

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام
ومعوقات تطبيقه في الكويت

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام
ومعوقات تطبيقه في الكويت

إعداد

د. منيرة جعيان علي العازمي

مدرب متخصص في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف على مدى ممارسة التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام في دولة الكويت، وأهم المعوقات التي تحول دون تمكينهم للقيام بوظائفهم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، حيث وزعت على عينة عشوائية قدرها (١٨٠) مديراً، استجاب منهم (١٧٥) مديراً ومديرة (٩٧,٢%) وقد تم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدراء المدارس من عينة الدراسة الأبعاد التمكين (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، التنمية المهنية، السلوك الإبداعي) جاءت بدرجة عالية، في حين درجة ممارستهم لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات جاءت متوسطة، وقد تم وضع بعض المقترحات لإنجاح تطبيق مفهوم التمكين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

Abstract:

The study aimed to know the extent of the practice of administrative empowerment among principals of public education schools in the State of Kuwait, and the most important obstacles that prevent them from being empowered to carry out their jobs. Of them (175) managers and managers (97.2%) responded, and the data were analyzed through the statistical analysis program (SPSS). The study found that the degree of practice of school principals from the study sample of the empowerment dimensions (delegation of authority, self-motivation, teamwork, professional development, creative behavior) was high, while the degree of their practice of the dimension of participation in decision-making was moderate, and some proposals were made. To successfully implement the concept of empowerment in public education schools in the State of Kuwait.

مقدمة:

تعيش المؤسسات ظروف متقلبة ومتغيرات متسارعة في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية، والتنافسية العالمية والتطورات التكنولوجية المحيطة بها، ونظراً لأهمية الموارد البشرية لأي مؤسسة، فإنه من الضروري إدارة تلك الموارد واستثمارها وتفعيل أبرزها في خدمة مؤسساتها، وهو الأمر الذي ركزت عليه التوجهات والنظريات والتطبيقات الإدارية الحديثة في أهمية إدارة الموارد البشرية واستثمارها سواء على مستوى القيادات أم الأفراد في المؤسسة.

هذه التوجهات الإدارية الحديثة أولت عناية بالعنصر البشري، وأدركت مدى قيمته وتأثيره في المؤسسات، فعملت على تمكينه وتحفيزه وإشراكه في التخطيط؛ مما أسهم في تحقيق نتائج متميزة، الأمر الذي فسر اهتمام المؤسسات والدول بالبحث عن القيادات الإدارية واعتبارهم سبباً من أسباب تميز المؤسسات، ولقد تميزت القيادات في تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة عندما أولت الاهتمام الذي يركز على الممارسات المرتبطة بالعنصر البشري في مختلف المستويات الإدارية، ومن أبرز تلك التوجهات الإدارية الفاعلة التي تهتم بالعناصر البشرية وتطوير أدائهم وزيادة فاعليتهم وكفاءتهم التمكين القيادي الذي يعد من أبرز سمات القائد، ويسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في التخطيط لمستقبل المؤسسة وتنفيذ برامجها ومشاريعها وأنشطتها (البيشي، ٢٠١٨م).

ومن هنا بدأت المؤسسات تولي اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين (Bekirogullari, 2019).

ويعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ومن الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوى الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفر

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت

مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية الرأي، وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومجهودات، فعندما يمتلك الموظفون سلطة اتخاذ القرار بشأن مهامهم، يصبحون أكثر قدرة على اتخاذ القرار بشأن مهامهم، ويصبحون أكثر قدرة على إدارة وتنظيم عملهم ذاتياً (جمال الدين والحبسية، ٢٠١٥م).

مشكلة الدراسة:

إن الإدارة الناجحة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين بأعمالهم ووظائفهم، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها، وهذا ما يسميه البعض "الملكية النفسية"، وبالتالي فإن نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها (عفانة، ٢٠١٣م).

وتمكين الموظف يعني أن تقوم بتحسين قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود الإبداع والتحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، متمثلاً بصلاحيات أكثر من مجرد التفويض، ثم إن الموظف يشعر بالمسئولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أكثر مسؤولية (Hewagama et al., 2019).

ولذلك فإن نجاح المؤسسات هو حصيلة لأداء العاملين فيها، والذي يتعاضد في حال حصولهم على مساحة أكبر من الحرية وتعزيز الثقة والرقابة الذاتية، والتي يوفرها التمكين الإداري، ولأن الخدمات التعليمية تقدم عن طريق العنصر البشري فلا بد من تمكينه من أجل تقديم هذه الخدمة على أتم وجه.

وبالتالي أصبحت عملية تمكين العاملين ضرورية وحتمية في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات وظهور القيادة الادارية، والمتغيرات المعاصرة (البلوي وأحمد،

٢٠١٦م)، وبالتالي فإن أهمية التمكين تتبع من الدور الذي يلعبه كأسلوب اداري حديث يمكن المنظمات من البقاء والاستمرار في عالم سمته التغيير المستمر .

ويؤكد العنزي (٢٠١٥) بأن لمؤسسات التعليمية الكويتية تواجه بصفة عامة تحديات كبيرة من أجل تقديم خدماتها التعليمية بالمستوى الذي يتطلع إليه المواطنين، كما تؤدي سيطرة المركزية على الأعمال الإدارية والتنظيمية إلى عدم تمكين القيادات الإدارية على المستوى التنفيذي بالمدارس من حرية التصرف في اتخاذ القرار بسبب نقص السلطة والصلاحيات المخولة لهم، وعدم المرونة في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى عدم إتمام المهام وتنفيذها في الوقت المناسب. وبناء على ما تقدم تبرز مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس "ما أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام وما أبرز التحديات لتطبيقه في الكويت؟".

تساؤلات الدراسة:

تتمثل تساؤلات الدراسة في الآتي:

١. ما درجة التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأبعاده الستة (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، والتنمية المهنية ، وتنمية السلوك الإبداعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات)؟
٢. ما معوقات تطبيق التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في دولة الكويت؟

أهمية الدراسة:

تعد الدراسة الحالية إحدى الدراسات المهمة بموضوع الإدارة المدرسية ، فتتجسد أهميتها على المستوى الميداني الذي تم دراسته وهو القطاع التعليمي، وهذا ما يمكن الفئات التالية من الاستفادة من استنتاجات و توصيات هذه الدراسة للنهوض بهذا القطاع المهم، والفئات المستفيدة هي: القيادات التربوية بوزارة التربية، والمناطق التعليمية ومدراء المدارس، وكذلك الإفادة من مقترحات أفراد العينة من مدراء المدارس للخروج بتوصيات

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت

من الممكن أن تساعد على رفع الكفاءة القيادية للإدارة المدرسية، وتمكين مدراء المدارس، والذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على تمتع المدارس باستقلاليتها تدريجياً في المستقبل.

كما تتضح أهمية هذه الدراسة في أنها تعد الدراسات الحديثة التي تناولت التمكين الإداري وهو بعد جديد يضاف العلم الإدارة، ويعتبر موضوع التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة التي لم تحظ حتى الآن باهتمام الباحثين و المسؤولين خاصة في مجال الإدارة التربوية، في المنطقة العربية عموماً و الكويت خصوصاً على الرغم من أن المكتبات الأجنبية زاخرة بعدد لا يستهان به من الدراسات الميدانية ذات العلاقة بالموضوع.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأبعاده الستة (تفويض السلطة ، والتحفيز الذاتي ، والعمل الجماعي، والتنمية المهنية، وتنمية السلوك الإبداعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات).
2. التعرف على معوقات تطبيق التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في دولة الكويت.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام وأبرز التحديات لتطبيقه في الكويت.
2. الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مجموعة من مديري مدارس التعليم العام بالمرحل التعليمية (الابتدائي، والمتوسط، والثانوي) في المناطق التعليمية الست المختلف بدولة الكويت.
3. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٤٢ هـ.
4. الحدود المكانية: الكويت.

مصطلحات الدراسة:

- **التمكين الإداري:** عرفه قويدر (٢٠١٧) بأنه عملية يتم فيها إطلاق الحرية للموظفين من خلال منح المسؤوليات والمسؤوليات لهم وإكسابهم القدرة في مواجهة مشكلات العمل واتخاذ القرارات من خلال منحهم الدعم والثقة لأداء المهام بأسلوبهم دون تدخل من الإدارية وعن طريقة التدريب المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الإمكانيات المتاحة وتوفير المناخ التنظيمي الداعم للإبداع.
- **وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه** عملية تهدف لإطلاق الطاقة الكامنة للموظفين من خلال النقل المتوازن للمسؤولية والسلطة في ضوء غياب التدخل المباشر للإدارة العليا وتوسيع مجال الثقة والصلاحيات والمرونة في التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة.
- **تفويض السلطة:** هو التنازل عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين؛ لأداء مهام معينة (الفاضل، ٢٠٢٠).
- **التحفيز الذاتي:** الشعور الإيجابي لدى الموظف بأن منظمته تقوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية، و تقدير جهوده، و مساعدته على الإحساس بإنجازها (عيسى، ٢٠١٦).
- **العمل الجماعي:** هو قدرة الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة بشكل جماعي، وذلك من خلال التفكير الجماعي من زوايا متعددة في المشكلة المطروحة أو الموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار، وهذا ينمي عدد الأفكار المطروحة من الزوايا والاختصاصات والمهارات المطلوبة (العززي، ٢٠١٥).
- **التنمية المهنية:** شعور العامل أن منظمته تسهم في تطوير مهارته في العمل وتوفير فرص لتطوير شخصيته عن طريق مكافآت مادية و معنوية و برامج تدريبية (عبدالرحمن، ٢٠١٩).
- **تنمية السلوك الإبداعي:** هو إنتاج أفكار تكون جيدة ومفيدة في آن واحد، والعمل على ترجمتها إلى بعض الأشكال والنماذج التي يفهمها الآخرون، أي : و بمعنى

آخر ، إدخال المفاهيم الجديدة و تطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية ،
و من ثم تحسين الأداء الكلي للمنظم (السبيعي، ٢٠١٩).

