية أصبح قضية من القضايا الأساسية لتطوير وإصلاح التعليم؛ إذ يعد من المداخل الإدارية التي تلجأ إليها الإدارة المدرسية؛ لتزويد المعلمين ببعض السلطات التي تتيح لهم القدرة على مزاوله الأنشطة والمسؤوليات، والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار؛ بما يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية لدى المديرين والمعلمين؛ مما يدفعهم إلى مزيد من الإنجاز.

لذا فإن الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري يعتبر عنصراً رئيسياً للمؤسسات التعليمية في ظل التوجه إلى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، إلا أنه لا يمكن تطبيق التمكين الإداري بمفهومه

السليم دون قناعة المدراء به ودعمه، حيث لا بد من تطوير الأفراد ودعمهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم لحل المشكلات وتقديم الحلول والإبداع والابتكار والمبادرة، وهو ما يحتم تطوير الأساليب الإدارية والمهارات المطلوبة لحل المشكلات واتخاذ القرار وغيرها من المهارات لمواجهة المشكلات وبناء وتطوير البيئة التنظيمية لمواجهة الضغوط، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال تمكين المعلم وليس فقط من خلال التفويض، بل كذلك بإشعار المعلم بأهميته ودوره في المؤسسة التعليمية بما يعكس إيجاباً على أدائه وعلى المؤسسة التعليمية تبعاً، فالتمكن يزيد من ثقة المعلمين ومستوى ولائهم وتحملهم المسؤولية وحسن التصرف بما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم (Greasley & Bocârnea, 2014, 14).

ومما سبق يمكن القول إن التمكين الإداري للمعلم يمنحه الثقة بقدرته على اتخاذ القرارات السليمة في ظل تزويده بالصلاحيات الواسعة واحترام قدرته على تحمل المسؤولية في جو من الشفافية وتزويده بالمعرفة وتأهيله في الجوانب التي تلزم لإتقان العمل والذي ينتج عنه زيادة قدراته الإبداعية داخل القاعات الصفية.

أولاً: تعريف التمكين الإداري:

عرّفه جيل وآخرون (Gill, et al, 2010, 3) بأنه "قدرة المرؤوسين على اتخاذ قرارات العمل، وقبول المسؤولية عن نتائج تلك القرارات". ويشير يزداني وآخرون (Yazdani, et al, 2011, 267) إليه بأنه مفهوم تطبيقي يمكن أن يوفر منافع للمنظمات، ويخلق الشعور بالانتماء والفخر في المرؤوسين، والواقع أنه يعزز العلاقة بين المنظمات والمرؤوسين.

ويري حسن الطعاني، عمر السويعي (٢٠١٣، ٣٠٨) التمكين بأنه أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار؛ بمعنى آخر هو التعارف في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات والتدريب والمكافأة بالمشاركة في السلطة، وأسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية.

كما عرّفته عبلة صقر (٢٠١٨، ٨) بأنه "منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات؛ لصنع القرار والمشاركة في اتخاذ القرار". وتضيف وفاء محمد (٢٠١٨، ٢٠) مفهوم للتمكين بأنه "عملية مستمرة تستهدف الوصول بالأفراد إلى أقصى درجة ممكنة من الالتزام والولاء لمنظماتهم، وإطلاق طاقاتهم وقدرتهم الإبداعية من خلال منحهم الثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة عمل قائمة على التعاون والمشاركة، وإثارة الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإبداعاتهم والتطوير المستمر لمعارف ومهارات الأفراد".

ونشير وفاء محمود (٢٠١٧، ١٠) إلى أن التمكين هو عملية إدارية تعمل على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبمؤسساتهم وبناء قدراتهم وتزويد من انتمائهم للمؤسسة من خلال التفويض والمشاركة في الرأي والحفز لضمان استخدام أقصى وأفضل لقدراتهم مما يؤدي إلي تميز المؤسسة وتطورها المستمر، وتمكينها من تقديم أفضل الخدمات بكفاءة عالية.

يتضح من التعريفات السابقة للتمكين بأنه يعني زيادة الاهتمام بالعاملين، ومنحهم قوة التصرف والحرية والمعلومات؛ لصنع القرارات الإدارية، والمشاركة في اتخاذها وتنفيذها، ومواجهة المشكلات التي تعترض أدائهم، وتوفير احتياجاتهم؛ لتحقيق الأهداف المسطرة.

ثانياً: أهداف التمكين الإداري.

لا شك أن عملية التمكين الإداري توفر للمعلمين الفرص لاتخاذ قراراتهم بشكل مستقل مما يؤدي إلى زيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لرفع سقف المشاركة مما ينتج الحصول على إنجازات رفيعة المستوى نتيجة للجهود التشاركية، كما أن التمكين الإداري يساعد على تطوير مستوى أداء المعلمين

وزيادة شعورهم بالرضا وترفع من روحهم المعنوية كعوامل فعالة تؤدي إلى نجاح المدرسة، بالإضافة لذلك يساعد التمكين الإداري على إكساب المهارات وزيادة الوعي المعرفي لدى المعلمين كونه يوفر لهم فرص تدريبية مختلفة كداعم أساسي لاتخاذ القرارات بشكل سليم (وفاء بركاوي، ٢٠١٣، ٧٨).

يُعدُّ التمكين الإداري اللبنة الأساسية، والأساس السليم الذي يمكن المعلم من ممارسة السلطة الكاملة، وتحمل مسؤوليات وظيفته؛ ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة التعليمية؛ لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة، وتصبح أكثر قابلية للنمو والازدهار، وتحقيقًا للكفاءة والفاعلية (غلباء بنت فيصل، ٢٠١٧، ٦٣٩).

كما أنَّ التمكين الإداري يعمل على تنمية طريقة التفكير للمعلمين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية، ووضع الرؤى، وصياغة الرسالة، والغايات بعيدة المدى، ورسم الخطط طويلة الأجل، وزيادة التزامهم، وتمهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، حيث يسهم في إطلاق عنانهم؛ لتفعيل معرفتهم، وقدراتهم الابتكارية، ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار (عطية محمد، يوسف حسن، ٢٠٢٢، ٥٥).

كما تأتي أهمية التمكين الإداري في سهولة التواصل بين الإدارة العليا والمعلمين، وزيادة قدراتهم على اتخاذ القرار، ورفع معنوياتهم، وإتاحة الفرصة أمامهم للتعبير عن رأيهم، واستثمار قدراتهم الكامنة في عمله؛ بحيث يعود ذلك على المؤسسة بالإيجاب وتحقيق أعلى معدلات الجودة، كل ذلك يتم في توفير جو ومناخ ملائم؛ لكي يتم دفعهم باتجاه الالتزام المهني، والتنظيمي (شادي حمدان، ٢٠١٥، ١٠).

وقد أشار إخلاص الطراونة، سميرة النهدي (٢٠١٧، ٣٩-٤٠) إلى أن أهمية التمكين الإداري تأتي من أنها تُخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها، وتحصل منها على أفضل إبداعاتها، ويأتي لتحقيق الأهداف التالية :

أ) أهداف تتعلق بالمؤسسة:

يشير إحسان جلاب، كمال الحسيني (٢٠١٣، ١٠٧) إلى أهداف التمكين الإداري للمؤسسة التعليمية في أنه يزيد من الفاعلية التنظيمية، ويحسن من الكفاءة، والسرعة في اتخاذ القرارات والاقتراحات، وتحسين عملية تسليم الخدمات، وتسريعها، الأمر الذي يوفر الكثير من الأموال والوقت للمؤسسة التعليمية، ويشجع على بناء العلاقات الجيدة بين أفراد التنظيم، وتمثل فوائد التمكين الإداري للمؤسسة التعليمية فيما يلي:

١- هو الأداة الأساسية لوجود مؤسسة متعلمة، تقوم على دعم المعرفة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

٢- يعد إحدى وسائل تحسين أداء المؤسسة التعليمية، وتطوير مركزها التنافسي بين المؤسسات الأخرى، ضمن معياري الكفاءة والفاعلية.

٣- يساعد على نشر قيم العمل الجماعي، والعمل من خلال فريق، وثقافة الإتيقان.

٤- يضمن وجود كوادر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية العليا.

يسهم التمكين الإداري في زيادة مستوى الإنتاجية وتقديم الخدمات، فتمكين المعلمين يزيد من إنتاجيتهم وكفاءتهم في العمل.

٥- مساعدة المدرسة في برامج التطوير والتجديد، فالمعلم الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وتجده أقل مقاومة للتغيير.

