

**دور التمكين الإداري في تحسين إدارة المدارس الثانوية في
المناطق التعليمية بدولة الكويت (دراسة ميدانية)**

إعداد

دكتور / سعد محمد المطيري دكتور / مبارك رجا العتيبي

تمهيد :

على الرغم مما يشهده عالمنا المعاصر من تزايد الأصوات الداعية إلى تحسين إدارة المدارس الثانوية إلا أنه ثمة قصور في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد إدارة المدارس الثانوية على حل المشكلات المتعلقة بالإدارة، وتحسين أداءها، ولعل من أهم هذه المداخل التمكين الإداري.

وتقوم فكرة التمكين الإداري على أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية؛ لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات المستفيدين ومشكلاتهم واحتياجاتهم، كما تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على (التوجيه) إلى قيادة تؤمن (بالمشاركة والتشاور)؛ وهذا بدوره؛ يتطلب تغييراً جذرياً في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين المدير والمرووسين، وبالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من (التحكم والتوجيه) إلى (الثقة والتفويض)، أما بالنسبة لدور المرووسين فيتطلب التحول من (اتباع التعليمات والقواعد) إلى (المشاركة في اتخاذ القرارات) مما يؤثر إيجاباً على تحسين الإدارة.

وتشكل الإدارة عنصراً مهماً وفاعلاً في المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الاجتماعية والتربوية، ولقد تطورت مفاهيم الإدارة ومدارسها واتجاهاتها خلال القرن الماضي بصورة غير مسبوقه حتى وصل الأمر بالبعض إلى الاعتقاد أن جل النجاح في أية مؤسسة من مؤسسات المجتمع يعود بالدرجة الأولى إلى عنصر الإدارة. (شبل بدران، ٢٠٠٦ : ٧)

وتعتبر الإدارة المدرسية من أهم وأعظم مجالات الإدارة؛ حيث إنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بتربية النشء وإعداد الأجيال في العصر المتغير والمتسارع والذي لا يمكن لأي من القوى المادية أو البشرية التحكم فيه، وتعتبر بمثابة الجهاز الإشرافي والتنفيذي لمراحل التعليم المختلفة. (أحمد كامل الرشيدى، ٢٠٠٠ : ٥)

وتعتبر الإدارة المدرسية فرعاً من فروع الإدارة التعليمية وتهدف إلى تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين في المدرسة من أجل تحقيق هدف معين، بأقل جهد، وأسرع وقت، وأفضل نتيجة. وتغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة تقتصر على العناية بالنواحي الإدارية، بل أصبحت تعنى بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل

بالتلاميذ وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي، وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. (جودت عزت عطوي، ٢٠١٦ : ١٢)

وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية تحسين إدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء مدخل التمكين الإداري. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

تتركز مشكلة الدراسة في تحديد دور التمكين الإداري ، وتشجيع مديري المدارس الثانوية على منح المرؤسين الصلاحيات والثقة بقدراتهم في تحمل المسؤولية، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات ، وقياس أثر ذلك على تحسين أداء المدارس الثانوية بدولة الكويت.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية :

١. هل هناك علاقة بين التمكين الإداري وتحسين أداء المدارس الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت ؟
٢. هل يوجد أثر لمتغيرات التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، والاستقلالية، التعلم والتدريب، الدافعية) على تحسين أداء المدارس الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

- ١- التعريف بمفهوم التمكين الإداري ومكوناته وأهميته.
- ٢- إمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، وأهمية تطبيق التمكين الإداري كممارسة إدارية وأثرها الإيجابي في تحسين أداء المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت.
- ٣- تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة للاستفادة منها في تعميم هذه النتائج والأخذ بالمقترحات والتوصيات.

أهمية الدراسة :

تتناول الدراسة مفهوم إداري معاصر هو التمكين الإداري وأهمية تطبيقه في المدارس الثانوية لتحقيق مشاركة ودور أكبر للعاملين في المدارس في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتحمل المسؤولية ، وتطوير أساليب العمل وتقليل الرقابة والإشراف المباشر من قبل المديرين، حيث أخذ يزداد الاهتمام بالموارد البشرية وضرورة تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال التعلم والتدريب واكتسابهم الخبرات وإطلاق مواهبهم وتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الدافعية نحو الإنجاز لتحسين الأداء ، وإعداد ملاكات إدارية كفؤة وقيادات إدارية فاعلة قادرة على تولي

المناصب الإدارية الأعلى مستقبلاً ، وبالتالي تحسين أداء المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت.
فروض الدراسة:

HO₁: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات ، الاستقلالية ، التعلم، التدريب، الدافعية) وتحسين أداء المدارس الثانوية.

HO₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الإداري للعاملين (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التعلم والتدريب، الدافعية) في تحسين أداء المدارس الثانوية.
منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي لتفسير ووصف الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وتحديد الممارسات السائدة، ومن ثم التحليل الدقيق الذي يقود الباحث إلى استخلاص العلاقات والاستنتاجات المتضمنة لمشكلة البحث. (Lodico, M., et al., 2006 : 204)
حدود الدراسة:

حدود موضوعية : التمكين الإداري – تحسين أداء المدارس الثانوية.
حدود مكانية : المناطق التعليمية بالمحافظات الست (محافظة العاصمة، محافظة الفروانية، محافظة الجهراء، محافظة الأحمدية، محافظة مبارك الكبير، محافظة حولي) بدولة الكويت.
حدود بشرية : (١٠٠) من (مديري – مدراء مساعدين – رؤساء أقسام) في المناطق التعليمية بدولة الكويت.