- المشاركة في اتخاذ القرارات: هي أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للموظفين باتخاذ قراراتهم بدون قيود أو قوانين تفرض عليهم، أو تحد من إسهامهم، بهدف تقديم فرص أفضل لتوظيف قدراتهم و وتحسين روحهم المعنوية(خليل وحامد، ٢٠٢٠).

الإطار النظري

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية،
تولى المنظمات الاهتمام لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية.

ومن هنا بدأت المؤسسات تولي اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبنى مفهوم التمكين لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين (Bekirogullari, 2019).

ويعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ومن الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوى الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفر مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية الرأي، وإتاحة الفرصة للأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومجهودات، فعندما يمتلك الموظفون سلطة اتخاذ القرار بشأن مهامهم، يصبحون أكثر قدرة على اتخاذ القرار بشأن مهامهم، ويصبحون أكثر قدرة على إدارة وتنظيم عملهم ذاتياً، ويشعرون بملكيتهم بنتائج عملهم، فالموظفون الذين يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على مواجهة المواقف الصعبة، والذي أصبح ضرورة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وسرعة التعامل والتفاعل مع المتغيرات العالمية والاستجابة لمتطلبات السوق والعاملين (جمال الدين والحبسية، ٢٠١٥م).

مفهوم التمكين:

لقد تعددت المفاهيم حول مصطلح التمكين، حيث هناك آراء مختلفة حول التعريف، إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي خارج إطار الوظيفة. والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع (العنزي، ٢٠١٥م)، وبالتالي يمكن القول بأن التمكين هو إعطاء الصلاحيات الواسعة والكاملة للعاملين، واستثمار قدرات ومواهب الآخرين ومشاركتهم في الوظيفة وأشعارهم بأهميتهم (Kanani and Shafiei, 2016).

ولقد عرف التمكين على أنه "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة"، كما وعرف أيضاً أنه توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات (Horabadi and Salimi, 2015).

كما وعرف أيضاً على أنه تمكين الشعور لدى الموظف بأن لديه القدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجيراً، الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعده على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجابياً على أدائه في العمل (جاد الله، ٢٠١٥م).

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت

وأشار آخرون بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي (بوخمخ، وبوتاعة، ٢٠١٥م).

وكما تم الحديث بأن مفهوم التمكين هو اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم (Wulantika and Buhari, 2015).

كما ويرى البعض أن مفهوم التمكين هو مشاركة العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي: المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة (Sharma and Bhati, 2017).

وقد قدم عيسى (٢٠١٦م) بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف للتمكين:

١. **التمكين من خلال المشاركة:** وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل، والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء، ويتم هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.
٢. **التمكين من خلال الاندماج:** ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

٣. **التمكين من خلال الالتزام:** ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب، وتستطيع

المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

٤. التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: حيث أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وبصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

وتعرف الباحثة التمكين إجرائياً بأنه عملية يتم من خلالها ايجاد بيئة للتمكين من مشاركة المعلومات وتطوير القدرات وتقديم المواد والدعم، واعتبر أن مكونات التمكين هي البيئة والثقافة، ومشاركة المعلومات (المشاركة والرؤية والأهداف واتخاذ القرارات ونتائج الجهود وتأثيرها على الأداء الكلي)، وتطوير الكفاءة أو المقدرة (من خلال البرامج التدريبية التي تهدف إلى بناء الذات وتطويرها)، وتقديم الموارد والدعم.

أهمية التمكين:

يعد التمكين جزءاً مشهوداً من التغيير في عالم الصناعة اليوم، فهو يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية، بأقل عدد من المدراء كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الابداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وهي واثقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين (Nadeem et al., 2019).

للمتمكين الاداري أهمية في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير الكفاءة الذاتية وزيادة الرضا والولاء للمنظمة والإبداع والتميز، وتكمن أهمية التمكين في استخراج كامل طاقات العاملين في المنظمات لتقديم أفضل ما لديهم، لأن

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت

أهداف المؤسسة جزء مهم من أهداف العاملين فالمديرون الذين يمهّدون الطريق أمام مرؤوسيهم لتمكينهم، إنما هم يقدمون خدمة المنظمة والعاملين معاً، كما وتأتي أيضاً أهمية التمكين في أن له تأثيراً على الأداء والولاء التنظيمي الذي يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة ويساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل (El Rawas and El Seddawy, 2015).

وبالتالي أصبحت عملية تمكين العاملين ضرورية وحتمية في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات وظهور القيادة الادارية، والمتغيرات المعاصرة (البلوي وأحمد، ٢٠١٦م)، وبالتالي فإن أهمية التمكين تتبع من الدور الذي يلعبه كأسلوب اداري حديث يمكن المنظمات من البقاء والاستمرار في عالم سمته التغيير المستمر والمنافسة الشديدة وتتمثل أهمية التمكين فيما يلي:

١. الأهمية الخاصة بالفرد:

- إن أهمية التمكين تكمن في تحفيز الموارد البشرية للعمل بأقصى طاقاتها، والحصول على افضل ابداعاتها، في حال قيام المدراء بتمهيد الطريق لتمكين العاملين، الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، التي لا يمكن تحقيقها دون اشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وجهودهم من أجل تحقيق الأهداف (صديق، ٢٠١٧م).
- تنطلق أهمية التمكين ابتداء من أهمية العنصر البشري، فهو أكثر قيمة في الوقت الحالي وخصوصاً في ظل ما يسمى بالاقتصاد المعرفي، لأنه يمثل قوة علمية قادرة على ادخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعامل منظماتهم فضلاً عن الابتكارات المتلاحقة.
- يمثل التمكين مصدر ومنبع الصف الثاني المؤهل والقادر على إدارة المنظمات، فالتمكين يعد المرؤوسين ليصبحوا قادرين على الاضطلاع بمهام وواجبات القيادة

- العليا للمستقبل، كما يؤدي تدريب، وتأهيل المرؤوسين إلى ظهور قرارات تمتاز بالجودة وتزداد كفاءة، مما يمكن استمرارية نجاح المنظمات (عبدالرحمن، ٢٠١٩م).
- زيادة الرضا الوظيفي والدافعية وتقليل امكانية ترك العمل، فمن خلال منح العاملين حرية التصرف والمشاركة والاستقلالية، حيث يعمل التمكين الاداري على اشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات، وارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل، وارتفاع ولاء الفرد للمنظمة (البلوي وأحمد، ٢٠١٦م).
- اكتساب المعرفة والمهارة، حيث نجاح برنامج التمكين يعتمد بشكل أساسي على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تحقق بدون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في كثير من الحالات بانخراط العامل بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها حتى بعد مغادرته للمنظمة (عيسى، ٢٠١٦م).
- التمكين يساعد المنظمة على خلق القدرة الابتكارية للعاملين من أجل تقديم خدمات متميزة للعملاء و هو أحد عوامل نجاح فرق العمل المدارة ذاتياً (العنزي، ٢٠١٥م).
٢. أهمية خاصة بالمنظمة: من الواضح أن المنظمة إذا قدمت للعامل كل ما يمكنها أن تقدمه من مهارات وتدريب وحوافز، من أجل رفع مستوى العامل، فإنه من الطبيعي في المقابل أن يكون له مردود ونتائج إيجابية للمنظمة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة، ومما سبق يتبين ان التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمات وتتمثل فيما يلي (Baijal, 2015):
- زيادة استجابة المنظمة للسوق وتفويض المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي، وتفرغ الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل وعدم الانشغال بالقضايا اليومية والسرعة في اتخاذ القرار واطلاق القدرات الابداعية للأفراد
- كما يتميز التمكين الاداري بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات، حيث يتم دراسة العلمية بكاملها، ابتداء من التخطيط وحتى تحقيق
-

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت

الأهداف، لذلك فإن استراتيجية التمكين الإداري تساعد على رؤية الصورة كاملة للعمل وتزليل الحواجز والعراقيل أمام الانجاز.