بالإضافة إلى الاهتمام بالالتزام بالتغيير، وتبني القيم المشتركة، والسلوكيات المتفق عليها على مستوى المؤسسة واستراتيجية بناء الفريق، والالتزام بالتعلم، ونقل المعرفة، والتدريب لتحسين الاتساع التقني، والعمل الجماعي، ومهارات القيادة، وثقافة الفريق الديناميكية وزيادة إدراك العاملين لحاجات المؤسسة، وتحسين الجودة، والإنتاجية، وتعزيز الولاء، وزيادة فاعلية الاتصالات (رعد الطائي، عيسى قدارة، ٢٠٠٨، ٢٣٧). وتسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال استغلال الوقت، وإتاحة مجال أكبر للإبداع والابتكار، وتحقيق الرضا الوظيفي، والدافعية، والالتزام التنظيمي، والإسهام في مساعدة المعلمين في الحصول على تصور أكبر لإنجاز أعمالهم (صفاء جواد، ٢٠١٢، ٨٥).

ب) أهداف تتعلق بالمديرين:

تتمثل فوائد التمكين الإداري للمديرين فيما يلي (عبد العال دبله، وفاء العمري، ٢٠١٦، ٥٩).

- ١- يساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للمديرين.
- ٢- يساعد المديرين على تتبع تحقيق النتائج وربطها بالأهداف المحددة.
- ٣- يساعد المديرين على نشر مقاييس المسؤوليات والتقييم والأهداف لوظائف المدرسة المختلفة.
- ٤- يركز على منح القوة والسلطة لا على فقدانها، من منطلق أن المشاركة في القوة والسلطة تعطي قوة إضافية وتعزز قوة المديرين، وليس اتساع النفوذ لديهم.
- ٥- يجعل المديرين متفرغين تمامًا للقضايا الاستراتيجية المهمة.
- ٦- يدعم علاقة المديرين بالمعلمين وخلق مناخ من الثقة بينهم.

ج) أهداف تتعلق بالمعلمين:

إشباع حاجات المعلم من تقدير، وإثبات الذات، وارتفاع مقاومته لضغوط العمل، وارتفاع ولاء الفرد للمؤسسة التعليمية، وإحساسه بالرضا عن وظيفته وعن رؤسائه، وارتفاع الدافعية الذاتية للفرد، وتنمية الشعور بالمسؤولية، وربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة، وتنمية المعلمين ورفع قدراتهم، ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف، ومنحهم الفرص للمبادأة، وتقبل التحدي، وزيادة مستوى الرضا عن العمل، وزيادة السيطرة على المهام اليومية، وزيادة الشعور بالملكية في العمل، وزيادة الثقة بالنفس، وتوفير فرص العمل، والحصول على معارف، ومهارات جديدة (رعد الطائي، عيسى قدارة، ٢٠٠٨، ٢٣٧)، وتتمثل فوائد التمكين الإداري للمعلمين فيما يلي (حسن مروان، ٢٠١٣، ١٢):

- ١- تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلم، فشعور الفرد بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديه.
- ٢- يعد فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات.
- ٣- يساعد على دعم الإحساس بالأمان الوظيفي التحول من الإدارة التقليدية إلى اندماج المعلمين، ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ٤- يجعل المعلمين قادرين على تحديد النتائج الحرجة والحاسمة، لوحدتهم وتشكيل أهداف مستقبلية تتعلق بتلك النتائج.
- ٥- يؤهل المعلمين للمناصب الأعلى في مسارهم الوظيفي.

وتري صفاء جواد (٢٠١٢، ٨٥) أن التمكين الإداري للمعلمين يخفف العبء عن المدراء والرؤساء في المستويات الإدارية العليا، وتقليل المراجعة، والإشراف المباشر على المرؤوسين من قبلهم، ويسهم في إشباع حاجات الأفراد، وتشجيعهم على الإبداع، والالتزام بروح الفريق، وزيادة الدافعية الذاتية، وتعزيز ولائهم التنظيمي.

كما يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، ويمكن حصر أبرز فوائد التمكين الإداري في تحقيقه للمؤسسات التعليمية والأفراد على حد سواء ف (شاطر أحمد، رياض عبد الله، ٢٠٠٨، ٢٤):

- (١) زيادة التعاون في حل المشكلات: إن زيادة مستويات التمكين الإداري من خلال إنشاء فرق عمل مدارة ذاتياً وعن طريق السماح للمعلمين بالتواصل فيما بينهم ومع مدير المدرسة في العمل من شأنه أن يساهم في حل المشكلات التي تواجه التنظيم ويسرع في حلها.
- (٢) زيادة القدرات الإبداعية للمعلمين وبالتالي القدرات الابتكارية للمدرسة: إن ترك حرية التصرف والمخاطرة واتخاذ القرارات للمعلمين، تولد لديهم شعوراً بالحرية والانطلاق، مما يؤدي إلى ظهور أفكار وأساليب إبداعية تخدم المدرسة والمعلمين وتعود بالنفع على الأداء ككل.
- (٣) اشباع حاجات الفرد من تقدير الذات وإثباتها: فالتمكين الإداري للمعلمين من خلال مشاركتهم وتفويض الصلاحيات لهم، من شأنه أن يزيد من اشباعهم لحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمتمثلة في تحقيق الذات وزيادة مكانتهم الوظيفية.
- (٤) يعزز التمكين الإداري الشعور الإيجابي لدى المعلمين ويزودهم بالإحساس وبالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة للممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.
- (٥) انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل: إن تمكين المعلمين وزيادة مشاركتهم في صنع القرار يؤدي إلى تعزيز روح الانتماء للمدرسة مما يقلل من معدلات الغياب ودوران العمل.
- (٦) ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل: إن تمكين المعلمين وزيادة معارفهم واشراكهم في اتخاذ القرارات ومنحهم الثقة والحرية في التصرف يقود إلى خلق الاستقرار لدى الأفراد ويشكل لديهم دافعاً قوياً نحو مقاومة ضغوط العمل والتكيف معها. تنمية الشعور بالمسؤولية: إن نقل جزء من الصلاحيات والمسؤوليات إلى المعلمين يولد شعوراً لديهم بأنهم على قدر المسؤولية المعطاة لهم مما يساعد في تنمية هذا الشعور واستمراره.

ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية:

التمكين الإداري شأنه شأن أي عملية إدارية أخرى يحتوي على أبعاد ومضامين وعمليات عديدة، ولا يمكن بأي حال من الأحوال الاتفاق على مضامين موحدة كون المؤسسات تطبق هذه المضامين حسب احتياجاتها وطبيعة عملها وجانب التطوير الذي تنشده، لذلك، تختلف المؤسسات في أسلوب تطبيقها للتمكين الإداري وتحديداً في المضامين والأبعاد التي تحتويها، لذا الصعب تحديد أبعاد التمكين الإداري بدقة، حيث أنه لم يكن هناك إجماع تام على أبعاد محددة للتمكين الإداري، فقد اختلفت من دراسة إلى أخرى، ويرجع سبب الاختلاف الرئيسي في أن تحديد أبعاد التمكين الإداري يرجع إلى البيئة الداخلية والخارجية لكل منظمة على حدة.

وقد أشارت دراسة أحمد حمادي، ياسر خلف (٢٠١٦، ١٠٨) إلى أبعاد التمكين الإداري وتتمثل في: تفويض السلطة: والتفويض يتضمن تعيين المهام للمعلمين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام واستعداد المعلمين لتحمل تبعات المسؤولية لأدائها بشكل مقبول وللمفوض هنا حق إصدار القرارات التي فوض باتخاذها، التدريب والتعلم: يعتبر التدريب والتعليم من عناصر التمكين الإداري التي من خلالها يستطيع المعلم اكتساب الخبرات والمهارات، إذ أنه بدون اكتسابها لا يستطيع ممارسة أعماله ومسؤولياته ومنحه الثقة، ومن

خلال التدريب وممارسة الأعمال يحصل المعلمون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات.

كما حددت هيفاء طيفور (٢٠١٨، ١٠٦) أبعاد التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي، وهو يعني بمدى إنتاج المعلمين لأفكار جديدة والعمل على ترجمتها إلى بعض الأشكال والنماذج التي يقيّمها الآخرون، والتي تكون آثارها طويلة المدى على أداء المؤسسات التعليمية وظهور أنماط سلوكية في البيئة المدرسية مثل الانفتاح على التغيير وتقبل وجهات النظر وتقديم حلول جديدة والخروج بحلول عديدة للمشكلات، وانتقاء الأفضل منها، ولذلك فإن تمكين المعلمين يحفز الطاقات الإبداعية لديهم، وتوفير الاستقلالية للمعلمين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين لاسيما فيما يخص الجوانب الفنية.

أ- الأبعاد، هي المرتكزات الأساسية لثقافة التمكين الإداري، وهي الأسس التي يستند عليها في تشخيص وجود التمكين في المؤسسة التعليمية من عدمه، وقد أورد الباحثون العديد من الأبعاد واتفقوا في بعضها كما اختلفوا في الكثير منها، ما نتج عن ذلك نماذج متنوعة، استفدنا منها للوقوف على الأبعاد التي رأيناها الأكثر تناسبا لثقافة التمكين الإداري، والتي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية، ونعرضها فيما يلي: **الاستقلالية:**

تعرف الاستقلالية بأنها الثقة الممنوحة للمعلمين من خلال إعطاءهم مساحة أكبر وتزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بالعمل لممارسة أعمالهم بحرية مع وجود الرقابة الذاتية، وإدراك المعلمين بأن لديهم السيطرة على بعض جوانب عملهم، كالسيطرة على جدول المدرسة والمناهج والكتب والتخطيط للتدريس (أسماء أبو بكر، ٢٠١٧، ٤٢٠).