الإطار النظري للدراسة ومتغيراتها :

التمكين الإداري Empowerment :

تقوم فكرة التمكين الإداري على أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية؛ لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات المستفيدين ومشكلاتهم واحتياجاتهم، كما تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على (التوجيه) إلى قيادة تؤمن (بالمشاركة والتشاور)؛ وهذا بدوره؛ يتطلب تغييراً جذرياً في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من (التحكم والتوجيه) إلى (الثقة والتفويض)، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من (اتباع التعليمات والقواعد) إلى (المشاركة في اتخاذ القرارات)، وفيما يلي عرضاً لماهية التمكين الإداري.

أولاً : مفهوم التمكين الإداري:

التمكين هو : استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد وأهدافها البعيدة (Brown et al., 2006 : 241). كما يعرف التمكين على أنه : نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم من خلال توفير الموارد الكافية، والمناخ الملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً، والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة. (عطية حسين أفندي، ٢٠٠٣ : ٧)

ويسعى تحسين أداء المؤسسات التعليمية إلى تبني إدارة المؤسسة لمفهوم التمكين من خلال جانبيين رئيسيين وهما : (أحمد يوسف عرفات، ٢٠٠٩ : ١٦)

الجانب الأول : استعداد المنظمة لتمكين العاملين عن طريق؛ تهيئة الظروف التي تسمح للموظفين بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوي لديهم روح المبادرة والحرص على أداء أعمالهم ومهامهم .

الجانب الثاني : الفرد نفسه؛ فإذا لم يكن الفرد على استعداد لأن يصبح موظفاً متمكناً؛ فإن جهود المنظمة وإدارتها ستفشل، وذلك لأن الاستقلالية هي حالة ذهنية وسياق إداري لا يمكن تطويره بمجرد فرضه على الإنسان من الخارج .

يتضح مما سبق أن مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من (التعاون، وروح الفريق، والثقة بالنفس، والإبداع، والتفكير المستقل، وروح المبادرة) ، وأن جوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوس حرية في أداء العمل، ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به. (يحي ملحم، ٢٠٠٦ : ٧)

ثانياً : أهمية التمكين الإداري :

يحقق التمكين نتائج في معظمها إيجابية للعاملين بالمؤسسات التعليمية، وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين نذكر منها: (سعد بن مرزوق العتيبي، ١٤٢٦هـ : ١٧)

١- **تحقيق الانتماء:** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له. وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

٢- **المشاركة الفاعلة:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم. والمشاركة الناجمة عن

التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسئولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها. إذ أن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست مثل أي نوع آخر من أنواع المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

٣- **تطوير مستوى أداء العاملين:** فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين. فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعدّ عاملاً من عوامل النجاح. فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقافتها وسلطتها وصلحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

٤- **اكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب. وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً.

٥- **المحافظة على الموظف من قبل المنظمة:** فالمنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها المتمكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة؛ لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون حتماً من أكبر الأخطاء.

٦- **تحقيق الرضا الوظيفي:** هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين. فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

ويخلص الباحثان مما سبق أن التمكين الإداري يؤدي إلى ضبط أكبر ورقابة على عملهم وعلى بيئة العمل، وتنمية مساهماتهم كأفراد وكأعضاء في فريق، واستجابة أكثر سرعة لحاجات المستفيدين، طالما أن الإجابات يمكن أن تُعطي، والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين، في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي، ومبادرة العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع العملاء.

ثالثاً : عناصر التمكين الإداري :

هناك العديد من أبعاد التمكين الإداري والتي تمثل مرتكزات أساسية لنجاح وتطبيق مفهوم التمكين الإداري ، وتتركز هذه الأبعاد في الدراسة الحالية على النحو التالي :

١- **التفويض Delegation** : وهو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، وهي جزء مهم في عملية التمكين الإداري للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف، فالتفويض هو منح المدير الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.

٢- **التدريب والتعلم Training and Learning** : يعتمد التمكين الإداري على التعلم من خلال اكتساب الخبرات والمهارات، وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد من ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم ، وبالتالي منحهم الثقة ، ومن خلال ممارسة الأعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال ، وتحمل المسؤوليات من قبلهم، وهي الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه كفاءتهم الحالية والمستقبلية. (خالد الهيتي، ٢٠٠٥) فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب بما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما يتيح المجال للعاملين اكتساب المهارات والخبرات، ويرى البعض أن من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل. (Dimitriades, 2005 : 80-92) ، ويعرف التعلم أنه التغيير الدائم نسبياً في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل الذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشر، (راوية حسن، ٢٠٠١) فالتعلم يتضمن التغيير في سلوك الفرد وهذا التغيير هو نتاج عملية التعلم من خلال التدريب وتراكم الخبرات والمعارف والذي يؤثر في سلوك الأفراد العاملين نحو تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على ممارسة وأداء الأعمال المختلفة.