- تركيز عمل الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل وعدم انشغالها بالأمر اليومي الروتينية، فيتمكن الأفراد من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة.
- التمكين يغطي الكثير من أنشطة الموارد البشرية، مثل تصميم الوظائف والإثراء الوظيفي والمشاركة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحقيق معايير قياس جودة حياة العمل للإنسان والتي تشكل في مجموعها سياسات إدارة الموارد البشرية وهي أجر عادل، توفير ظروف صحية ونفسية وفرص مستقبلية، تحقيق الأمان والنمو، وتوفير الدعم العاطفي والحقوق الإنسانية كالعدل والحرية والقيم الاجتماعية.
- يحقق التمكين الإداري ارتفاع الانتاجية وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، وتحسين جودة الانتاج أو الخدمات، وتحقيق مكانة متميزة بالإضافة إلى القدرة التنافسية وزياد التعاون على حل المشكلات وارتفاع القدرات الابتكارية.

أبعاد التمكين:

يرى البعض بأن هناك أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد باختصار (Angelovska et al., 2018):

١. المهمة: يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.
٢. تحديد المهمة: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف، أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين

للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

٣. القوة: إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين، يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواءً من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بالجهود المطلوبة لمشاركة العاملين في السلطة، وتعزيز شعورهم بالتمكين.

٤. الالتزام: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة، والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

٥. الثقافة: يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

يعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، الجودة، تقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

كما ويرى آخرون بأن هناك بعدين للتمكين الوظيفي هما (قرواني، ٢٠١٧م):

١. بعد المهارة: والمقصود به اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي، من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع، والقيادة وبناء الثقة.

٢. البعد الإداري: ويقصد به اعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرارات لكل أعضاء المنظمة.

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت

كما ويرى بعض الكتاب أن هناك أربعة أبعاد التمكين من الناحية الإدراكية نذكرها كما يلي (الشريف، ٢٠١٨م):

١. **معنى العمل:** يشير هذا البعد إلى القيمة التي يعطيها الفرد للهدف من الوظيفة، بمعنى أن هذا البعد يعنى إدراك الفرد لأن مهام وظيفته ذات قيمة ومعنى بالنسبة له وللآخرين.

٢. **التأثير:** ويشير هذا البعد إلى إدراك الفرد واعتقاده بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة، خاصة تلك المتعلقة بعمله، وهذا الأمر يحدث إذا كان الفرد يسيطر على أمور كثيرة الأهمية في عمله، الأمر الذي يزيد من دافعية الفرد الداخلية، وأما إذا كان الفرد يشعر بانعدام تأثيره في مجريات أمور عمله، فإن ذلك سيؤدي بعد فترة إلى شعوره بالاغتراب الوظيفي الذي تنعكس آثاره السلبية على الانتاجية والقدرة على الابتكار، وجودة الحياة الوظيفية.

٣. **الفعالية الذاتية (القدرة):** ويشير هذا البعد إلى قدرة الفرد على أداء أنشطة وظيفته بمهارة ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين، فإن انخفاض الفعالية الذاتية يقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب مهارات أو معارف معينة لا يملكها الفرد.

٤. **حرية الاختيار (الاستقلالية والتوجيه الذاتي):** يشير هذا البعد إلى درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، ويتكامل هذا النوع من المفاهيم الإدارية الإيجابية التأثير على الرضا الوظيفي، الأداء، الانتماء الوظيفي، السيطرة الذاتية.

وفيما يلي عرض إجمالي لأبعاد التمكين من الناحية الإدارية كما عرضها عدد من الباحثين نجلها بالأبعاد التالية:

١. **تفويض السلطة:** ويشير مصطلح تفويض السلطة إلى اعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرارات وتطبيقها (العدي، ٢٠١٨م)، إذ يصبح العاملون 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 التقليدية إلى أنماط

قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن ذلك يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (دراوشة، ٢٠١٩م).

٢. **الحوافز:** تعد الحوافز أحد أهم الوسائل التي تستطيع الإدارة بواسطتها حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة تساهم في تحقيق استراتيجية المنظمة، وبالتالي على المنظمات أن تدرك اختلاف الأهمية النسبية للحوافز باختلاف العاملين وحاجاتهم، وعليها أن توجه عملية التحفيز لإثارة الدوافع وتوجيهها نحو الأداء الأفضل (Salek and Khoeini, 2016).

٣. **التدريب وتنمية السلوك الإبداعي:** يعتبر التدريب الجهود المخططة في المنظمة لتسهيل عملية تعلم العاملين القدرات الضرورية لعمله، وهذه القدرات تتعلق بالمعرفة، المهارات، والسلوكيات الضرورية لأداء العمل بنجاح، وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم، بشكل إيجابي، وبالتالي يجب منح العامل بعد تدريبه السلطة أو الفرصة لتطبيق ما توصل اليه من حلول فعلية، أو اقتراحات بناء جديدة في مجالات العمل بصفة عامة وفي نطاق عمله بصفة خاصة.

وخلاصة القول هي أن زيادة التدريب تعني زيادة معرفتهم وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم في المنظمات العاملين بها، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات ليس فقط لأداء أعمالهم ، بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة (Motamarri et al., 2017).

٤. **الاتصالات الفعالة:** يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج التمكين وتبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها الاطار الأساسي لكل علاقات العمل، فهي تعتبر أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين، وتوجيه جهودهم في الأداء ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوى عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه، فالاتصالات الفعالة توفر فرصة للإبداع

والابتكار لدى العاملين في المنظمة، من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تهتم في تطوير المنظمة، فنقل المعلومات وتبادلها بشكل فعال يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات (Ghorbani, 2016).

٥. **تدفق انسياب المعلومات:** تعتبر المعلومات الركيزة الأساسية لصنع القرارات واختيار البدائل، وتعد المعلومات من مصادر القوة في المنظمة فهي تساهم في نقل المعرفة لكل العاملين في المنظمة وتشعرهم بأهمية عملهم من خلال السيطرة والتمكن في أداء وظائفهم، ومن هنا تظهر علاقة التمكين بالمعلومات فحتى يكون العامل ممكناً، فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه (Madani and Ahmadi, 2015).

كما تتجه الأدبيات المعاصرة نحو النظر إلى ظاهرة تمكين العاملين عامة، وتمكين مدراس المدارس خاصة بوصفها بنية متعددة الأبعاد Multi-dimensional Construct، رغم اختلافها في تحديد ماهية هذه الأبعاد وعددها (فتحي، ٢٠٠٧: ١٣)، وفيما يلي شرح لأبعاد التمكين الإداري كما جاءت في هذا الدراسة:

١. تفويض السلطة أو الصلاحية:

تعتبر السلطة من المحددات الإدارية الهامة التي تعتمد عليها إدارة المدرسة التوجيه الأفراد في مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف المنشودة ، وتمثل السلطة في الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات التي تحكم سلوك الآخرين وتصرفاتهم أو يؤثر نمط السلطة السائد داخل المدرسة وكيفية استخدامها على فعالية عملية صنع القرار، ففي حالة تركيز السلطة في الإدارة العليا او المركزية ، فإن عملية صنع القرار تتسم بالفردية ، وقلة فعاليتها حيث يتم تجاهل العاملين أما في المدارس التي تعتمد على تفويض السلطة واللامركزية في الإدارة وتمكين الأفراد العاملين فإن عملية صنع القرار لست على المشاركة من قبل العاملين داخل المدرسة مما يزيد من جودة وقبول القرارات.

ويعرف تفويض السلطة بأنه منح الغير (المفوض إليه) حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة. والواقع أن المدير الكفاء يتسم سلوكه بتفويض السلطات لمعاونيه ليعني نفسه من التفاصيل الجزئية للإدارة ويكرس نفسه لوظائفه الأساسية وهي التخطيط العام ورسم السياسة والتنظيم والرقابة إلى جانب حل المشكلات، ولا يعني تفويض السلطة فقدان المفوض لسلطته بل يظل محتفظاً بها كاملة وله حق استردادها في أي وقت، كذلك لا يعني المفوض من مسؤوليته عن أعمال المفوض إليهم ، فالمسئولية لا تفرض ويبقى المفوض المسئول أمام من يعلوه عن كفاءة و فعلية أداء المهام الموكلة.