كما أن الاستقلالية تشير إلى قدرة المعلم على تحديد وبكل حرية قواعد العمل والاجراءات التي يتبعها داخل نطاق أو مجال عمله بدون أن يكون هناك تدخل أو فرض أساليب عمل من طرف التنظيم الرسمي (إدارة، رئيس مباشر)، فالاستقلالية هي قدرة المعلم على اختيار طريقة عمله، مهامه المختلفة، سرعة الأداء (شادي حمدان المصري، ٢٠١٥، ٤٧).

كما إن الاستقلالية في العمل من أهم العمليات التي تتضمنها عملية التمكين الإداري كونها تحسن من عملية اتخاذ القرار لما لها من دور في اختيار المعلمين للبدائل المتاحة لهم لصالح تطوير العمل، كما أن الاستقلالية تتيح للمعلمين اختيار الطريقة الأفضل لتنفيذ المهام المناطة بهم حسب ما يرونه مناسباً وحسب الإمكانيات والقدرات التي يمتلكونها (وفاء بركاوي، ٢٠١٣، ٨٠).

ب- الاتصال وتدفق المعلومات:

إن المدرسة الحديثة اليوم، هي المدرسة التي تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل توفير فرص التعلم والتمكين لمعلميها من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات التي تساعدهم وتدعم قدراتهم الإبداعية وذلك بإقامة البرامج وتنظيم الندوات واللقاءات، وعقد اجتماعات بصورة منتظمة، ونشر النشرات بصفة دورية، وإنشاء مواقع الويب المختلفة، فزيادة فعالية المشاركة للموارد البشرية، وتطوير قدراتهم على الاستغلال الجيد للاستقلالية الممنوحة لهم بموجب ثقافة التمكين والمخاطرة في اتجاهات إيجابية، يفترض البقاء على تواصل بالمستجدات والأساليب الجديدة في العمل والتقنيات الحديثة، ولا يكون ذلك إلا من خلال الاستفادة بشكل دائم من فرص التمكين التي يجب أن تتيحها المدرسة باستمرار لمعلميها (أيمن عودة، ٢٠١٣، ١٣٩).

ويقصد به المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالمعلمين، لذا فهي تعد من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة، ويعرف الاتصال على أنه عملية نقل هادف للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهم (محمد ربيعان، ٢٠٠٩، ١٨). والذي ينبغي أن يتوفر أثناء التمكين الإداري.

يتمثل بعد الاتصال وتدفق المعلومات في حصول المعلمين على المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تتعلق بسير أعمالهم، وكذلك إمكانية الوصول إلى معلومات عن غايات المؤسسة التعليمية وأهدافها، حيث أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للمعلمين عن طريق منحهم الثقة (نورة بنت عبد العزيز، ٢٠١٢، ١٩). من العوامل المطلوبة للتفاعل بين مدير المدرسة والمعلمين، وتنسيق العمل بين الوحدات المختلفة في المؤسسة التعليمية ومستوياتها المتعددة هو الاتصال الجيد الخاص بنقل وتبادل وتوفير المعلومات داخل المؤسسة التعليمية، لذا فإنه من المهم أن يؤدي التمكين الإداري دوراً رئيسياً في تنمية مهارات التواصل بين الفريق والتعامل بطريقة يستفيد منها التنظيم. (83, 2014, Shanta & Eliason) ويعد الاتصال عملية جوهرية في سبيل النجاح بوضع الأسس والمعايير للرقابة على الأداء وإجراء الأعمال التصحيحية. كما يساعد الاتصال وتدفق المعلومات على تواصل الإدارة مع المعلمين بطرق مختلفة منها أجهزة الحاسب وشبكات الانترنت، إذ أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد، مما يستلزم التعامل مع وسائل عدة لنقل المعلومات ليسهل الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين، فلا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها (حسين موسى، نعمة عباس، ٢٠١٤، ٣٦).

كما أن الاتصال وتدفق والمشاركة في المعلومات له من الأثر ما يزيد من فاعلية المدرسة ويطور من أدائها على اعتبار أن جميع المعلمين يمتلكون صورة جلية عن مؤسساتهم وأعمالهم التي يقومون بها، فكثير من المؤسسات التعليمية تعمل وفق إطار خطط استراتيجية أو برامج معينة تتطلب من المعلمين تنفيذها، لذلك فإن امتلاك المعلمين للمعلومات الكافية عن مكونات هذه الخطة وخاصة فيما يتعلق برسالتها ورؤيتها وأهدافها سيؤدي إلى ضمان التنفيذ الأمثل والحصول على أفضل النتائج (بلال خلف، ٢٠١٤، ٩٩).

بالإضافة إلى أن مشاركة المعلمين تعني إتاحة الفرصة لهم للتأثير في عملية صنع القرار التنظيمي، وافساح المجال لهم لتقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم في اللقاءات والاجتماعات وفي الأوقات المختلفة، ونجاح المشاركة يستلزم إيجاد أنظمة اتصال فعالة داخل المؤسسة التعليمية تساعد على نقل المعلومات وتبادلها في مختلف الاتجاهات، بشكل يتيح للمعلمين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف المعلمين بأهداف المؤسسة التعليمية ورسالتها وتعريف كل معلم بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام إدارة المدرسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين المعلمين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم، وسهولة وصول المعلم إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم (يوسف بن إسماعيل، ٢٠١٣، ٣١).

ج- المسؤولية:

تعتبر المسؤولية أحد أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها المعلم لارتباطها بقضايا استراتيجية وحاسمة لصنع القرار، ويمكن للمديرين تفويض السلطة للمعلمين من خلال منحهم الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن أساليب التدريس وتخطيط المناهج الدراسية وذلك بعد تدريبهم التدريب الملائم، مع منحهم الصلاحيات والمسؤوليات المناسبة لإنجاز هذه الأعمال، مع ضرورة أن يكونوا قادرين على تحمل المسؤولية عن إتمام هذه الأعمال بنجاح ويحاسبون على النتائج (رائدة حاج، ٢٠٢٢، ٣٤). وتقوم الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية منح المسؤولية إلى المعلمين، إذ يصبح المعلمين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة والعمل

التعاوني من خلال فريق، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض والتعاون والمشاركة ومنح الاستقلالية والمسؤولية (عادل بضياف، ٢٠١٧، ٢٠). وهناك عدة فوائد لمنح المسؤولية في تحقيق التمكين الإداري:

• فوائد منح المسؤولية للمعلم:

يعزز منح المسؤولية لدى المعلم ثقته بنفسه ويولد لديه شعوراً بثقة الإدارة بإمكانياته مما يجعله مقبلاً على العمل، وينمي حس المسؤولية مما يدفعه للقيام بالمهام المفوض بها على أكمل وجه وأن يتحمل نتائجها، وإظهار قدراته ومهاراته التي لا يمكن استخدامها دون الحصول على هذه الفرصة.

• فوائد منح المسؤولية للمؤسسة التعليمية:

يساعد منح المسؤولية المؤسسة التعليمية على اكتشاف الأفراد الذين يملكون قدرات إدارية ومديرين مستقبليين ناجحين، وهو ما يرفدها بالكوادر البشرية المدربة على طول مسيرتها، كما أنه يسرع من عملية اتخاذ القرارات عند غياب المدير.

وينبغي للمؤسسة التعليمية أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المؤسسة التعليمية، وتشجيع المعلمين لديها على الشعور بالقوة والنجاح، من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها، وتحمل المسؤولية من خلال تشجيع المعلمين على تحمل مسؤولية نتائج الطلاب، أما بالنسبة للمعلمين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطاتهم ومسؤولياتهم، بغض النظر عن مدي مساهمة المؤسسة التعليمية في ذلك، لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من المعلمين فإن عملية التحول في القوة والمسؤولية لن تحصل، بالإضافة إلى أن المعلمين الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجاً ومتابعة لفرص التمكين (دعاء الجعبري، ٢٠١٠، ٤٢).