٣- **الاستقلالية (Autonomy) Independently** : وهي الثقة بالعاملين وإعطائهم فرصة ومساحة أكبر وحرية في التصرف في ممارسة أعمالهم، وكذلك تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم، ويؤكد البعض أن التمكين الإداري هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الدنيا. (Ettorre, 1997 : 4, 26)

والتمكن الإداري للعاملين هو الأسلوب الذي من خلاله يتم تزويد العاملين بالمهارات من خلال ممارسة أدوار مختلفة ومنحهم الصلاحيات الكافية والتدريب واكتساب الخبرات وتحمل المسئوليات وتمتعهم بالثقة بالنفس، وثقة الرؤساء بهم، والتمكين هو خطوة نحو منح استقلالية أكبر للعاملين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بالعمل والاستعداد للسيطرة على عوامل تؤثر على أداء العمل، وهو يساعد على إزالة الظروف التي تسبب حالة الضعف (عند عدم تفويض الصلاحيات) ، ويزيد من شعور العاملين بالقدرة الذاتية لديهم على ممارسة الأعمال وفي حل مشكلات العمل.

٤- **الدافعية Motivation** : هي الاستعداد نحو الإنجاز وأداء الأعمال بدافعية ذاتية من قبل الأفراد، وهي قوى نابغة من داخل الفرد تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل والمثابرة ، وهو سلوك إرادي طوعي. (McShane, 2007 : 5-12) وعند منح الفرد التفويض والثقة تزداد دافعيته نحو الإنجاز والعمل، ويكون قادراً على تحمل مسؤوليات أكبر ولديه الاستعداد على تحمل المخاطر واتخاذ القرارات المبنية على الخبرة، وأن للحوافز المادية والمعنية أثر على الدافعية لدى الأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها، ويزيد ذلك من الشعور بالرضا وتحقيق الذات ويزيد من شعور العاملين بالقدرة الذاتية ويمنحهم الصلاحية للسيطرة على المشاكل أينما تظهر (Newstrom, 2007) ويسهم التمكين في منح العاملين الحافز نحو الاندفاع لتحقيق الإنجاز والرغبة في تحمل المسؤولية، فالتمكين الإدارية هو الطريق الذي من شأنه زيادة دافعية العمل، والتمكين يمثل طرق مهمة يستخدمها المدراء لدعم دافعية العاملين، وهو تمكين العاملين لوضع أهداف عملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبلهم من خلال توسيع مساحة المسؤولية والصلاحية الممنوحة لهم. (Griffin, 2005 : 152) فالعاملون الذين يشاركون في اتخاذ القرارات يكونوا أكثر التزام بتنفيذ تلك القرارات واقرب لفهم مشكلات العمل، وهذا يزيد من تحسين أداء المؤسسة.

مبررات استخدام التمكين الإداري :

- هناك العديد من العوامل التي تدفع المناطق التعليمية إلى تبني مدخل التمكين، من أهمها: (عطية حسين أفندي، مرجع سابق: ١٤)
- حاجة المناطق التعليمية إلى أن تكون أكثر استجابة لحاجات المجتمع.
 - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 - الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية.
 - الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية.
 - أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضاء الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية اكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس اكبر بإنجاز عملهم.
- أحد الشروط الحيوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، بصفة عامة، هو توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشأن فكرة تمكين العاملين.

- أساليب التمكين المعاصرة:

تطرقت الكتابات المعاصرة حول التمكين إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها: (Torrington, 2005 : 29)

١- **أسلوب القيادة:** وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

٢- **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية Cognitive للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

٣- **أسلوب تمكين الفريق :** والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وتمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط Flat Structures بدلاً من التنظيمات الهرمية.

٤- **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** ويقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة Structuring والتفاعل فيما بينها جميعاً.

أوجه الاستفادة من التمكين الإداري في تحسين أداء المدارس الثانوية :

- يمكن أن يسهم التمكين الإداري في تحسين أداء المدارس الثانوية والتغلب على مشكلاتها من خلال العديد من الآليات، ومن أهمها ما يلي :
- أن تتركز ممارسة صنع القرارات المدرسية واتخاذها في المدارس في يد المدير، كما يمكن أن تتركز تلك الممارسات في يد المعلمين بصفة أساسية، ويعتمد ذلك على طبيعة وظروف المجتمع، وكذلك طبيعة ونوعية إصلاحات التحول نحو التمكين الإداري.
- مشاركة العاملين والمعلمين بالمدرسة في عمليات صنع القرارات ذات العلاقة بصلاحيات واختصاصات المدرسة.
- مشاركة فئات من المجتمع المحلي (أولياء أمور، ممثلين للمجتمع المحلي، ممثلي جمعيات أهلية) في عمليات صنع القرارات ذات العلاقة بالعملية التعليمية وبخاصة الإدارية والمالية منها.
- قيام المدرسة بمهمة عقد دورات تدريبية فنية متخصصة لفئات المجتمع المحلي حول القضايا والموضوعات ذات العلاقة بالعملية التعليمية، حتى تؤهلهم للمشاركة في عمليات صنع القرارات الفنية.
- تتنافس المدارس على تحقيق التميز وفقا لوظائفها، وأدوارها، وأهدافها وخاصة فيما يتعلق بالإنجاز الطلابي، وذلك في ضوء عمليات تقويم داخلي، وخارجي مستمرة، وفقا لمعايير، ومؤشرات، ومستويات تقدير تم الاتفاق عليها مسبقا.
- تحظى المدارس المتميزة بنصيب أكبر من التمويل والدعم الحكومي، فضلا عن تحقيق سمعة طيبة تمثل مدخلا رئيسيا من مدخلات المدرسة، حيث يترتب عليها زيادة الطلب الاجتماعي لقياد الأبناء بها، بما يمثله ذلك من زيادة مواردها ومصادرهما.
- تمثل الفئات التالية شراكة حقيقية مع المدرسة (روابط أولياء الأمور، الجامعات، مؤسسات تدريب المعلمين، منظمات المجتمع المدني، منظمات العمل والإنتاج، مؤسسات النشر، المنظمات المهنية)
- تشارك الفئات التالية في توزيع الخدمات التعليمية، مع المدرسة (روابط أولياء الأمور، ممثلي المعلمين، إداريو المدارس، ممثلي الهيئات الحكومية، والأهلية ذات العلاقة بالخريطة والخدمة التعليمية).