وترتبط المساءلة الإدارية الفعالة بمساحة اللامركزية الممنوحة للمؤسسة التعليمية التي تعمل على تحمل المسئولية باعتبارها تزيد الإنتاجية المتولدة عن المشاركة التي تتيحها وتغذي المواهب الجديدة ، وتشجع المبادرات الوطنية وخاصة إذا تم الأخذ بمبدأ تفويض السلطات الذي يقتضي الاستماع إلى أفكار الآخرين والثقة في العاملين لأن القيادة لا تفرض سلطتها إلا إذا كانت تضمن أن من فوضت إليهم السلطة يسهمون فعلا في تحقيق أهداف التعليم ، ولكن لن يتأتى تحقيق ذلك في ظل سيادة نمط مركزي تنفرد فيه السلطة العليا ممثلة في وزارة التربية بتخطيط التعليم والإشراف عليه ومتابعته دون إدراك حقيقي لظروف واحتياجات المناطق التعليمية المختلفة مما أدى إلى قصور عملية التفويض ، ونقص الأدوات والأساليب الإدارية والمقابلات والاجتماعات غير الضرورية وإهدار للوقت وانخفاض العمل بروح الفريق (عبد العظيم وشعلان، ٢٠٠٨ : ٣٥٢)

٢. التحفيز الذاتي:

بعد التحفيز أحد المحددات الفعالة التي تحث العاملين داخل المدرسة على تبني ممارسات جيدة غير تقليدية يكون لها مردود إيجابي على العملية التعليمية حيث أن القائد المبدع المتفهم تماما المفهوم العلاقات الإنسانية داخل منظمة هو الذي يستطيع تفهم اهمية التحفيز لتحقيق التزام العاملين لذلك فإنه يركز على الالتزام وروح الفريق والتأثير والفهم والاحترام الذاتي المتبادل كعناصر أساسية للتحفيز. (مصطفى ، ٢٠٠٨ : ١٢٤).

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت

ولابد من تأكيد أهمية توفير فرص عديدة لتحقيق التحفيز الذاتي لدى العاملين، وذلك من خلال التنوع في نطاق العمل الجماعي، وإشراك العاملين في العمليات الحيوية في المنظمة، وتوفير خطوط اتصال فعالة على جميع الاتجاهات وإشراك العاملين في وضع مقاييس التقييم لانتقاء المعايير الأنسب لقياس قوة أدائهم وجودته (الحوامدة والعينين، ٢٠٠٤)

أما الحوافز فهي قبلية وبعديّة في موضوع التمكين كما يرى (ملحم ، ٢٠٠٦ :

٩٩) وهي كالتالي:

- الحوافز القبلية: أي قبل سلوك التمكين حيث تشجع الإدارة الموظفين على ممارسة التمكين. من خلال التشجيع على روح المبادرة والمخاطرة رسم الخوف من التجربة والخطأ وعدم الخوف من الفشل غير المنسد. بهذا تتشكل دافعية قوية لدى العاملين وخاصة في المستويات الدنيا من المؤسسة على القيام بأدوار يتمثل فيها تحمل المسؤولية والتصرف باستقلالية وحرية.
- أما الحوافز البعدية: فهي بعد التصرف سراء نتج عن هذا التصرف أو السلوك نتائج ايجابية أم لم ينتج فالمهم نوعية وجودة تلك السلوكيات التي يقصد منها الوصول إلى نتائج إيجابية قد تتحقق وقد لا تتحقق بفعل أسباب غير متوقعة. وبذلك نجد أن التحفيز يعد أحد الدوافع الأساسية التي تقود المدراء نحو منع الاختلاف والتميز وتبني استراتيجيات تعلم جديدة تساعد على إكسابهم المعرفة المهنية المرجوة وتمكنهم من الوصول إلى المستوى الأكاديمي المرغوب فيه، ويتوقف ذلك على مدى وجود قيادة مدرسية واعية نادرة على وضع هيكل تحفيزي متمركز حول الأداء يؤدي إلى تعزيز المسلمين وجميع العاملين على جودة الأداء مما يساعد على تحسين مستوى الأداء المدرسي (مصطفى، ٢٠٠٨، ٢٤).

٣. العمل الجماعي:

تجمع الأدبيات في مجال التمكين الإداري على مكانة فرق للعمل كأحدى الآليات الأساسية لتطبيق مدخل التمكين الإداري في التطوير والتحسين الإداري وفرق العمل تعتبر وسيلة لغاية، وهي مدخل لتحقيق هدف ما، وعلى الرغم من اختلاف الأهداف إلا أن فرق العمل المختلفة تشترك في حاجتها إلى قواعد تساعد على إدارة نفسها بنجاح واحد وتعدد فرق العمل وقد يكون أهمها ما ذكره (أفندي، ٢٠٠٣: ٤٥).

أ- تقلل من الشعور بالوحدة وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.
ب- تزيد إحساس العاملين بهوياتهم.

ج- تشعر الموظفين بالفخر بأدائهم الجماعي.

د- تخلق بيئة عالية التحفيز وتوفر مناخا مناسباً للعمل.

هـ- تساعد على استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.

و- تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

ز- تقود إلى تفويض فعال للسهام مع زيادة ودقة الأداء.

ح- تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلاً مبتكرة لها.

ط- تحسن مستوى مهارات الأعضاء.

ي- تزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء.

ك- تحسن مستوى ونوعية القرار.

هذا: ويتيح العمل من خلال الفريق اتخاذ قرارات ذات جودة عالية تتخذ؛ وذلك لأن الفريق يوفر مقومات تجعل تلك القرارات أكثر كفاءة وفعالية وتمثل هذه المقومات فيما يلي (عبد العظيم وشعلان، ٢٠٠٨: ٢٣٨):

أ- ديمقراطية القرار: وتعني مشاركة كل الأطراف المعنيين بالقرار في صناعته.

ب- التنسيق التام بين كافة أقسام المدرسة عند اتخاذ القرار.

ج- توفر المعلومات المناسبة لصنع واتخاذ القرار وسرعة نقلها وتبادلها بين الأعضاء.

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام
ومعوقات تطبيقه في الكويت

- د- استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في الحصول على المعلومات ونقلها.
هـ- الإجماع في اتخاذ القرار من قبل جميع الأعضاء والتالي الالتزام بتنفيذ القرار.
و- تناسب القرار مع ثقافة المدرسة ونظمها، ومع السياسة العامة للمدرسة وأهدافها.
ز- التخطيط الجيد لاتخاذ القرار من حيث تحديد المشكلة، تقويم البدائل، طرح البدائل، اختيار البديل المناسب، تطبيق وتنفيذ البديل، اتخاذ قرارات تتميز بالإبداع والابتكار

والمدرسة الناجحة في تلك التي تؤمن إدارتها بأهمية العمل الجماعي ونشر ثقافة الفريق الواحد، ويعملون على تنمية مهارات العمل ضمن الفرق لدى المعلمين، وبما يحقق زيادة إسهامهم في العمل ومشاركتهم في القرار وكل ذلك سيعود بفوائد كثيرة على المدرسة والمعلمين والطلبة والمجتمع بأسره (عبد الغني، ٢٠٠٧: ١٦).
وللتحول إلى العمل بأسلوب فريق العمل في المدرسة يتطلب ذلك العديد من الإجراءات والشروط اللازمة للنجاح وينصح (عبد الغني، ٢٠٠٧: ١٧) إدارة المدرسة لن تضع في اعتبارها الأمور.

أ- ضرورة التزام مدير المدرسة وقننها بهذه المنهجية والعمل على توفير البيئة المناسبة، ورفع من مهاراته الشخصية، والإلمام بمتطلبات النجاح، وتوفير الدعم اللازم لأعضاء المدرسة.

ب- أن يدرك مدير المدرسة أن التحول من الطرق التقليدية للأداء إلى أسلوب فرق العمل سيواجه بالرفض والممانعة، ولذلك من المهم تظم أساليب إدارة التغيير والإقناع وأساليب إدارة الاجتماعات بفعالية.

ج- إعادة النظر بالهيكل التنظيمي للمدرسة إذا كان يوجد والحد من التسلسل الهرمي غير المجدي لرفع مستوى التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق الإداري بالمدرسة.

٤. التنمية المهنية:

التنمية المهنية عملية متكاملة وملتصقة تبدأ بتوصيف الوظيفة، وتستمر طالما كان الموظف قائماً بالعمل. وعملية التنمية المهنية هدفها إعداد العنصر البشري إعداداً يفي باحتياجات الوظيفة على الوجه الأكمل، وتحقيق أهدافها بمستوى الأداء المطلوب، وزيادة الإنتاجية، ورفع معدلات الأداء، أي: تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية المثلمة للمدرسة.

ويمكن تعريف التنمية المهنية على: " أنها تلك العملية التي يتم من خلالها تدريب المدراء على تطوير كفاءاتهم المختلفة بما يتوافق مع ما تتطلبه ادوارهم مع ضرورة التأكيد على اهمية استمرار تدريبهم على كافة المستحدثات في مجال العمل لمسايرة التغيرات العالمية المعاصرة (حسيني، ٢٠٠٨: ٤١٠ - ٤١٢).

وإذا أخذنا بمدخل التحليل الوظيفي للعمل Work analysis لأي مهنة لوجدنا أن وظيفة مدير المدرسة من الوظائف المعقدة والتي يرجع تعقيدها إلى تعدد الأدوار التي ينبغي اضطراره بها، وكثرة العوامل والمتغيرات المؤثرة في الوظيفة والمتداخلة معها، ويأتي هذا التعقيد أيضاً من طبيعة كل من العمليتين، الإدارية، والتربوية - ولا سيما - في هذا العصر (الخميسي، ٢٠٠٢: ٢٠٥).