كما تهدف المسؤولية إلى تمكين المعلم من صنع القرار يعني تمكن المعلم من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات ووضع الأهداف مما يؤثر إيجابياً على التمكين، ومن هذا المنطلق فالمشاركة وصنع القرار تعد عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم حيث يشترك المعلمون في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها، ويتضمن التمكين مشاركة المعلمين في صنع واتخاذ قرارات سليمة وسريعة (بن تريح إبراهيم، ٢٠١٨، ١٩). وهذا البعد يقصد به الدرجة التي يشارك بها المعلمون في صنع واتخاذ القرارات، وتعتبر إحدى الطرق المجدية للوصول إلى القرار الصائب، فبعد تحديد المشكلة وتوضيحها لهم، يشارك المعلمون في جمع المعلومات ومناقشة وتحليل البدائل ليتم التوصل إلى القرار النهائي الذي يتم اتخاذه من قبل مدير المدرسة، غير أن دورهم لا ينته هنا بل يمتد إلى تنفيذ القرار ومتابعة نتائجه (رائدة حاج، ٢٠٢٢، ٢١-٢٢).

كما إن مشاركة المعلمين في صنع واتخاذ القرارات، يحفز عندهم مهارات التحليل وجمع المعطيات المفيدة، وهو ما ينمي لديهم سلوكاً إبداعياً في إيجاد الحلول المناسبة للوصول إلى القرارات الصائبة، ويساهم في توليد حس المسؤولية عن القرارات التي شاركوا باتخاذها وإلى مساندة فريق العمل في إيجاد أفكار خلاقة لحل ما يواجهه من مواقف، ويمكن للمديرين إشراك المعلمين في عملية صنع واتخاذ القرار من خلال عقد استطلاعات الرأي، وإنشاء لجان، وتنظيم جلسات المناقشة (عطية محمد، يوسف حسن، ٢٠٢٢، ٥٢).

د- النمو المهني:

يشير هذا البعد إلى أن المدرسة تزود المعلمين بفرص النمو المهني، والتعلم المستمر وتوسيع مهاراتهم طول فترة عملهم، فيتمكن المعلمون من أن يكونوا أكثر معرفة بالتدريس،

ويساعدهم ذلك علي زيادة خبراتهم من استراتيجيات التعليم اللازمة لتمكينهم (أسماء أبو بكر، ٢٠١٧، ٤٢٠)، ويقصد بالنمو المهني الجهد المنظم المخطط من قبل المؤسسة التعليمية، لتزويد المعلمين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل بناء (عطا الله صالح، ٢٠١١، ٣١).

وعملية التدريب والتنمية المهنية للمعلمين وزيادة مهاراتهم تعد من الأمور الهامة، كما تعد مكوناً أساسياً لجهود تمكين المعلمين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة التعليمية توفير الفرص للمعلمين للتعلم والتطوير المهني، وتوفير برامج تدريبية كحل المشاكل؛ الاتصال؛ إدارة الصراع؛ والعمل مع فرق العمل؛ والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للمعلمين، ولذلك يرى فيسي وآخرون (Veisi et al, 2015, 437) إمكانية الاعتماد على التمكين الإداري في التنبؤ بالتعلم التنظيمي فزيادة الاهتمام بالجهود الموجهة نحو تدريب المعلمين وتنمية مهاراتهم يزيد من مستوى انشغالهم الوظيفي ومن ثم يرتقي بمستويات جودة الخدمة المقدمة للعملاء، فالتمكين الإداري يلعب دوراً مؤثراً في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي والمبادرة في علاج المشكلات التي تنشأ.

ويشير يوسف بن إسماعيل (٢٠١٣، ٤٨) إلي أن الغرض من النمو المهني للمعلمين هو الاستثمار الأمثل لمهاراتهم ودورهم، وهذا يتطلب تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لتطوير قدراتهم، وتأهيلهم للقيام بمهامهم بقدر عال من الكفاءة والفاعلية، بالإضافة إلي أن إغفال هذا البعد يحرم المعلمين من الخبرات التي تؤهلهم لتحمل المسؤوليات المفوضين بصلاحياتها، مما يحتم على المؤسسة التعليمية التي تسعى للريادة أن تضع برامج تدريبية فعالة لتدريب المعلمين فيها على تسلم زمام الأمور والسلطة في نطاق صلاحياتهم و صنع واتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق.

• كما يوفر النمو المهني والتدريب عدة مزايا من شأنها تعزيز التمكين الإداري لدى المعلمين من خلال قيادة الفريق، منها (تمارا محمد، شاهر محمد عبيد، ٢٠٢١، ١١٥) تنمية المعارف والمعلومات لدى المعلم على الصعيد الفني والمهني كنظم وإجراءات العمل وعلى الصعيد الإداري كأساليب القيادة، وذلك بتوفير الفرص للمعلمين للتعلم والتطوير المهني، من خلال تقديم المنح الدراسية، وتنظيم المؤتمرات، وتوفير التدريب.

• تنمية المهارات لدى المعلمين كالقدررة على اتخاذ القرارات والمهارات الإدارية ومهارات التواصل الناجح.

• تنمية توجهات المعلم كالشعور بالمسؤولية وروح العمل الجماعي وحب التميز كفريق.

وبناء على ذلك يتطلب تمكين المعلمين توفير تدريب مستمر ومنظم من أجل تعلم المهارات الجديدة والتي ينبغي توفيرها من قبل المؤسسة التعليمية لتطويرهم وإمدادهم بالمعارف والمهارات الضرورية.

يتضح مما سبق أن التمكين الإداري قد يكون داخلي يكمن في قدرة المعلمين الذاتية، وتحمل المسؤولية، والسلطة، وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية، والعوائق التي تعيق تحقيق الأهداف؛ أي يتمثل في الصفات، والخصائص الشخصية، والقيادية التي ينفردون بها عن غيرهم، أما الخارجي؛ فهو تابع لسياسة، ونمط القيادة المتبع في المؤسسة التعليمية، التي تفسح المجال لتمكين المعلمين، من خلال إتباع سياسة تفويض السلطة، وتدريبهم، وتحفيزهم، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتعزيز الثقة؛ ورفع الروح المعنوية؛ مما يجعلهم قادرين على أداء عملهم وفقاً لرؤية المؤسسة، ورسالتها، والتقليل من حدوث المشكلات، والمخاطر، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

الدراسة الميدانية:

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية في التحقق من مدى توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. أداة الدراسة الميدانية: اعتمدت الدراسة الحالية على استبانة في مسعى لتحقيق أهدافها الميدانية التي تتمثل في الوقوف على مدى توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

وتضمنت الاستبانة (٤) أبعاد فرعية ويندرج أسفلها (٢٠) عبارة على النحو التالي:

- ١- البعد الأول: الاستقلالية، ويشمل (٥) عبارات.
 - ٢- البعد الثاني: الاتصال وتدفق المعلومات ، ويشمل (٥) عبارات.
 - ٣- البعد الثالث: المسؤولية ، ويشمل (٥) عبارات.
 - ٤- البعد الرابع: النمو المهني ، ويشمل (٥) عبارات.
- وقد تم استخدام الاستبانة بالمقياس الخماسي (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة) للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة.

نتائج التحليل الإحصائي : لمدى توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. تتضح استجابات معلمي مدارس المرحلة المتوسطة حول مدى توفر التمكين الإداري لدى لديهم، من خلال الجدول (١) الآتي:

(١) البعد الأول: الاستقلالية

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاً والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة حول بعد " الاستقلالية " كأحد أبعاد توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. (ن=١٩٢)

الترتيب	الوزن النسبي	قيمة كاً	البدايل					م	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
٤	٨١,٦	*٣٣	١	٢	٨	٣٢	١٤٩	ت	١
			٠,٦	١	٤,٢	١٦,٧	٧٧,٦	%	
٢	٨٤,٤	*٢٧,٢٨	١	٢	٨	١٩	١٦٢	ت	٢
			٠,٦	١	٤,١	٩,٩	٨٤,٤	%	
٥	٨١,٢	*٣٣	٠	٢	١٢	٤١	١٣٧	ت	٣
			٠	١	٦,٢	٢١,٣	٧١,٣	%	
١	٨٦,٤	*١٣,٨٤	٠	١	٨	١٥	١٦٨	ت	٤
			٠	٠,٦	٤,١	٧,٨	٨٧,٥	%	
٣	٨٢,٤	*٤٢	٢	١	٥	٢٣	١٦١	ت	٥
			١	٠,٦	٢,٦	١١,٩	٨٣,٨	%	

** تعنى أن كاً دالة عند ٠,٠١.

يتضح من نتائج جدول (١) السابق:

جاءت استجابات معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت حول توفر التمكين الإداري في بعد الاستقلالية، تشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في جميع العبارات لصالح البديل (موافق بشدة).

(٢) البعد الثاني: الاتصال وتدقيق المعلومات.