الإطار الميداني للدراسة :

أولاً : عرض نتائج الدراسة :

[١] مجتمع الدراسة والعينة :

يمثل مجتمع الدراسة العاملين في إدارة المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت (مديري - مدراء مساعدين- رؤساء أقسام) وبذلك يمكن قياس أثر التمكين الإداري الذي يمارسه المدير على مرءوسيه ، وقد تم توزيع الاستبانات على النحو التالي :

جدول (١) عدد الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل

م	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات الصالحة	النسبة المئوية
١	١١٧	١٠٠	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن العينة بلغ حجمها (١٠٠) مفردة ، وقد استردت ما نسبته (٨٥.٤٧%) ، وهي صالحة للتحليل الإحصائي ، وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

[٢] نموذج الاستبانة :

تم تصميم استبانة مكونة من أربعة محاور تمثل المتغيرات المستقلة ، وهي محور تفويض الصلاحية والاستقلالية، والتعلم والتدريب، والدافعية، ولكل منهم (٧) فقرات ، ومحور المتغير التابع تحسين أداء المدارس الثانوية، وله (١٠) فقرات، وتم وضع خمس أوزان حسب مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale ، وهي : (اتفق بشدة [٥])، (اتفق [٤])، (محايد [٣])، (لا اتفق [٢]) ، (لا اتفق بشدة [١])، وقد تم عرضها على (٥) من المحكمين من الأساتذة ذوي الخبرة، والاختصاص، وتم الأخذ بملاحظاتهم ، وقد تم التأكد من مدى ثبات أداة القياس بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha والتي بلغت للاستبانة ككل (٩٩.٨٥) ، وكما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٢) معامل ثبات كرونباخ ألفا

المحور	الفقرات	معامل ثبات كرونباخ ألفا
تفويض الصلاحية	٧-١	٩٨.١%
الاستقلالية	١٤-٨	٩٧.٩%
التعلم والتدريب	٢١-١٥	٩٦.٦%
الدافعية	٢٨-٢٢	٩٧.٦%
تحسين أداء المدارس	٣٨-٢٩	٩٨.٤%
الاستبانة ككل		٩٩.٥%

[٣] أسلوب تحليل البيانات :

تم استخدام الأساليب الإحصائية لأغراض تحليل الاستبانات الموزعة على العينة، وهي:

أ - مقياس الإحصاء الوصفي : وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل إجابات أفراد العينة وفق الفقرات الواردة في الاستبانة واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

تم استخراج معامل الارتباط للمتغيرات المستقلة الفرعية ومعاملة التحديد R^2 من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لإيجاد أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.

ثانياً : عرض جداول تحليل الاستبانات :
- خصائص عينة الدراسة :

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة.

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموجرافية

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٦٣	٦٣%
	أنثى	٣٧	٣٧%
العمر	٢٠-٢٥ سنة	-	-
	٢٦-٣٠ سنة	٥	٥%
	٣١-٣٥ سنة	٢	٢%
	٣٦-٤٠ سنة	١٢	١٢%
	٤١ سنة فأكثر	٨١	٨١%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٤٥	٤٥%
	ماجستير	٢٤	٢٤%
	دكتوراه	٣١	٣١%
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٥	٥%
	٥-١٠ سنوات	٧	٧%
	١١-١٥ سنة	٦	٦%
	١٦-٢٠ سنة	١٢	١٢%
	٢١ سنة فأكثر	٧٠	٧٠%
المجموع		١٠٠	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن متغير العمر أن النسبة الأكثر ممن يشغلون المناصب الإدارية هم من الذكور ، وهذا يمثل الميل نحو اسناد المناصب الإدارية وبخاصة العليا إلى الذكور، أما العمر فيحتل المناصب الإدارية ممن يمتلك خبرة في مجال العمل، لذلك فالنسبة الأكبر لعينة الدراسة تمثل (٨١%) ممن أعمارهم تتجاوز (٤٠) سنة فأكثر، والقلة ممن أعمارهم صغيرة أسندت لهم المناصب الإدارية ، ويمكن ربطه مع خاصية سنوات الخدمة حيث بلغت (٧٠%) ممن لديهم خبرة وسنوات خدمة أكثر من (٢٠) سنة في مجال العمل، أما خاصية المؤهل العلمي أما خاصية

المؤهل العلمي حيث النسبة الأكبر لدرجة البكالوريوس وهم ممن يشغلون (٤٥%).