لذا؛ تحظى التنمية المهنية بأهمية كبرى في تاريخ التربية، فكل اقتراح للإصلاح التعليمي، وكل خطة لتحسين المدرسي تؤكد الحاجة إلى تنمية مهنية ذات مستوى رفيع ، وأسباب هذا التأكيد واضحة ترجع إلى نمو قاعدة المعرفة واتساعها ، وكلما اتسعت هذه القاعدة أصبح هناك حاجة إلى أنواع جديدة من الخبرات على كافة المستويات ، بالإضافة إلى ضرورة مواكبة كل العاملين بالمدرسة المتغيرات العصر الذي يعيشون فيه ، والعمل على تنمية مهاراتهم العملية والفنية (حسيني ، ٢٠٠٨ : ٤١).

كما تبدو أهمية التدريب في اثناء الخدمة للمشتغلين بالإدارة المدرسية شأنهم شأن غيرهم من مختلف العاملين بالقطاعات المهنية المختلفة، وتتعاظم هذه الأهمية تطبيقاً

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت

الاتجاه التعليم المستمر من ناحية وللتعامل الفعال مع مختلف المستجدات والمتغيرات المتلاحقة نظرياً وعلمياً. في ميدان الإدارة المدرسية من ناحية ثانية، والتمرس على المهارات القيادية ومنها من ناحية ثالثة. فميدان الإدارة المدرسية، قد تأثر بالتغيرات المتلاحقة التي حدثت في كل من مجالي الإدارة العامة والتربية والتعليم فثمة مهارات إدارية مستحدثة، وباتت ضرورية ولا يمكن للمدير غض الطرف عنها مثل مهارات إدارة الأزمات، وإدارة الوقت وإدارة التكنولوجيا التربوية والتكنولوجيا الإدارية. وثمة مستحدثات قد توفرت في مجال الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرار والتشريعات التربوية المنظمة للعمل التربوي والتعليمي و ثمة متغيرات قد حدثت في المجتمع عموماً، وكان لها انعكاساتها على علاقة المدرسة بالمجتمع وتطور كل منهما تجاه الآخر مكل هذه المستجدات و المتغيرات المتلاحقة قد أدت إلى إعادة النظر في مجمل المهارات القيادية التي يجب أن يمتلكها المدير الفعال.

ومثل هذه المهارات يجب ألا يترك اكتسابها للاجتهاد الشخصي أو الظروف والمواقف الإدارية وإنما يجب أن تحدد بدقة، وتخدم البرامج التدريبية التي تستهدف تدريب المدراء والمدراء المساعدين عليها نظرياً وعملياً (الخميسي، ٢٠٠٢: ٢٢١).

أن من أهم المعوقات التي تواجه التنمية المهنية، هو عدم مسايرة تلك البرامج للمتغيرات العالمية المعاصرة وضعف الاستفادة من الخبرات لدى الدول المتقدمة، كما أنها تركز على الجانب النظري دون الاهتمام بالجانب الفني والتقني، ولذلك لا يتم الاستفادة منها إضافة إلى أن التخطيط لتلك البرامج يتم عشوائياً ، وذلك راجع إلى عدم توافر قاعدة معلومات عن سير عملية التخطيط وعدم وجود معايير واضحة يتم في ضوءها متابعة الذين حصلوا على تلك الدورات وهذا ما توصلت اليه دراسة (حسيني، ٢٠٠٨)

٥- تنمية السلوك الإبداعي:

الإبداع شكل راق من النشاط الإنساني، ومطلب حضاري جوهرى لجميع الأمم، وهو الدافع لاي تقدم علمي أو فكري أو فني، ويمكن تبسيط الإبداع بالتعريف بأنه انتاج

شيء ما، على أن يكون هذا الشيء جديداً في صياغته، وذا تأثير في مجاله و إن كانت عناصره موجودة من قبل. (بدران ، (٢٠١٠ : ٩) ويؤكد هذا التعريف على أهمية استثمار الأفكار الموجودة لدى الفرد في تحريك مواهب ومهارات الآخرين واستثمارها بشكل يفيد المنظمة الإدارية.

الإبداع الإداري إبداع جماعي مؤسسي وهو أعم وأشمل من الإبداع الفردي ويعني القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجارب الأمثل من قبل العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أن من أهم مقومات المناخ المدرسي الصحي تربوية وتنظيمياً تشجيع إبداعات كل فرد فالإبداع شيء أساسي لا بد أن تتاح له الفرصة كاملة للظهور، وهذا لا يتوقف على أعضاء بعينهم ولكنه امر عام ينطبق على الجميع حيث إن كل فرد له طاقته وإمكاناته وكلما تربي الفرد على الإطلاق بتفكيره في اتجاهات غير محددة برؤى مسبقة كلما كان هذا دافع له للتعبير عن نفسه وللتعبير عن ذاته التي هي في الأصل متفردة عن الآخرين، أي أن فرص إجراءات ومسارات معينة على الأشخاص تقتل كل فرص الانطلاق في التفكير أو التعبير عما يدور من أفكار واتجاهات في عقولهم. (الراشد، ٢٠٠٧ : ٢٣٩)

وبالنسبة لأهم معوق للإبداع في البيئة العربية فقد أظهرت دراسة (نحيت، ٢٠٠٨)، أن مفهوم تمكين العاملين غائب عن التداول في منظماتنا، وكذلك لدى السواد الأعظم من قياداتها وعزا ذلك لأسباب منها أن التنظيمات البيروقراطية لا تخلق بيئة تنظيمية إبداعية ، بل إنها قد تكون عائقاً لذلك. فالقيادة الإبداعية تلعب دوراً بارزاً في توفير بيئة إبداعية Creativity Society والتي تعد أحد المتطلبات الأساسية لإنجاح التجديد الذاتي للمدرسة حيث يكمن الهدف الأساسي من هذه البيئة في تهيئة الأفراد، وتحفيزهم للانطلاق ، وتفجير القدرات والطاقات الإبداعية لديهم.

٦- المشاركة في اتخاذ القرار:

ان التمکن من اجل إحراز الأهداف المنظمة يعني إشراك جميع الأفراد في صنع نجاح العمل ، وإشراك الأفراد لم يعد خيارا وإنما أصبح أحد متطلبات النجاح ، كذلك فإن الاتجاه نحو التمکن من شأنه إحراز مكاسب عظيمة ، ولكنه قد يؤدي إلى خيبة أمل كبيرة إذا لم يدر بالطريقة الصحيحة. (أفندي، ٢٠٠٣: ١٢).

والحقيقة أنه من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يمكن المساهمة في إصلاح أحوال المنظمات الإدارية وتحويلها من منظمات خاسرة إلى منظمات ناجحة وفعالة ويشير بعض التجارب في مجال الأعمال كما ذكر (أفندي، ٢٠٠٣: ٢٧) إلى أن هناك بعض المنظمات التي كنت تحقق خسائر بسبب النمط الإداري فيها ، والذي كان يقوم على أسس انفراد الرئيس باتخاذ القرارات بدون مشاركة من مرؤوسيه وذلك في جميع الأمور الصغيرة والكبيرة ولكن عندما تغير النمط الإداري في هذه المنظمات ، بحيث أصبح العاملون يشاركون في اتخاذ القرارات وتعمل المسؤولية ، أصبحت هذه المنظمات ناجحة.

والمشاركة في اتخاذ القرار لها من الأهمية ما يجعلها تسهم في زيادة فعالية اتخاذ القرار وذلك في عدة نقاط أهمها ما أوضحه كل من (نشوان، ٢٠٠١: ٧٤)، (عبد العظيم وشعلان، ٢٠٠٨: ٣٣٦) في النقاط التالية :

- أ- تزيد عملية المشاركة عدد البدائل والأفكار والمقترحات.
- ب- يدرك المشاركون عمق القرارات وأهميتها أكثر من المدير نفسه، وبالتالي تكون الحلول والقرارات أكثر فعالية.
- ج- تتيح المشاركة للقرارات فرصة الدقة والعدالة وعدم التحيز بعيدا عن مزاج المدير وتحيزه.
- د- تعزز المشاركة الثقة بالمعلومات التي يمتلكها المدير وتصحتها، وهذا ينعكس على نوعية القرار وفعاليتها.

- هـ- تعزز المشاركة الثقة والدافعية، وتزيد درجة الولاء والانتماء نحو المدرسة، وتزيد من قدرتهم على العمل وإبداء مزيد من التعاون مع الآخرين.
- و- تحد عملية المشاركة من الارتجالية والعفوية والتخبط الذي المديرين عن التوقيت والنتائج المراد الوصول إليها.
- ز- تكسب المشاركة في اتخاذ القرار الناحية العلمية والموضوعية والاسلوب العلمي لأساليب اتخاذ القرار بعيدا عن الذاتية والمزاجية.
- ح- شعور العاملين بالأهمية من خلال إدراكهم للدور الذي يقومون به وإحساسهم بأهمية وجودهم داخل التنظيم الإداري للمؤسسة التعليمية.
- ط- مشاركة العاملين تجعلهم أقل مقاومة للتغيرات داخل المؤسسة، بل قد يجعلهم هم أصحاب التغيير.
- ي- تحسين كفاية العمل حيث أن المشاركة في صنع القرار تجعل العاملين أكثر تفهما ولولا العمل بروح الفريق مما يترتب عليه زيادة معدلات الإنجاز والتنمية علاوة على تحملهم للمسئولية.
- ك- تحسين نوعية القرارات الإدارية من خلال تصور صحيح لأبعاد القرار لمتخذي القرار.
- ل- قلة الجزاء تسبب وضوح المهام والأدوار لدى المرؤوسين المشاركين في صنع القرارات.