جدول (٢) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاً والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة حول بعد " الاتصال وتدقيق المعلومات " كأحد أبعاد توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. (ن=١٩٢)

الترتيب	الوزن النسبي	قيمة كاً	البدائل					م
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
١	٨٦,٨	*٣٠,١٦	٠	٠	٣	٨	١٨١	ت
			٠	٠	١,٥	٤,٢	٩٤,٣	%
٢	٨٤,٤	*٢١,٢	٠	٠	٩	٢٠	١٦٣	ت
			٠	٠	٤,٧	١٠,٤	٨٤,٩	%
٥	٨٢,٤	*٣٥	٠	٢	١٣	٥٣	١٢٤	ت
			٠	١	٦,٨	٢٧,٦	٦٤,٦	%
٤	٨٢,٨	*٣٧,٢	٢	١	٧	٤٤	١٣٨	ت
			١	٠,٦	٣,٦	٢٢,٩	٧١,٩	%
٣	٨٤	*٣٩,٦	٠	١	١١	٢٥	١٥٥	ت
			٠	٠,٦	٥,٧	١٣	٨٠,٧	%

** تعنى أن كاً دالة عند ٠,٠١.

يتضح من نتائج جدول (٢) السابق:

جاءت استجابات معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت حول توفر التمكين الإداري في بعد الاتصال وتدقيق المعلومات ، تشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في جميع العبارات لصالح البديل (موافق بشدة).

(٣) البعد الثالث: المسؤولية.

جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاً والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة حول بعد " المسؤولية " كأحد أبعاد توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. (ن=١٩٢)

الترتيب	الوزن النسبي	قيمة كاً	البدائل					م
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
٥	٨٢,٤	*٣٥	٠	٥	٨	٧١	١٠٨	ت
			٠	٢,٦	٤,٢	٣٦,٩	٥٦,٢	%
٤	٨٢,٨	*٣٧,٢	٠	٢	١١	٦٦	١١٣	ت
			٠	١	٥,٧	٣٤,٨	٥٨,٨	%
٢	٨٤	*٣٩,٨	٠	١	٧	٣١	١٥٣	ت
			٠	٠,٦	٣,٦	١٦,١	٧٩,٧	%
١	٨٨	*٣٦,٠٨	٠	١	٣	٢٧	١٦١	ت
			٠	٠,٦	١,٥	١٤,١	٨٣,٨	%
٣	٨٤	*٣٩,٦	٠	٤	٦	٤٩	١٣٣	ت
			٠	٢,١	٣,١	٢٥,٥	٦٩,٤	%

** تعنى أن كاً دالة عند ٠,٠١.

يتضح من نتائج جدول (٣) السابق:

جاءت استجابات معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت حول توفر التمكين الإداري في بعد المسؤولية ، تشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في جميع العبارات لصالح البديل (موافق بشدة).

(٤) البعد الرابع: النمو المهني.

جدول (٤) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كا^٢ والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة حول بعد "النمو المهني" كأحد أبعاد توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. (ن=١٩٢)

الترتيب	الوزن النسبي	قيمة كا ^٢	البديائل					م
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
٢	٨١,٢	*٣٠,٨	٠	١	٨	١٤	١٦٩	ت
			٠	٠,٦	٤,١	٧,٢	٨٨,١	%
٣	٨٠,٨	*٣٥,٢	٠	٢	١١	٢٢	١٥٧	ت
			٠	١	٥,٧	١١,٤	٨١,٧	%
٤	٨٠	*٢٣,٢٨	٠	٠	٩	٣١	١٥٢	ت
			٠	٠	٤,٧	١٦,١	٧٩,٢	%
١	٨٢,٣	*٣٨,٦	٠	١	٧	١٢	١٧٢	ت
			٠	٠,٦	٣,٦	٦,٢	٨٩,٦	%
٥	٧٨	*٢٤,٦	٠	٣	١١	٤٢	١٣٦	ت
			٠	١,٥	٥,٧	٢١,٩	٧٠,٨	%

** تعنى أن كا^٢ دالة عند ٠,٠١.

يتضح من نتائج جدول (٤) السابق: جاءت استجابات معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت حول توفر التمكين الإداري في بعد "النمو المهني"، تشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في جميع العبارات لصالح البديل (موافق بشدة). دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الاستبانة طبقاً لمتغير الوظيفة.

تم استخدام اختبار (ت) لتحديد ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حسب متغير الوظيفة على الاستبانة، كما هو موضح بجدول (٥) الآتي.

جدول (٥) قيمة "ت" للفرق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة للاستبانة (ن=١٩٢)

الأبعاد/ المحاور	الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الاستقلالية	معلم	١٩٢	٢٨,١٧	٥,٦٤١	٠,٨٩٩	٢٠٦	غير دالة
الإتصال وتدفق المعلومات	معلم	١٩٢	٢٩,١	٦,٣٥٨	١,١١٩	٢٠٦	غير دالة
المسؤولية	معلم	١٩٢	٢٩,٧	٥,٦٠١	٠,١٣٧	٢٠٦	غير دالة
النمو المهني	معلم	١٩٢	٣٠,٨	٥,٣٢٥	٠,٦٩٨	٢٠٦	غير دالة
مدى توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.	معلم	١٩٢	١١٤,٠٢	٢٤,٦٢١	٠,٨٨٧	٢٠٦	غير دالة

يتضح من نتائج جدول (٥) السابق : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات عينة الدراسة (المعلمين) حسب متغير الوظيفة حول محاور الاستبانة، حيث جاءت قيم ت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥. (أ) دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الاستبانة طبقاً لمتغير الدرجة العلمية.

تم استخدام اختبار (ت) لتحديد ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية للاستبانة، كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (٦) قيمة "ت" للفرق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية على المحور للاستبانة (ن = ١٩٢)

الأبعاد/ المحاور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الاستقلالية	بكالوريوس	١٧٣	٢٩	٥,٧٨٥	٣,٠٩	١٩٠	٠,٠١
	دراسات عليا	١٩	٢٥,٩٨	٧,٢٦٥			
الإتصال وتدفق المعلومات	بكالوريوس	١٧٣	٢٨,٢٩	٥,٤٦٨	٣,٠٥٦	١٩٠	٠,٠١
	دراسات عليا	١٩	٢٤,٢١	٨,١٢١			
المسؤولية	بكالوريوس	١٧٣	٢٩,٢٥	٥,٢٤٤	٣,٠٧	١٩٠	٠,٠١
	دراسات عليا	١٩	٣٠,٢١	٨,٠١٢١			
النمو المهني	بكالوريوس	١٧٣	٣٠,١٤	٤,١٢٥	٣,٠٥	١٩٠	٠,٠١
	دراسات عليا	١٩	٢٧,٦٥	٥,٩٨٦			
المحور الرابع: مدى توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.	بكالوريوس	١٧٣	١١٨,٢٦	١٨,٥٤٦	٣,٧١	١٩٠	٠,٠١
	دراسات عليا	١٩	١١٤,٢٣	٢٨,٢٦٥			

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية في المحور الرابع: مدى توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لصالح الحاصلين على الدرجة العلمية بكالوريوس.

(ج) دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (٧)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة على محاور الاستبانة

الأبعاد/ المحاور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الاستقلالية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٥٨٧,٨٧٣	١٨٩	٢	١٦٤,١١٢	١٩١	٠,٠١
	داخل المجموعات الكلية	٨٤١٧,٨٠٦	١٩١	٢			
الإتصال وتدفق المعلومات	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٥٨٧,٨٧٣	١٨٩	٢	٢٩١,٣٢٥	١٩١	٠,٠١
	داخل المجموعات الكلية	٨٤١٧,٨٠٦	١٩١	٢			
المسؤولية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٥٨٧,٨٧٣	١٨٩	٢	١٥١,٢٦١	١٩١	٠,٠١
	داخل المجموعات الكلية	٨٤١٧,٨٠٦	١٩١	٢			
النمو المهني	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٥٨٧,٨٧٣	١٨٩	٢	١٠٩,٣٢٨	١٩١	٠,٠١
	داخل المجموعات الكلية	٨٤١٧,٨٠٦	١٩١	٢			
مدى توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	٥٨٧,٨٧٣	١٨٩	٢	٢٨٠,٣٢٤	١٩١	٠,٠١
	داخل المجموعات الكلية	٨٤١٧,٨٠٦	١٩١	٢			

من الجدول (٧) السابق: يتضح:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في أبعاد المحور الرابع مدى توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

وللوقوف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الاستبانة حسب سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار شيفيه كالاتي.
اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، كما هو موضح بالجدول (٨) الآتي:

جدول (٨)

قيم شيفيه لاتجاه فروق بين عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة للمحور الرابع (ن=١٩٢)*
تعني توجد فروق دالة عند ٠,٠٥

المتغير التابع	سنوات الخبرة	المتوسط	فروق المتوسطات	
			أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة
الاستقلالية	أقل من ١٠ سنوات	٣٠,٤٥		
	من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة	٢٨,٩٥	*٢,٨٩	
	أكثر من ٢٠ سنة	٢٩,١١	١,٩٩	١,٢
الاتصال وتدقيق المعلومات	أقل من ١٠ سنوات	٣١,٦٥		
	من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة	٢٩,٨٧	*١,٩٧	
	أكثر من ٢٠ سنة	٣٠,٣١	١,٦٥	٠,٩٣
المسؤولية	أقل من ١٠ سنوات	٣٠,١٤		
	من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة	٢٩,٨٧	*٢,٢٤	
	أكثر من ٢٠ سنة	٣٠,٢٥	١٠,٨	١,٦٤
النمو المهني	أقل من ١٠ سنوات	٣٠,٢٩		
	من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة	٢٨,٠١	*٣,٢٤	
	أكثر من ٢٠ سنة	٢٦,٩٩	*٣,٢٨	٠,٠٤
المحور الرابع: مدى توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.	أقل من ١٠ سنوات	١٢١,٩٩		
	من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة	١١٢,٥٦	*١٠,٧	
	أكثر من ٢٠ سنة	١١٣,٦٥	٩,٠٢	١,٨٩

من الجدول (٨) السابق يتضح أنه: توجد فروق بين متوسطي درجات استجابات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة (عند المقارنة مثنى مثنى) لصالح سنوات الخبرة الأقل من ١٠ سنوات مقارنة بأصحاب سنوات الخبرة من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة على جميع أبعاد المحور الرابع ، ولصالح سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات مقارنة بسنوات الخبرة أكثر من ٢٠ سنة على البعد الرابع النمو المهني حيث جاءت الفروق بين المتوسطات غير دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

سابعاً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية.