- عرض نتائج إجابات أفراد العينة :

تم تحليل الاستبانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وحسب المحاور التي تضمنتها الاستبانة ، وتحديد درجة الاستجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث سيتم تقييم درجة الاستجابة والأهمية وفق المتوسطات الحسابية بإعطاء الدرجات على النحو الآتي :

جدول (٤) مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
الوسط الحسابي	٥-٤	٣-٣.٩٩	١-٢.٩٩

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن محور تفويض الصلاحية

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	تسمح الإدارة للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات	٣.٩٣	٠.٨٨	٦	متوسطة
٢	يمنح المدير الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة	٤.٠٤	٠.٨٦	٢	مرتفعة
٣	يستطيع المرؤوسين اتخاذ القرار عند تمكينهم دوهن الرجوع إلى المدير	٣.٢٧	١.١١	٧	متوسطة
٤	تمنح الإدارة المرونة الكافية للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم	٤.٠١	٠.٨٦	٤	مرتفعة
٥	يمنح المدير الصلاحيات للمرؤوسين الذين يثق بقدراتهم	٤.٠٢	٠.٨٩	٣	مرتفعة
٦	يلتزم المرؤوسين بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم	٤.٢١	٠.٧٤	١	مرتفعة
٧	يشجع المدير مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي	٣.٩٦	٠.٩٤	٥	متوسطة
	المجموع	٣.٩٢	٠.٩٠		متوسطة

يلاحظ من الجدول أن أعلى استجابة كانت للفقرة (٦) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢١) والانحراف المعياري ، أقل ما يمكن ، وهذا يدل على محدودية منح الصلاحيات والخوف لدى البعض من إعطاء الصلاحيات واسعة للمرؤوسين ، وأقل استجابة للفقرة (٣) حيث تؤكد على عدم ثقة بعض المديرين بمرؤوسيههم ومنح الحرية والصلاحيات الكافية لممارسة أعمالهم، ويمثل المتوسط الحسابي (٣.٢٧) أعلى انحراف معياري في استجابة أفراد العينة وهو (١.١١) والمتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ (٣.٩٢) ويمثل استجابة متوسطة وهي جيدة رغم كونها أقل استجابة من باقي محاور الاستبانة.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن محور الاستقلالية

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
---	----------	---------------	-------------------	---------	--------

٨	يتمتع المرؤوسين بدرجة من الاستقلالية في عملهم عند تمكينهم.	٣.٧٥	٠.٩١	٧	متوسطة
٩	التمكين الإداري يساعد المرؤوسين في الرقابة الذاتية على أعمالهم.	٣.٩١	٠.٨٥	٦	متوسطة
١٠	يسمح التمكين الإداري للمرؤوسين بحرية التصرف في أدائهم للأعمال	٣.٩٣	٠.٧٩	٥	متوسطة
١١	يشعر المرؤوسين بالرضا عن أدائهم للعمل عند تمكينهم	٤.١٤	٠.٧٨	٣	مرتفعة
١٢	يشعر المرؤوسين بالاحترام والتقدير من قبل المديرين عند تمكينهم	٤.١٧	٠.٧٨	٢	مرتفعة
١٣	يساعد التمكين الإداري من تخفيف العبء عن المديرين	٤.٢٨	٠.٧٥	١	مرتفعة
١٤	يساهم التمكين الإداري من تقبل الإشراف المباشر على المرؤوسين	٤.٠٨	٠.٧٦	٤	مرتفعة
	المجموع	٣.٩٢	٠.٩٠		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن أكبر استجابة كانت للفقرة (١٣) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.١٧) وهذا يبين أهمية منح المرؤوسين الثقة والاحترام عند تمكينهم من قبل الرؤساء ، ويعزز الاستقلالية لديهم عند تمكينهم وأقل استجابة كانت للفقرة (٨) حيث جاءت في الترتيب (٧) ، وبلغت (٣.٧٥) ودرجتها متوسطة وطبيعية، أما مجموع الفقرات قد بلغت (٤.٠٤) وهي درجة مرتفعة وتبين أهمية العلاقة القوية بين التمكين وتعزيز الاستقلالية لدى المرؤوسين.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن

محور التعلم والتدريب

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١٥	يستطيع المرؤوسين من الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات عند تمكينهم	٣.٨٦	٠.٧٩	٦	متوسطة
١٦	التمكين الإداري يشجع المرؤوسين للاستفادة من التدريب والتعلم الذي حصلوا عليه	٤.١٢	٠.٥٩	٤	مرتفعة
١٧	يسمح التمكين الإداري للمرؤوسين من اكتساب المهارات والخبرات	٤.٢٣	٠.٦٣	٢	مرتفعة
١٨	ينفذ المرؤوسين مهامهم وواجباتهم بشكل جيد جداً	٣.٩١	٠.٧٧	٥	متوسطة
١٩	توفر الإدارة فرص متساوية لجميع المرؤوسين للتدريب والتعلم	٣.٧٢	١.٠٥	٧	متوسطة
٢٠	يساهم التمكين في إعداد قيادات إدارية كفوة	٤.٢٥	٠.٧٠	١	مرتفعة
٢١	يساهم التمكين الإداري للمرؤوسين من تطوير قدراتهم ومعارفهم	٤.١٧	٠.٦٨	٣	مرتفعة
	المجموع	٤.٠٤	٠.٧٥		مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن أكبر استجابة كانت للفقرة (٢٠) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٢٥) ، وانحراف معياري (٠.٧٠) ، وهي تؤكد على أهمية ودور عملية التمكين في إعداد قيادات إدارية للمستقبل قادرة على ممارسة العمل القيادي ، كذلك يعزز ذلك الفقرة (١٧) والتي بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٢٣) ، وجاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية ، وتبين أن التمكين الإداري للمرؤوسين يساهم في إعطاء الخبرات واكتساب المهارات والتعلم والتدريب من خلال ممارسة العمل وخاصة الإدارية أو القيادي بصورة حقيقية وفاعلة، وبين الجدول أن مجموع الفقرات على محور التعلم والتدريب بلغ مرتبة عالية وهي (٤.٠٤) تمثل استجابة جيدة وأقل استجابة للفقرة (١٩ ، ١٥) حيث يحتاج المرؤوسين دائماً الرجوع إلى رؤسائهم عند مواجهة