وتتضح أهمية المشاركة الجماعية في عملية صنع القرار داخل المدارس في أنها المجال الذي يضمن النجاح والاتفاق الكامل على كافة العمليات المتعلقة بالأنشطة والفعاليات المدرسية الإدارية والتنظيمية ، كما أنها تساهم في تخفيف حدة شعور المعلمين الجدد بالعزلة عن العمل الإداري والتنظيمي داخل المدرسة ، بالإضافة إلى تعزيز القدرات ومهارات المعلمين الأكاديمية والإدارية والمهنية ، كما تؤثر تأثيراً كبيراً على نجاح اسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في تحقيق نتائج وأهداف اللامركزية ، كما تساهم تلك المشاركة

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت

الجماعية في جعل العمل الإداري داخل المدرسة وجها لوجه مع المتطلبات العلمية والمجتمعية للعملية التعليمية.

وتساهم تلك المشاركة الجماعية أيضاً في زيادة قدرة الأفراد على الإحساس بالمسؤولية الجماعية عن الإدارة المدرسية وعلى ملكيتهم للمدرسة والفعاليات الأكاديمية فيها مما يزيد من قدرة الإدارة المدرسية على تفعيل وتطبيق كافة العمليات الإدارية التي تبرز أهمية مبدأ المحاسبة على الأداء الأكاديمي والإداري داخل المدارس (عبد العظيم وشعلان، ٢٠٠٨: ٣٣٧)

أن تفرد القيادات في الإدارة العليا في اتخاذ القرارات التخطيطية والتطويرية المتعلقة بالمدرسة وحرمان المدير واعضاء هيئة التدريس وغيرهم من العاملين فيها من المشاركة في اتخاذها سوف يحول دون تطوير المدرسة بالشكل الصحيح أو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة التي تسعى لها وزارة التربية كهدف أسمى - لاسيما - وأن المدير هو المسئول الأول الذي يعرف مدرسته عن قلب وما يدور فيها، وما تحتاج إليه من تحسين وتطوير أكثر من أي مسئول آخر. (دروزة، ٢٠٠٣: ١٤).

خطوات تنفيذ التمكين الإداري:

- يمكن تلخيص خطوات تمكين العاملين كالتالي (الحراشنة والشرفات، ٢٠١٩م):
١. تحديد أسباب الحاجة للتغيير: حيث يجب على المدير شرح وتوضيح مهام التمكين للعاملين وأن يكون لديه القدرة على توضيح نوع السلطة التي سيمتلكها العاملين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم.
 ٢. التغيير في سلوك المديرين: إن أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين، إيجاد بيئة عمل ممكنة لتنفيذ برامج التمكين من خلال الحصول على التزام ودعم المديرين.
 ٣. تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين، للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم.

٤. تكوين فرق العمل: بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود تمكين العاملين استخدام أسلوب الفرق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم و أن يكونوا على وعي وفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين الإدراك يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين.
٥. المشاركة في المعلومات: لكي نمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، فيجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم في تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة.
٦. اختيار الأفراد المناسبين وتوفير التدريب: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، والتدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.
٧. الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، ويمكن أن تستخدم المنظمة خطة عمل لتوصيل توقعات الإدارة بالموظفين.
٨. وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، ويجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتناسب واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.
٩. عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة.

أساليب التمكين المعاصرة:

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها (السبيعي، ٢٠١٩م):

١. أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، 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، 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 للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، كما و أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، 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: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، 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، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور (الحري، ٢٠١٩م).

مقومات ومتطلبات التمكين:

إن أفضل الثقافات التنظيمية تلك التي تكون فيها نظرة ذات قيمة للمواهب، والأفكار، والابداع المحتمل لجميع الأفراد، لأن كل ذلك يسمح للموارد البشرية في المنظمة باستخدام كامل طاقاتها، كما أنها تسمح لهم بالشعور الجيد تجاه إدارتها، بالإضافة إلى ذلك أنه إذا لم تسد ثقافة التمكين لدى العاملين في المنظمة، سيكون مصير محاولة تمكينهم بدون ذلك أقرب للفشل، وهذا يتطلب بيئة من الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين (الحجاج وحسونة، ٢٠١٩م)، وفي هذا الصدد لنجاح عملية التمكين لا بد من توافر المتطلبات التالية (خليل وحامد، ٢٠٢٠م):

١. تأييد ودعم الإدارة العليا: يجب أن تقتنع الإدارة العليا بعملية التمكين أولاً، حتى يمكن تطبيقه لأن التمكين يؤدي إلى تغيير الأنماط الإدارية للرؤساء المباشرين، وبدون اقتناعهم الكامل والتغيير المترتب عليه لن تتجح عملية التمكين في المنظمة.
٢. تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين، تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة لأنها تتطلب تغييراً ضرورياً في اتجاهات المديرين والعاملين في المنظمة، بل وتغيير في ثقافة المنظمة ذاتها، وهذا التغيير يتطلب وقتاً طويلاً نسبياً.

٣. الالتزام الداخلي: تمثل عملية التمكين عملية تعاقدية طوعية من جانب العاملين نحو الإدارة العليا، وتعتمد هذه العلاقة بصورة أساسية على فكرة الالتزام الداخلي، النابع من داخل الفرد والذي يدفعه إلى بذل الطاقة وإنجاز العمل بشكل فعال.
٤. المشاركة الفعالة: يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمات بإيضاح المجال لتبادل المعلومات بين أطراف المنظمة والعاملين فيها، والمشاركة في اتخاذ القرارات ومنح السلطات والمسئوليات وبناء فرق العمل، وتوفير الاستقلالية الذاتية.
٥. الثقة الإدارية المتبادلة: فالإدارة يجب أن تشعر العاملين بثقتها في قدراتهم وأن ترسخ لديهم أنها تقف جانبهم وليس في مواجهتهم (الحاجي، ٢٠٢٠م).
٦. لامركزية الهيكل التنظيمي، الذي يسهل الفحص وتحقيق التوازن، ويوفر المرونة بحيث يسمح بالتطور في جميع الأوقات.
٧. نظام المكافأة الموقفية، واستخدام أسلوب احتساب الأجر حسب الأداء (Al-Qudah et al., 2019).
٨. لابد من تدريب الموظفين بشكل مناسب، فليس من المجدي أن نمكن الموظفين نحو أداء مهام مثل صيغ القرارات أو اتخاذ إجراءات معينة، دون أن يحصلوا على تدريب مناسب في هذا المجال.
٩. لابد من وجود رؤية مشتركة بين القادة والموظفين في المؤسسة، ذلك أن كلا الطرفين يسعيان إلى بلوغ الهدف نفسه، وتقديم أفضل منتج أو خدمة، ووصول أعلى مراتب الابتكار.
١٠. يجب أن يفهم الفرد الحاجة للتغيير وأكثر الناس خبرة وتعليماً هم أكثرهم استعداداً لقبول التغيير، لذلك فإن دعمهم عن طريق التمكين يحقق للمنظمة مكانة متميزة في تحقيق أهدافها، وضرورة تشجيع العاملين على استيعاب آفاق وأبعاد التمكين وأهميته للمنظمة، كما أنه على المنظمة توفير البيانات والمعلومات للعاملين؛ لتسهيل إنجاز القرارات التي يواجهها العاملون في إطار إنجازهم للأهداف (Madani and Ahmadi, 2015).