بالنسبة لمدى توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

- ساعد الإدارة المدرسية على تحقيق الاستقلالية لدى المعلمين حيث أنعكس على تمكنهم من انجاز المهام المطلوبة منهم بصورة جيدة .
- ارتفاع مستوى الاتصال والتواصل بين العاملين بالمدرسة ورفع قدرتهم على تداول واستقبال المعلومات لدى المعلمين ، وأنعكس ذلك على قدرة المعلمين على متابعة التعليمات الموجهة لهم من قبل الإدارة، و قدرتهم على إيجاد سبل للتواصل مع الإدارة حول مشكلات العمل مما ساعد على حل المشكلات المتعلقة بالعمل داخل المدرسة وتحقيق التمكين الإداري لديهم.
- ارتفاع درجة المسؤولية لدى أعضاء الفريق داخل المدرسة، مما انعكس على انجاز وانهاء المهام الموكلة اليهم بدقة وهمة، واصبح المعلم مسؤول مسؤولية كاملة عن كافة القرارات التي يأخذها حول تنظيم العملية التعليمية، وقادر على أدراك المطلوب منه وانجازة بدقة مما ينعكس على تحقيق التمكين الإداري.
- كما برزت اهم متطلبات تحقيق التمكين الإداري لدى المعلمين مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت تنمية الثقة بين مدير المدرسة والعاملين داخل المدرسة ، حيث تنعكس على قدرة مدير المدرسة على تحسين أداء المدرسة بشكل عام، من خلال ثقة الموظفون بمديرهم، يُصبحون أكثر تقبلاً لقراراته، مما يُسهّل حلّ المشكلات واتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال تفويض المهام وإعطاء الموظفين صلاحيات، كما تُساهم الثقة في خلق بيئة من التمكين للموظفين، ممّا يُتيح لهم إظهار قدراتهم وتحمل مسؤوليات أكبر ويساعد على التمكين الإداري لديهم، و العمل على تقديم الدعم المالي المناسب لمشاركة فريق العمل داخل المدرسة ، و تحفيز الموظفين وتقدير جهودهم و تقدير مساهماتهم، ممّا يُعزّز روحهم المعنوية والتزامهم بعملهم، كما يحفز الدعم المالي إلى رفع أليات التمكين الإداري لدى العاملين، ودعم فريق العمل بالمتطلبات المادية اللازمة والتي تنعكس على العمل داخل المدرسة، و و تنمية مهارات وقدرات العاملين داخل المدرسة في تعزيز روح الفريق وتحسين نوعية التعليم وتحقيق أهداف المدرسة على المدى الطويل، ، و خلق بيئة عمل تشاركية، حيث يشعر كل فرد بأهمية مساهماته وقدراته على التأثير في سير العمل بشكل إيجابي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية حول توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت لصالح الحاصلين على الدرجة العلمية بكالوريوس، حيث جاءت قيم ت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة في أبعاد توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت ، ودرجته الكلية، حيث جاءت قيم ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة حول مدى توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت ، ودرجته الكلية، حيث جاءت قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥- وأنت الفروق حسب سنوات الخبرة لأصحاب سنوات الخبرة الأقل.

تصور مقترح لتحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
أولاً: مصادر بناء التصور المقترح.

- تم بناء التصور المقترح في ضوء ما تم تحليله من دراسات سابقة، وأدبيات علمية مرتبطة بمتغيرات الدراسة، وكذلك ما توصل إليه تحليل نتائج الدراسة الميدانية:
- (١) أدبيات الدراسة والتي أكدت على دور مدير المدارس في تحقيق التمكين الإداري لدى المعلمين من خلال القيادة الفعالة والرشيطة لفريق العمل داخل المدرسة.
 - (٢) توجيهات القيادة التعليمية: التي أكدت على أهمية التمكين الإداري لدى العاملين والدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق رؤية المدرسة وأنعكاسة على قدرة المعلمين في التعامل مع كافة الأمور التي تتعلق بالعملية التعليمية والغدائية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
 - (٣) آراء واحتياجات المعلمين والتي تم استخلاصها من تحليل استبيان مدى توفر التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

ثانياً: أهداف التصور المقترح.

- (١) تنمية التمكين الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت ..
- (٢) تمكين المعلمين من اتخاذ القرارات والمشاركة في إدارة المدرسة.
- (٣) تحسين بيئة العمل المدرسي وتعزيز التعاون بين المعلمين ومديري المدارس. تعزيز وتقوية دور التواصل الفعال بين جميع أعضاء المدرسة لتحقيق أهدافها المشتركة، من خلال عقد الاجتماعات، وتعزيز التواصل بين العاملين بالمدرسة.
- (٤) خلق بيئة عمل محفزة تدعم نمو المعلمين وتُعزِّز مشاركتهم وإبداعهم، من خلال التركيز على تنمية مهاراتهم، وتوفير فرص التطوير المهني، وخلق بيئة عمل إيجابية، وتقدير إنجازاتهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء والتمكين الإداري لديهم.
- (٥) تنفيذ سياسات دولة الكويت في تطوير منظومة التربية والتعليم الكويتية.

ثالثاً: منطلقات التصور المقترح.

تعد المنطلقات التي يقوم عليها التصور المقترح بمثابة المرتكز الأساسي التي يقوم عليها التصور، والمبادئ الإدارية والتربوية التي يتعين على مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت اتباعها لتحقيق التمكين الإداري لدى المعلمين، ويستند التصور المقترح الحالي على مجموعة من الأسس والمنطلقات الفكرية، وهي:

- (١) تمثل المرحلة المتوسطة من أهم مراحل التعليم التي يجب العمل عليها بشكل مطور، وتطوير أداء المديرين القائمين عليها ليصبحوا أكثر قدرة على ملاحقة التطورات العلمية والتقنية والإدارية والتعليمية.
- (٢) تؤدي الإدارة المدرسية دوراً فاعلاً في تطوير أداء المعلمين مهنيًا وتوجيه قدراتهم نحو التطوير المهني، مما يتطلب تعزيز دور مديري المدارس المرحلة المتوسطة نحو تطبيق أساليب قيادة الفريق بهدف تحقيق التمكين الإداري لدى المعلمين وتطوير أدائهم المهني.
- (٣) تفويض السلطات والصلاحيات إلى المعلمين، مما يعزز ثقتهم بقدراتهم ويمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة في نطاق عملهم.
- (٤) تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية والمساهمة في صياغة السياسات التعليمية.
- (٥) قيام المديرين بتقديم نموذج إيجابي للقيادة من خلال التصرف بشفافية وعدالة واهتمام حقيقي بمصلحة المعلمين، تعزيز قيم القيادة الخادمة التي تركز على دعم وتطوير الأفراد داخل المدرسة.

رابعاً: آليات تحقيق التصور المقترح.