مشاكل جديدة لا يستطيعون حلها أولاً يمتلكون الخبرة والمعرفة الكافية، ولعدم منح المرؤوسين فرص متساوية للتعلم والتدريب.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن محور الدافعية

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٢٢	ينجز المرؤوسين أعمالهم بشكل جيد عند تمكينهم.	٤.١١	٠.٦٣	٥	مرتفعة
٢٣	يمنح التمكين الإداري فرصة للمرؤوسين لاثبات قدراتهم.	٤.٢١	٠.٧٧	٣	مرتفعة
٢٤	يساعد التمكين المرؤوسين في تحقيق الترقية لمنصب أعلى.	٣.٩١	٠.٨٨	٧	متوسطة
٢٥	يشعر المرؤوسين عند تمكينهم بثقة عالية بالنفس.	٤.٣٤	٠.٦٥	١	مرتفعة
٢٦	تشجع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية من خلال التمكين الإداري.	٤.١٤	٠.٧١	٤	مرتفعة
٢٧	تعتمد الإدارة في تمكين العاملين على مدى استعدادهم لتحمل المسؤوليات.	٤.٠٦	٠.٧٥	٦	مرتفعة
٢٨	تمكين المرؤوسين يدفعهم نحو الإبداع وتطوير أساليب العمل.	٤.٢٤	٠.٦٨	٢	مرتفعة
	المجموع	٤.١٤	٠.٧٣		مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن أكبر استجابة كانت للفقرة (٢٥) والتي تؤكد على أهمية التمكين الإداري في منح الثقة بالمرؤوسين ، ويشعر بالارتياح والثقة بقدراته حيث بلغت (٤.٣٤) وجاءت في الترتيب الثاني الفقرة (٢٨) التي تؤكد ضرورة اعتماد التمكين الإداري لفسح المجال أمام المرؤوسين لدفعهم نحو الإبداع وأقل استجابة كانت للفقرة (٢٤) لعدم وجود آلية أو نظام يعتمد الترقية لمن أسندت لهم مهام سابقاً، وقد نجح في عمله عند تمكينه، وعموم هذا المحور هو أعلى استجابة من باقي محاور التمكين الإداري حيث بلغ (٤.١٤) ، وهي درجة استجابة مرتفعة وعموم هذه المحاور تؤكد على أن نسبة الاستجابة كانت جيدة لمعظم فقرات الاستبانة مما يؤكد على أهمية موضوع التمكين الإداري، وضرورة منح المرؤوسين الفرصة للتعلم والاستقلالية، وتحقيق الدافعية نحو الإنجاز للارتقاء بتحسين الأداء للمدارس الثانوية.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن محور تحسين الأداء الإداري

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٢٩	يساعد التمكين الإداري المرؤوسين على حل مشكلات إدارة المدارس الثانوية.	٤.٣٧	٠.٧٥	١	مرتفعة
٣٠	تمكين المرؤوسين يخلق لديهم شعور أنهم جزء مهم في المدرسة.	٤.٣٥	٠.٦٣	٢	مرتفعة

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٣١	التمكين الإداري يحقق الإيجابية داخل المناخ المدرسي.	٤.١١	٠.٦٧	٥	مرتفعة
٣٢	يساهم التمكين الإداري في زيادة الالتزام الوظيفي للمرؤوسين.	٤.٠٦	٠.٨٦	٨	مرتفعة
٣٣	التمكين الإداري يساعد على تقليل الأخطاء في الإدارة المدرسية.	٤.٠٦	٠.٨٤	٩	مرتفعة
٣٤	التمكين الإداري يساعد على تعميق التعاون والعمل بروح الفريق.	٤.٠٨	٠.٧٢	٦	مرتفعة
٣٥	تسمح الإدارية بحرية التعبير وإبداء الرأي ضمن إطار العمل.	٣.٩٣	٠.٨٣	١٠	مرتفعة
٣٦	التمكين الإداري يزيد الدافعية الذاتية لدى المرؤوسين.	٤.٠٧	٠.٧٠	٧	متوسطة
٣٧	تعمل الإدارة على إيجاد نوع من الثقة والاحترام المتبادل بين المديرين والمرؤوسين من خلال التمكين الإداري.	٤.١٥	٠.٦٧	٤	مرتفعة
٣٨	التمكين الإداري يحقق للمرؤوسين فرصة اثبات كفاءتهم وقدراتهم بمشاركتهم في تحسين أداء المدرسة.	٤.٢٥	٠.٦٩	٣	مرتفعة
	المجموع	٤.١٤	٠.٧٤		مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن أغلب فقرات هذا المحور هي مرتفعة ، وجاء بالترتيب الأول الفقرة (٢٩) حيث تؤكد على استجابة عالية بلغت (٤.٣٧) هي تأكيد على أهمية وأثر التمكين الإداري في تحسين أداء المدارس الثانوية ، وكذلك الفقرات (٣٠ ، ٣١ ، ٣٧ ، ٣٨) وحسب الترتيب تأكيد الأثر الواضح لأهمية ودور التمكين الإداري في تحسين أداء المدارس الثانوية، من خلال درجة الاستجابة العالية لهذه الفقرات، ورغم أن الفقرة (٣٥) هي أقل استجابة، وتمثل (٣.٩٣) جاءت بالترتيب الأخير، وهي طبيعية كون الإدارة لا تعطي مساحة واسعة للمرؤوسين في إبداء الآراء والمقترحات، وعموماً هذه الاستجابات على جميع الفقرات تؤكد العلاقة الواضحة بين التمكين الإداري للعاملين وتحسين أداء المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت.