معوقات تطبيق التمكين:

يقف أمام عملية التمكين الإداري للعاملين في أي مؤسسة أو منظمة معوقات وعوائق وتحديات، والتي إذا لم يتم مواجهتها من قبل الإدارة، وخاصة الإدارة العليا تؤدي إلى فشل كبير في عملية تطبيق التمكين، وفيما يلي بعض معوقات تطبيق التمكين (العنزي، ٢٠١٥م):

١. تخوف المديرين من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل المركزية، وتخوفهم أيضاً من ظهور العاملين بمظهر الكفاءة والافتتار في أداء أعمالهم بقدر أكبر من كفاءتهم، مما قد يزعزع ثقة الإدارة بهم.
٢. سيادة البيروقراطية في المنظمات يعوق نجاح التمكين، إذ أنها تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية ذات سلطة إصدار الاوامر من أعلى إلى أسفل والتي لا تسمح بأي مساحة للمبادأة والابتكار والابداع، وبالتالي فان البيروقراطية لا توفر بيئة عمل ابتكارية مبدعة للعاملين في المنظمات.
٣. مقاومة التغيير من قبل الرؤساء و العاملين في المنظمة، والفهم الخاطئ من قبل العاملين بأن التمكين محاولة لاستغلالهم في العمل، وبالإضافة إلى ملازمة تقليص حجم العمالة مع التمكين، وهذا بدوره يزيد من حذر العاملين ومعارضتهم للتمكين.
٤. وجود فجوة بين ما يتم طرحه وبين ما يتم ممارسته من الإدارات، فعندما يخيب ظن العاملين بالتمكين وبالتالي يرفضون تطبيقه، وذلك يظهر بشكل واضح عند استخدام التمكين كأداة للتلاعب من قبل الإدارة بهدف ضمان قيام العاملين بالمهام والواجبات الكاملة.
٥. ضعف التزام الإدارة ودعمها للتمكين، حيث أنه يجب أن يكون التزام الإدارة بالتمكين بشكل مستمر وحقيقي، لتفعيل تطبيق التمكين في المنظمات.
٦. استخدام المديرين التمكين كوسيلة لأبعاد المسؤولية عن انفسهم.
٧. ضعف التدريب والتطوير الذاتي للموظفين يعيق من عملية التمكين، حيث كثير من المديرين يعتبرون التمكين عذر لعدم تطوير العاملين واعطائهم دورات تدريبية.

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت

٨. عدم إعطاء المديرين العاملين الدعم والتغذية العكسية عن الأداء، وعدم السماح لهم بإبداء رأيهم واقتراحاتهم، وعدم اعتراف الإدارة بإنجازات العاملين لديها.

اقتراحات للتغلب على معوقات تطبيق التمكين:

وفيما يلي بعض مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق التمكين (عيسى، ٢٠١٦م):

١. الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
٢. بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي، والسماح بتداول المعلومات.
٣. التحول من نظام الاشراف القائم على التوجيه والتحكم إلى نظام قائم على المشاركة الفعالة
٤. اعادة النظر في نظام المكافآت والترقيات.
٥. العمل على توفير التدريب المناسب للعاملين وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم مما يزيد من فرصة تطبيق التمكين في المنظمات.
٦. توفير الموارد والمعلومات للعاملين لضمان نجاح مستمر في التمكين.
٧. العمل على تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.
٨. زيادة العمل على تعزيز عملة تفويض السلطات واعطاء العاملين بعض الصلاحيات في تنفيذ المهام الموكلة لهم.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الحجاجي (٢٠٢٠). بعنوان " دور الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس لتحقيق التمكين الإداري بمدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى فعالية الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس بمدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة في تحقيق التمكين الإداري لهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة وطبق على عينة (١١٦) فرداً، وقد

أظهرت الدراسة اتفاق أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة أن الصلاحيات الجديدة التي منحتها وزارة التعليم للقيادات المدرسية، قد أدت إلى تحقيق التمكين الإداري للقيادات المدرسية.

دراسة الفاضل (٢٠٢٠). بعنوان " دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جرش، والبالغ عددهم (١٨١) عضو هيئة تدريس، وقد تم عمل حصر شامل لهم، وجمعت بياناتهم من خلال استبانة. وأظهرت النتائج بأن مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة جرش عال، مما يشير إلى أن التمكين الإداري ذو أهمية لأفراد عينة الدراسة. وإن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى عمداء كليات جامعة جرش عال.

دراسة البقمي (٢٠٢٠). بعنوان " درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي مدينة الرياض والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات، تبعا للمتغيرات التالية (الخبرة - الدورات التدريبية - المؤهل العلمي). واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وكانت عينة الدراسة تتمثل في المشرفات التربويات في إدارة الإشراف والبالغ عددهن ٣٧ مشرفة وهي تمثل مجتمع الدراسة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، ومن أهم النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على درجة ممارسة التمكين الإداري من حيث تفويض السلطة وجاءت موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية للفقرات التي تقيس درجة ممارسة التمكين الإداري من حيث العمل الجماعي والسلوك الإبداعي.

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام
ومعوقات تطبيقه في الكويت

دراسة رسمية وآخرون (٢٠٢٠). بعنوان " التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية في عمان".

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، والكشف عن دور التمكين الإداري، والتعرف على واقع تمكين مدراء المدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة أداة الاستبيان لتجميع البيانات الأولية. ويتكون مجتمع الدراسة من المديرين ومساعدتهم في مدارس التعليم الأساسي في محافظة ظفار بسلطنة عمان والبالغ عددها ١٥٤ مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تفويض للسلطة لمديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة ظفار من جانب إدارة المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة.

دراسة المطيري والعتيبي (٢٠١٨). بعنوان "دور التمكين الإداري في تحسين إدارة المدارس الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت : دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في تحسين إدارة المدارس الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت (دراسة ميدانية). واعتمد البحث على المنهج الوصفي. وتمثلت أدوات البحث في استخدام استبانة، وتم تطبيقها على عينة من العاملين في إدارة المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت (مديري-مدراء مساعدين-رؤساء أقسام)، والبالغ عددهم (١٠٠) مفردة. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (الاستقلالية، والتعلم والتدريب، والدافعية) على تحسين الأداء الإداري في المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت. كما أكدت على وجود علاقة ارتباطية إيجابية تصاعدية من دون الوسط إلى الوسط بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض الصلاحية، التعلم والتدريب، الدافعية، والاستقلالية)، وبين تحسين الأداء الإداري.

دراسة الكندري ويوسف (٢٠١٦). بعنوان " علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مدراء المدارس في التعليم العام بدولة الكويت، كما هدفت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة مدراء المدارس للأدوار القيادية في المدارس بالإضافة إلى بحث فيما إذا كانت هناك علاقة بين التمكين الإداري وممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء المدارس داخل مقرات أعمالهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم استخدام استبانة مغلقة لتجميع البيانات من عينة عشوائية تألفت من (١١٧) مدير مدرسة صن النكير والإناث وفي المناطق التعليمية الست، وتوصك النتائج إلى ان مدراء المدارس بدولة الكويت يتمتعون بمستوى لا بأس به في التمكين الإداري بالإضافة إلى انهم يمارسون أدوارا قيادية في مقرات أعمالهم. كما توصك النتائج إلى أن المدراء من الإناث لديهم ممارسة أكبر للقيادة من المدراء الذكور في محاور بناء الرؤية والمهام المشتركة، وتحديث المناهج والبرامج التعليمية، وتكنولوجيا التعليم، ومحور التواصل المجتمعي. كما توصلت النتائج الى ان المدراء الذين خدموا ثلاثون سنة فأكثر يمارسون دورا قياديا أكبر من المدراء الذين خدموا عددا اقل من السنوات.

دراسة العنزي (٢٠١٥). بعنوان " واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية و علاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري يوضح أهمية تطبيق التمكين الوظيفي بالمؤسسات التعليمية باعتباره من أهم الأساليب الإدارية الحديثة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتكونت أدوات الدراسة من استبيان واقع التمكين الوظيفي لدي القيادات التربوية، واستبيان واقع التمكين الوظيفي لدي القيادات التنفيذية. وقد أظهر الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات علي متغير الجنس " الذكور والاناث". رابعاً: تصور مقترح لتمكين القيادات الإدارية وتحقيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وفيه: الهدف من التصور، المنطلقات، المرتكزات، المبررات، أليات التصور المقترح.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Tuysuz et al., 2020). بعنوان "العلاقة بين مستويات التمكين للموظفين في تركيا".

The Relationship between Perceived Empowerment Levels of Employees in Turkey

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين لدى الموظفين في مؤسسات التجارة الخارجية في مدينة اسطنبول التركية، بالإضافة إلى تحديد الفروق ما بين هؤلاء الموظفين تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في ٤ منظمات في مجال التجارة الخارجية في مدينة اسطنبول التركية، وتم اختيار عينة عشوائية عددها ٢٣٠ موظفاً من موظفي هذه المنظمات، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة عد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى التمكين تبعاً لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير المنظمة والقسم والمسمى الوظيفي، كما تبين أن مستوى التمكين لدى موظفين الشركات التركية كان بدرجة مرتفعة.

دراسة (Widyastuti and Riana 2019). بعنوان "أثر التمكين والتعويض على أداء الموظفين الفخريين، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي".

Effect of Empowerment and Compensation on Performance of Honorary Employees Mediated by Organizational Commitments

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة ما بين التمكين والتعويض والأداء لدى الموظفين الفخريين في المنظمات الدولية في مدينة دينباسار في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين إحدى المنظمات الدولية في مدينة دينباسار في إندونيسيا، وتم

اختيار عينة عشوائية عددها ١٠٠ موظفاً وموظفة، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن التمكين والتعويض والالتزام التنظيمي له تأثير مباشر إيجابي وكبير على أداء الموظف، كما تبين أن للالتزام التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً هاماً في العلاقة ما بين التمكين والتعويض عن أداء الموظفين، كما أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري في لدى الموظفين في المؤسسات الدولية الإندونيسية جاء بدرجة ضعيفة. دراسة (Nnaemek et al., (2019). بعنوان "أثر تمكين الموظفين على أداء المنظمات الصناعية في ولاية إنغو في نيجيريا".