تمثل آليات التصور المقترح الخطوات والإجراءات والمتطلبات اللازمة لتطبيق نمط قيادة الفريق يهدف تحقيق التمكين الغداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وفق الآليات التالية:

(١) آليات تتعلق ببناء الرؤية والمهام المشتركة:

- وضع رؤية للعمل الجماعي، و عقد اجتماعات دورية مع المعلمين والموظفين لتحديد الرؤية بشكل مشترك، و صياغة الرؤية بشكل واضح وموجز وملهم، وربط الرؤية بأهداف محددة وقابلة للقياس، والتدريب على تقسيم الرؤية إلى مهام فرعية قابلة للتنفيذ، وتوزيع المهام على المعلمين داخل المدرسة .
- يقوم مدير المدرسة بصياغة رؤية المدرسة بحيث تتوافق مع رؤية وزارة التعليم الكويتية من خلال الأطلاع على رؤية وزارة التعليم وأهدافها، ومراجعة خطط العمل المدرسية للتأكد من توافقها مع رؤية وزارة التعليم وتعديل الخطة داخل المدرسة بما يتناسب مع رؤية الوزارى ، و عقد اجتماعات دورية مع ممثلى الوزارة لمناقشة خطط العمل بالمدرسة وتدريب العاملين عليها بهدف تحقيق التمكين الإداري
- العمل على دعم التشريعات واللوائح للتمكين الإداري، و مراجعة التشريعات واللوائح المعمول بها للتأكد من أنها تدعم التمكين الإداري، والسعي نحو تعديل التشريعات واللوائح بما يتناسب مع احتياجات المدرسة والمدرسين، و توفير التدريب اللازم للمعلمين والموظفين على التشريعات واللوائح الجديدة، و منح المعلمين والموظفين صلاحيات ومسؤوليات واضحة، و تشجيعهم على اتخاذ القرارات والمبادرة، مع توفير الدعم اللازم للمعلمين والموظفين لتنفيذ مهامهم، و تقييم فعالية التشريعات واللوائح في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالمدرسة بشكل دوري.

(٢) آليات تتعلق بتحقيق التواصل الفعال:

- العمل على عقد اجتماعات دورية مع المعلمين، ووضع جدول زمني لعقد اجتماعات دورية مع المعلمين، تحديد أهداف واضحة لكل اجتماع، مع إرسال جدول الأعمال للمعلمين قبل كل اجتماع، و تشجيع المعلمين على المشاركة بنشاط في الاجتماعات، و تخصيص وقت كافٍ لمناقشة جميع القضايا المهمة، والسعي نحو اتخاذ قرارات واضحة وإجراءات ملموسة بعد كل اجتماع، مع متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات المتخذة في الاجتماعات.
- العمل على تشجيع التواصل بين المعلمين ، و توفير قنوات اتصال مفتوحة بين المعلمين، وتشجيعهم نحو استخدام أدوات التواصل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي، و تنظيم ورش عمل ولقاءات دورية للمعلمين لتبادل الخبرات، مع تشجيع المعلمين على حضور المؤتمرات والندوات التربوية، وخلق عمل داعمة للتعاون والعمل الجماعي بين المعلمين، و عقد اجتماعات دورية لفريق الإدارة، بهدف تشجيع التواصل المفتوح والصريح بين أعضاء الفريق، حلّ الخلافات والمشكلات بشكل سريع وفعال، تعزيز الشعور بالانتماء والمشاركة بين أعضاء الفريق داخل المدرسة.

(٣) آليات تتعلق بتحقيق تحفيز المعلمين:

- في هذ الأجراء يتم تحديد الرؤية والأهداف المشتركة للمدرسة و عقد اجتماعات دورية مع المعلمين لتحديد الرؤية والأهداف المشتركة للمدرسة، مع مشاركة المعلمين في وضع خطط العمل لتحقيق هذه الرؤى والأهداف، ومراعاة التواصل المستمر مع المعلمين لمتابعة التقدم وتقديم الدعم اللازم.

- تفويض المهام للمعلمين وتوفير لهم الصلاحيات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتوفير الدعم والتوجيه للمعلمين، وتشجيع المعلمين على المشاركة بأفكارهم ومقترحاتهم.
- خلق بيئة عمل إيجابية بين العاملين من خلال التشجيع على التواصل المفتوح والصادق بين الإدارة والمعلمين، مع احترام المعلمين وتقدير جهودهم. تحفيز المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء المدرسة وتحفيز المعلمين المتميزين مما يحفز لديهم متطلبات تحقيق التمكين الإداري.

(٤) آليات تتعلق بتحقيق المشاركة:

- إشراك المعلمين في وضع أهداف المدرسة، وعقد اجتماعات مع المعلمين لمناقشة أهداف المدرسة، وتشكيل فرق عمل من المعلمين لتحديد الأهداف في مختلف المجالات، مع طلب آراء ومقترحات المعلمين حول سبل تحقيق الأهداف المقترحة، وصولاً إلى الموافقة على الأهداف النهائية بعد أخذ آراء جميع العاملين بالمدرسة.
- مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة، من خلال تشكيل مجلس من المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات يتم من خلاله عرض القضايا والموضوعات لمناقشتها، وأخذ آراء ومقترحات أعضاء المجلس قبل اتخاذ القرارات النهائية، مع مراعاة إطلاع المعلمين على جميع القرارات المتخذة وشرح أسبابها.
- مشاركة المعلمين في تخطيط الأنشطة والفعاليات المدرسية، وتشكيل لجان من المعلمين للتخطيط للأنشطة والفعاليات المختلفة، مع طلب أفكار ومقترحات المعلمين حول الأنشطة والفعاليات، وإعطاء المعلمين الحرية في تنفيذ الأنشطة والفعاليات حسب خططهم، ثم تقييم نجاح الأنشطة والفعاليات مع المعلمين وتحديد نقاط التحسين.
- مشاركة المعلمين في حل المشكلات التي تواجه المدرسة، وتشجيع المعلمين على إبلاغ الإدارة بأي مشكلات تواجههم، مع تشكيل فرق عمل من المعلمين لحل المشكلات المختلفة، ويتم من خلال فريق العمل حصر آراء ومقترحات المعلمين حول حلول المشكلات، وتنفيذ حلول المشكلات بالتعاون مع المعلمين على أرض الواقع.

خامساً: معوقات محتملة لتطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها

تتمثل المعوقات التي قد تواجه تحقيق التصور المقترح لأهدافه فيما يلي:

- (١) قلة فرص المشاركة والمساهمة في صنع القرار، مما يُقلل من رغبتهم في العمل الجماعي.
- (٢) ضعف التحفيز للعاملين بالمدرسة بسبب قلة المكافآت مما يُقلل من تحفيز العاملين على بذل الجهد والمساهمة في العمل الجماعي، مما يُنبط همهم ويُقلل من تحفيزهم على العمل الجماعي.
- (٣) ضعف قنوات الاتصال، التواصل بين الإدارة والموظفين مما يُعيق تبادل المعلومات والأفكار ويُصعب التنسيق بين أعضاء الفريق، وكذلك عدم وجود قنوات تواصل رسمية فعالة تُتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والمشاركة في حلّ المشكلات يؤدي إلى ضعف روح الفريق بين العاملين بالمدرسة، بسبب غياب الدعم من الإدارة العليا لتطبيق أساليب قيادة الفريق وتفعيلها في المدرسة. إهمال قدرات العاملين، وعدم الاستفادة من مهارات وخبرات جميع أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى إهدار طاقاتهم وقدراتهم، وقد يتم تكليف بعض الموظفين بمهام لا تتناسب مع قدراتهم، مما يُقلل من إنتاجيتهم وشعورهم بالرضا عن العمل، وقلة فرص التطوير المهني فقد لا تُتيح المدرسة فرصاً كافية للتطوير المهني والتدريب لأعضاء الفريق، مما يُعيق تنمية قدراتهم ومهاراتهم

٤) نقص الموارد البشرية بسبب عدم توفير المدرسة عدد كافٍ من الموظفين ذوي الكفاءات و المهارات اللازمة لتلبية احتياجات الفريق و تنفيذ المهام الموكلة إليه، وكذلك قلة الدعم الإداري: لا يلقي الفريق الدعم الكافي من الإدارة المدرسية من حيث توفير الموارد و التسهيلات اللازمة لأداء عملهم بفعالية، قلة الموارد المالية الكافية لدعم أنشطة الفريق و توفير الأدوات و التجهيزات اللازمة لأداء عملهم بفعالية

سادساً : سبل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق التصور المقترح.

- عقد دورات تدريبية تحمس العاملين داخل المدرسة للعمل من خلال فريق واحد، من خلال تحديد احتياجات التدريب الخاصة بالعاملين، من خلال إجراء تقييمات أو استطلاعات رأي، و اختيار مدربين ذوي خبرة في مجال العمل الجماعي، ولديهم القدرة على تحفيز و تشجيع العاملين، و تصميم برامج تدريبية فعالة، تتضمن محتوى تفاعلياً و ممارسات عملية، و العمل على توفير فرص للتواصل بين العاملين خلال الدورات التدريبية، لتعزيز روح الفريق.
- خلق بيئة تعلم إيجابية بين العاملين تشجع على التعاون و الاحترام المتبادل بين العاملين، و تقديم المكافآت و الحوافز للعاملين الذين يعملون بفعالية في إطار الفريق، و الاعتراف بإنجازات العاملين، و التقدير لهم على مساهماتهم في الفريق، تقوية قنوات الاتصال المباشر بين مدير المدرسة و العاملين داخل المدرسة، من خلال عقد الاجتماعات المنتظمة، و إنشاء قنوات اتصال بين العاملين
- تنمية مهارات و قدرات العاملين داخل المدرسة، و توفير فرص التدريب و التطوير للعاملين، لتنمية مهاراتهم و قدراتهم، و تشجيع التعلم الذاتي بين العاملين، من خلال توفير الموارد اللازمة لهم.
- تقديم الدعم المالي المناسب لمشاركة فريق العمل داخل المدرسة، و تخصيص ميزانية كافية للتدريب و التطوير، لتمكين العاملين من اكتساب المهارات اللازمة للعمل الجماعي و الفريقي، و دعم العاملين بالمدرسة بالمؤتمرات و الفعاليات المتعلقة بالتعليم و العمل الجماعي.