ثالثاً : اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى : HO₁: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات ، الاستقلالية ، التعلم، التدريب، الدافعية) وتحسين أداء المدارس الثانوية.

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معاملات ارتباط للمتغيرات الفرعية المستقلة بينها وبين المتغير التابع تحسين الأداء الإداري باستخدام مصفوفة

(Person Correlation)، وكما يوضحه الجدول الآتي :

جدول (١٠) مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغيرات الفرعية والمتغيرات التابعة	تفويض الصلاحية	التعلم والتدريب	الدافعية	الاستقلالية	تحسين الأداء الإداري
تفويض الصلاحية	١.٠٠٠	٠.٤١٢	٠.٤٦٦	٠.٤٢٢	٠.٣٨٤
التعلم والتدريب	٠.٤١٢	١.٠٠٠	٠.٥٧٦	٠.٥٨٠	٠.٤٦٧
الدافعية	٠.٤٦٦	٠.٥٧٦	١.٠٠٠	٠.٦٥١	٠.٥٤٦
الاستقلالية	٠.٤٢٢	٠.٥٨٠	٠.٦٥١	١.٠٠٠	٠.٥٧٧
تحسين الأداء الإداري	٠.٣٨٤	٠.٤٦٧	٠.٥٤٦	٠.٥٧٧	١.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين كل من المتغير الفرعي (تفويض الصلاحية) والمتغير تحسين الأداء الإداري هي (٠.٣٨٤)، وهي أضعف علاقة من بين المتغيرات الفرعية ، وتأتي بالدرجة الثانية العلاقة الارتباطية الإيجابية بين المتغير الفرعي (التعلم والتدريب)، والمتغير التابع تحسين الأداء الإداري بمقدار (٠.٤٦٧) ثم العلاقة الثالثة الارتباطية الإيجابية ، وهي بين المتغير الفرعي (الدافعية) وتحسين الأداء الإداري بمقدار (٠.٥٤٦) ثم تليها العلاقة الارتباطية الإيجابية بين (الاستقلالية) وتحسين الأداء الإداري بلغت (٠.٥٧٧) وهي أقوى علاقة ارتباطية وهذه العلاقة تصاعديّة تبدأ من الأقل ، وهي دون الوسط إلى الوسط، وبهذا يمكن الاستدلال على وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المتغير التابع تحسين الأداء الإداري، وبالتالي يمكن رفض الفرض العدم H_0 وتبنى الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري (تفويض الصلاحية، والاستقلالية ، التعلم والتدريب، الدافعية) وبين المتغير التابع تحسين الأداء الإداري بالمناطق التعليمية بدولة الكويت.

الفرضية الثانية : H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الإداري للعاملين (تفويض الصلاحيات، الاستقلالية، التعلم والتدريب، الدافعية) في تحسين أداء المدارس الثانوية. وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Stepwise Multiple Regression) من أجل التعرف على أثر التمكين الإداري وأبعاده الأربعة (تفويض الصلاحية، والاستقلالية ، التعلم والتدريب، الدافعية) على تحسين الأداء الإداري ، حيث الجدول التالي يوضح من خلال عرض البيانات مقدار هذا الأثر.

جدول (١١) تحليل الانحدار المتعدد لاختيار أثر
أبعاد التمكين الإداري على تحسين الأداء الإداري

مستوى دلالة T.sig	قيمة T المحسوبة	قيم Beta	R ² معامل التحديد	Std. Error الخطأ المعياري	B	أبعاد التمكين الإداري
٠.١٧٥	١.٣٥٧	٠.٠٣٨	٠.١٤٨	٠.٠٢٢	٢.٩٣٢	تفويض الصلاحية
٠.٠٠٠	٦.٠٧٥	٠.١٩٧	٠.٣٣٤	٠.٠٢٦	٠.١٦١	الاستقلالية
٠.٠٠٠	٧.٣٠٥	٠.٢١٢	٠.٢١٩	٠.٠٢٥	٠.١٨٣	التعلم والتدريب
٠.٠٠٠	٧.٢٧٤	٠.٢١٦	٠.٢٩٩	٠.٠٢٥	٠.١٨٠	الدافعية

* عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق أن قيم اختبار (t) للمتغيرات الفرعية (الاستقلالية، التعلم والتدريب، الدافعية) لها تأثير على المتغير التابع تحسين الأداء الإداري، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (٦.٠٧٥، ٧.٣٠٥، ٧.٢٧٤) على التوالي، وهي قيم معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالية ($\alpha \leq 0.05$).

وأشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي (تفويض الصلاحية) ليس له تأثير على تحسين الأداء الإداري، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (١.٣٥٧)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند استعراض أهمية كل متغير فرعي على حدة ومقدرا مساهمته في النموذج الرياضي الذي يمثل التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحية، والاستقلالية، التعلم والتدريب، الدافعية) على تحسين الأداء الإداري، وكما يوضحه الجدول السابق، والذي يتبين أهمية أثر المتغيرات الفرعية المستقلة في تحسين الأداء الإداري، حيث يأتي في المرتبة الأولى معامل التحديد R² لمتغير الاستقلالية، وفسر ما مقداره (٣٣.٠٤%) من التباين في المتغير التابع، وفي المرتبة الثانية معامل التحديد R² لمتغير الدافعية الذي يفسر ما مقداره (٢١.٩%) من التباين في تحسين الأداء الإداري، ويأتي ثالثاً متغير التعلم والتدريب الذي يفسر ما مقداره (٢١.٩%) من التباين في المتغير تحسين الأداء الإداري، أما أقل تأثير فسرته معامل تحديد R² المتغير الفرعي تفويض الصلاحية وهو (١٤.٠٨%) من التباين في المتغير التابع تحسين الأداء الإداري، وهو أضعف المتغيرات الفرعية.

وبذلك تكون النتيجة تبني الفرضية التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (الاستقلالية، التعلم والتدريب، الدافعية) على تحسين الأداء الإداري في المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت.

رابعاً : نتائج ومقترحات الدراسة :

[١] نتائج الدراسة :

- أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية تصاعدية من دون الوسط إلى الوسط بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحية، التعلم والتدريب، الدافعية، الاستقلالية) وبين تحسين الأداء الإداري وبقوة ارتباط (٠.٣٨٤ ، ٠.٤٦٧ ، ٠.٥٤٦ ، ٠.٥٧٧) على التوالي، وأن أهمية هذه الأبعاد والمكونات تساهم بدرجة مهمة في تحسين الأداء الإداري بالمدارس الثانوية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت، إذا ما تم الاهتمام بنشر مفهوم وثقافة التمكين الإداري ، وبالتركيز على الأبعاد المذكورة .
- أثبتت الدراسة وجود أثر للتمكين الإداري على تحسين الأداء الإداري بالمدارس الثانوية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت، وللأبعاد الثلاثة (التعلم والتدريب، الدافعية، الاستقلالية) ، وقد خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتغير الفرعي (تفويض الصلاحية) وله أثر ضعيف في تحسين الأداء الإداري، حيث يرغب غالبية عينة الدراسة في المشاركة في القرار والعمل باستقلالية أكثر دون التحكم أو التسلط من قبل المديرين.

[٢] مقترحات الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسة يقترح الباحثان التالي :

- العمل على تشجيع الرؤساء والمرؤوسين لتقبل وممارسة التمكين الإداري وترسيخ قيم الاحترام المتبادل والعدالة بين المرؤوسين ومديري المدارس الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت.
- نشر الثقافة ومفهوم التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تقوم على الثقافة والتدريب واعتبار الموارد البشرية عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق أهداف المدرسة.
- التأكيد على أهمية التعلم والتدريب ومنح المرؤوسين مساحة واسعة لممارسة الأعمال والأدوار لتمكينهم من استلام مناصب إدارية اعلى في المستقبل ، ومن خلال اكتسابهم المهارات والخبرات التي تحسن من أداء المدرسة الثانوية.
- منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتوفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على تقبل فكرة التمكين الإداري والتشجيع نحو التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءات العمل وتسهيل تنفيذها لتحسين أداء المدارس الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت.

المراجع

- ١- أحمد كامل الرشيدى (٢٠٠٠) : مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة رؤية تربوية معاصرة، مكتبة كوميت، القاهرة.
- ٢- أحمد يوسف عريقات : دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع – تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص، الآفاق)، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الأردن، ٢٠٠٩ م.
- ٣- جودت عزت عطوي (٢٠١٦) : الإدارة المدرسية الحديثة – مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٤- خالد الهيتي (٢٠٠٥) : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان.
- ٥- راوية حسن (٢٠٠١) : السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ٦- سعد بن مرزوق العتيبي : دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، المملكة العربية السعودية، ١٨-١٩ صفر ١٤٢٦هـ.
- ٧- شبل بدران (٢٠٠٦) : الأصول الفلسفية والاجتماعية للإدارة المدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- ٨- عطية حسين أفندي (٢٠٠٣) : تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٩- يحيى ملحم (٢٠٠٦) : التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 10- Brown, D. R. & Harvery, D : An External Approach To Organizational Development , New Jersey: Prentice Hall., 2006, P.241.
- 11- Dimitriades, Z., (2005) : Employee Empowerment In The Greek Context, International Journal Manpower, 26, (1), Pp. 80-92.
- 12- Ettore, Barbara, (1997) : The Empowerment Gap Hype Vs Reality, Br Focus, Pp. 4, 26.
- 13- Griffin, Rkcky W., (2005) : Management, 8th Ed ., By Hongton Mifflin Company, Boston, U.S.A., P. 152.

- 14- Lodico. Marguerite G. , Dean T. Spaulding, Katherine H. Voegtle (2006) : Methods in Educational Research, John Wiley & Sons, U.S.A.
- 15- Mcshane , Steven L., & Glinow, Mary Ann Von., (2007) : Organizational Behavior: Essentials, Tata McGraw-Hill Publishing Company , Inc., New Delhi, Pp. 5-12.
- 16- Newstrom , John W., (2007) : (2007) : Organizational Behavior: Human Behavior At Work 12thed., Tata. McGraw-Hill Publishing Company , Inc., New Delhi.
- 17- Torrington, D., Hall, L And Taylor, S , Human Resource Management, Sixth Ed, Prentice Hall, 2005, P. 29