البحوث و الدراسات المقترحة:

بعد الانتهاء من تناول متغيرات الدراسة و أبعادها يوصي الباحث بإجراء أبحاث تتناول:

- الأنماط القيادية و أثرها في تحقيق تنمية الإبداع الإداري لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- دراسة مقارنة بين أسلوب القيادة الديمقراطي و التفويضي و أسلوب القيادة الأوتوقراطي في تأثيرها على أداء الفريق و فعالية دراسة تأثير برامج التمكين الإداري على مستوى رضا الموظفين و إنتاجيتهم.
- متطلبات تحقيق التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما قبل الجامعي.

مراجع الدراسة

- ١- أحمد حمادي، ياسر خلف (٢٠١٦). التمكين الإداري و علاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاميين في وزارة التخطيط و التعاون الإنمائي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، ع (١٦)، مج (٨)، ١٠٥-١٣٧، الأنبار: جامعة الأنبار.
- ٢- أحمد عبيد سويد الرشيد (٢٠٢١). "درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت للتمكين الإداري و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين". جمعية الثقافة من أجل التنمية، العدد (١٦١)، ٤٦-١.

- ٣- أسماء أبو بكر صديق (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد "دراسة ميدانية تحليلية"، مجلة كلية التربية، بها، ع (١١٢)، ج (١)، ٤٠٥-٤٦٨.
- ٤- أيمن عودة المعاني (٢٠١٣). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية "دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية، ٩(٢)، ٢٢٥-٢٥٨.
- ٥- بلال خلف السكارنة (٢٠١٤). القيادة الإدارية الفعالة، ط (٢)، عمان، الأردن: دار المسيرة.
- ٦- بن ترحب إبراهيم (٢٠١٨). اثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين "دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر"، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح.
- ٧- تمارا محمد زهدي زيتون حداد، شاهر محمد عبيد (٢٠٢١). أثر تطبيق قواعد الحكم الرشيد في مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج ٦، ع ١٦، رام الله فلسطين، ١٠٩-١٢٥.
- ٨- حسن الطعاني، عمر السويبي (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ١(٤٠)، ٣٠٥-٣٢٧. سميرة أحمد قاسم محمد، و فاطمة السيد صادق، و جمال محمد أبو الوفا (٢٠٢٠). أساليب إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بها: دراسة تحليلية ورؤية عصرية"، مجلة كلية التربية، جامعة بها، المجلد (٣١)، العدد(١٢٤)، ٥٩٦-٦١٨.
- ٩- سوزان محمد المهدي، ونوال متعب الرشيد، و أشرف محمود محمد (٢٠١٨). مشكلات الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في دولة الكويت وكيفية حلها في ضوء اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بالغرندقة، العدد(٢)، ٤٤٩-٥٠٣.
- ١٠- دعاء الجعبري (٢٠١٠). واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- ١١- رامز عزمي بدير، حسن مروان عفانة (٢٠١٥). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج (٢٣)، ع (١)، ٣٠٥-٣٣٦.
- ١٢- رائدة حاج علي (٢٠٢٢). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- ١٣- رعد الطائي، عيسى قدارة (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ١٤- سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٩). أبعاد المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي "دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية"، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ١٥ (٥٥)، ٣٩-١٤٥.

- ١٥- سلطان غالب الديحاني، و مها خالد مجبل العازمي (٢٠٢١). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين". المجلد (١)، العدد (٢)، ٢٥٥-٢٩٠.
- ١٦- شادي حمدان المصري (٢٠١٥). متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، دولة فلسطين.
- ١٧- شاكر أحمد العدوان، رياض عبد الله عايق الخوالدة (٢٠٠٨). استراتيجية تمكين العاملين واسهامها في الأداء المؤسسي حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، مجلة الإدارة العامة، جامعة اليلقاء التطبيقية، ع (١١٥)، س (٣٠).
- ١٨- صباح محمد صقر عبد الله آل على، محمود عطا محمد مسيل (٢٠٢١). العوامل المؤثرة في عملية مشاركة المعلمين في صنع القرار التربوي بدولة الكويت، آفاق جديدة في تعليم الكبار، جامعة عين شمس، مركز تعليم الكبار، العدد (٢٩)، ٤٨٣-٥٠٤.
- ١٩- صفاء جواد عبد الحسين (٢٠١٢). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجمهورية العراقية، ٣٢ (١)، ٧٧-٩٨.
- ٢٠- عبد العال دبلة، وفاء العمري (٢٠١٦). آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، (١)٥، ٥٣-٦٨.
- ٢١- عيلة صقر (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين "دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة"، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- ٢٢- عمر ربابعة (٢٠١٨). درجة ممارسة المعلم لأدواره في نظام التعليم الأردني في عصر الانفتاح المعرفي كما يراها المشرفون التربويون. المجلة الدولية للبحوث التربوية، العدد (٤٢)، المجلد (٣)، ١-٢٥.
- ٢٣- عطا الله صالح (٢٠١١). دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ورقة مقدمة إلى ندوة منظمات متميزة في بيئة متجددة، إربد: المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة جدارا.
- ٢٤- عطية محمد مصلح، يوسف حسن (٢٠٢٢). أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج (٧)، ع (١٧)، ٤٩-٦٣.
- ٢٥- غلباء بنت فيصل بن حدجان العنبي (٢٠١٧). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٧٣)، ج (٢)، ٦٢٩-٧٠١. محمد ربيعان عابض الرشدي (٢٠٠٩). مدي توفر سمات العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي لدي مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية.
- ٢٦- محمد فالح الجهني (٢٠١١). تمكين مديري المدارس بالصلاحيات: مزايا ومتطلبات ومزالق، مجلة المعرفة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٢، www.almarefh.fh.

- ٢٧- منى لافي فهاد العازمي (٢٠٢٢). ضعف أداء المدرسة وأثره في تدني مستوى المخرجات التعليمية . كتاب أبحاث المؤتمر الدولي الثاني للتعليم في الوطن العربي – مشكلات وحلول . إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث ، المؤتمر الثاني ، مارس ، ٢٢١ -
- ٢٨- محمد حسنين العجمي(٢٠٠٧) . صناعة القرار التربوي واتخاذ ، النظرية – النموذج ، المنصورة : المكتبة العصرية
- ٢٩- نادية أبو طعمة، ومحمد عاشور (٢٠١٦) دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد(١٢) ، المجلد (٢) ، ٢٥٥ – ٢٦٧.
- ٣٠- نبيل خليل (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، ط (١)، دار الفجر، القاهرة.
- ٣١- نورة بنت عبدالعزيز الدويش (٢٠١٢). التمكين الإداري في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية على العاملين ببعض الوزارات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٣٢- هيفاء طيفور (٢٠١٨). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج (٢)، ع (٨)، ١٠٣-١٢٤.
- ٣٣- وفاء برقواوي (٢٠١٣). إدارة المؤسسات – المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، ط(١)، حمادة، عمان.
- ٣٤- وفاء محمد حسن الدغير (٢٠١٨). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج (٧)، ع (٨)، ١٨-٣٠. وفاء محمود عواد أبو زهري (٢٠١٧). أثر التمكين الإداري علي فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ٣٥- يوسف بن إسماعيل الزامل (٢٠١٣). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية - الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٣٦- يحيى ملحم (٢٠٠٦) . التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن : دراسة كيفية تحليلية معمقة ، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي ، جامعة اليرموك : الأردن
- 37- Gill, A., Flaschner, A., & Bhutani, S. (2010). The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress, www.astonjournals.com.
- 38- Greasley, P.E. & Bocârnea, M.C. (2014). The Relationship Between Personality Type and the Servant Leadership Characteristic of Empowerment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 11 – 19.
- 39- Shanta, L. L. & Eliason, A. R. M. (2014). Application of an empowerment model to improve civility in nursing education, *Nurse Education in Practice*, 14, 82- 86.

-
- 40- Veisi, S.; Azizifar, A.; Gowhary, H. & Jamalinesari, A. (2015). The Relationship between Iranian EFL Teachers' Empowerment and Teachers' Self-Efficacy, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 185, 437 – 445.
- 41- Yazdani, B., Yaghoubi, N.,& Giri, E. (2011). Factors affecting the Empowerment of Employees, *European Journal of Social Sciences* ,20 (2),267-274