Effect of employee empowerment on the performance of selected manufacturing organizations in Enugu state, Nigeria

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تمكين الموظفين بأبعاده (تدريب الموظف، ومشاركة الموظف، وتحفيز الموظف) على أداء المنظمات الصناعية في ولاية إنغو النيجيرية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المنظمات الصناعية في الولاية وعددهم ٢٨٣٥ فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية عددها ٣٥١ فرداً، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن التدريب له تأثير كبير على الإنتاجية في المنظمات الصناعية، كما تبين أن هناك علاقة إيجابية بين تعويض الموظف وأداء الموظف، كما تؤثر مشاركة الموظف في صنع القرار بشكل كبير على التزام الموظف.

دراسة (Saleem et al., (2018). بعنوان "تعزيز الأداء والالتزام من خلال القيادة والتمكين منظور الاقتصاد الناشئ".

Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية وتمكين الموظفين على أداء الموظفين والالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط للنزاهة السلوكية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في البنوك التجارية في مدينة

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت

ملتان في باكستان، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها ٥٣٢ موظفاً، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية وتمكين الموظفين تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين والالتزام التنظيمي من خلال التأثير الوسيط لمعلومات الأعمال.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام وأبرز التحديات لتطبيقه في الكويت، حيث أن المؤسسات التعليمية اليوم لكي تتمكن من تقديم خدماتها التعليمية، فإنه يجب عليها تبني أساليب ونماذج عمل حديثة، ووقع الخطط والاستراتيجيات والوسائل اللازمة لها، بالإضافة إلى توفر الخبرة الإدارية والإمكانات اللازمة التي تعد أداة في يد المؤسسات التعليمية نحو تحسين أدائها.

وتعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجموعة من مديري مدارس التعليم العام بالمراحل التعليمية (الابتدائي، والمتوسط، والثانوي) في المناطق التعليمية الست المختلف بدولة الكويت، كما تم إعداد استبانة خصيصاً لجمع البيانات اللازمة، مما أعطي الدراسة الحالية عمقاً علمياً في وصف البيانات وتحليلها وتفسيرها.

كما أن الدراسة الحالية -على حد علم الباحثة- لا توجد دراسة محلية أو عربية أو أجنبية مماثلة لها، إذ إن الدراسة الحالية تتناول أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام وأبرز التحديات لتطبيقه في الكويت.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

١. إعداد أداة الدراسة (الاستبانة).
٢. إثراء الجانب النظري للدراسة.
٣. دعم مشكلة الدراسة.
٤. مقارنة نتائج الدراسات السابقة بنتائج الدراسة الحالية.

٥. عدم تكرار أي من الدراسات السابقة.

٦. الاستفادة من المراجع التي لجأ إليها الباحثون الآخرون.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، نظرا لملاءمة هذا المنهج لتحقيق أهداف الدراسة الحالية ، حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة موضع الدراسة ، ويرصدها كما هي في الواقع ، ودراسة الأبعاد المختلفة لتلك الظاهرة في ضوء أهداف البحث.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بالمراحل التعليمية (الابتدائي، المتوسط، الثانوي) في المناطق التعليمية الست المختلف بدولة الكويت، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها ١٨٠ فرداً منهم . والجدول (١) يوضح عينة الدراسة:

جدول (١) عينة الدراسة

المتغير	العدد	%
النوع	ذكور	78
	إناث	97
المجموع	175	100
المرحلة التعليمية	ابتدائي	55
	متوسط	60
	ثانوي	60
المجموع	175	100
المؤهل العلمي	دبلوم	27
	بكالوريوس أو ما يعادله	135
	دبلوم عالي	7
	ماجستير	4
	دكتوراه	2
المجموع	175	100
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	41
		23.4

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام
ومعوقات تطبيقه في الكويت

المتغير	العدد	%
من ٥ - ١٠ سنوات	52	29.7
١٠ سنوات فأكثر	82	46.9
المجموع	175	100
العاصمة	29	16.6
حولي	28	16.0
الأحمدي	33	18.9
الجهراء	29	16.6
الفروانية	29	16.6
مبارك الكبير	27	15.4
المجموع	175	100

أداة الدراسة :

تم إعداد استبانة حول "أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام وأبرز التحديات لتطبيقه في الكويت"، وقد تكونت من جزأين:

الجزء الأول: التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت، ويتكون من (٤٠) فقرة وقد وزعت على عدة أبعاد وهي:

١. البعد الأول: تفويض السلطة (٧) عبارات .
٢. البعد الثاني: التحفيز الذاتي (٦) عبارات .
٣. البعد الثالث: العمل الجماعي (٦) عبارات .
٤. البعد الرابع: تطوير الشخصية (٥) عبارات .
٥. البعد الخامس: تنمية السلوك الإبداعي (٦) عبارات .
٦. البعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرارات (١٠) عبارات .

الجزء الثاني: المعوقات التي تحد من ممارسة أبعاد التمكين الإداري وقد احتوى (١٣) عبارة.

صدق الأداة :

للتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، من ذوي الاختصاص في كلية التربية بجامعة الكويت، وطلب منهم مراجعة

جودة الصياغة اللغوية ، مع حذف أو تعديل أو إضافة ما يروونه مناسباً، وقد تم إجراء التعديلات التي أشاروا إليها من قبل الباحثة:

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل الثبات بطريقة إعادة التطبيق ، حيث تم تطبيق الأداة على مجموعة من مديري المدارس عددها (٤٠) مديراً وبعد ٣ أسابيع من التطبيق تم إعادة التطبيق على نفس المجموعة ، وتم حساب معامل الارتباط الخطي لبيرسون بين نتائج التطبيق في الحالتين ، وقد كان معامل الارتباط الخطي لبيرسون هو (٠,٩٤) وهو معامل مرتفع يدل على ثبات جيد للأداة . وبعد التطبيق النهائي على أفراد العينة ، ومع إدخال البيانات للحاسب الشخصي لمعالجة البيانات بالأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة تم استخدام معامل ثبات (Cronbach Alpha) ، لحساب قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات، لدراسة مدى اتساق إجابات أفراد العينة على العبارة والمجال مع باقي العبارات والمجالات الأخرى ، وقد كانت قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ مرتفعة ومقبولة لأغراض هذه الدراسة. والجدول (٢) يبين معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة والأداة ككل

جدول (٢)

قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة المختلفة والأداة ككل

المجال	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المجال الأول : تفويض السلطة	7	0.803
المجال الثاني : التحفيز الذاتي	6	0.842
المجال الثالث : العمل الجماعي	٦	0.921
المجال الرابع : تطوير الشخصية	5	0.880
المجال الخامس : السلوك الإبداعي	6	0.837
المجال السادس : : اتخاذ القرارات	10	0.891
المعوقات	13	0.927
الأداة ككل:	53	0.956

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

١. التكرارات والنسب المئوية.
٢. المتوسطات الحسابية.
٣. الانحرافات المعيارية.

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام
ومعوقات تطبيقه في الكويت

إجابة أسئلة الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأبعاده الستة (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، والتتمية المهنية، وتنمية السلوك الإبداعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات)؟

(١) البعد الأول : تفويض السلطة

لتعرف مدى ممارسة مديري المدارس لمبدأ تفويض السلطة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المجال الأول "تفويض السلطة".

جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة
حول عبارات البعد الأول "تفويض السلطة"

م	العبارة	درجة الممارسة													
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
١	يفوض لي رؤسائي في المنطقة التعليمية السلطة بناء على أنظمة وتعليمات الوزارة	55	31.4	73	41.7	39	22.3	5	2.9	3	1.7	3.983	0.900	عالية	1
٧	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دورياً	54	30.9	66	37.7	43	24.6	10	5.7	2	1.1	3.914	0.939	عالية	٢
٢	الأعمال المفوضة لي محددة كتابياً	46	26.3	81	46.3	37	21.1	7	4.0	4	2.3	3.903	0.913	عالية	3
٤	أتمتع بسلطات كافية لإنجاز مهام الوظيفية	37	21.1	74	42.3	44	25.1	17	9.7	3	1.7	3.714	0.964	عالية	٤
٣	لا يتدخل رؤسائي في السلطة المفوضة لي خلال فترة التفويض	25	14.3	59	33.7	65	37.1	22	12.6	4	2.3	3.451	0.962	متوسطة	٥
٥	لا تعيق التشريعات التربوية في الوزارة تفويض السلطات لمدراء المدارس	20	11.4	60	34.3	67	38.3	22	12.6	6	3.4	3.377	0.962	متوسطة	٦
٦	يحدد رؤسائي الأعمال التي يفوضونها لي شفويًا	18	10.3	40	22.9	67	38.3	34	19.4	16	9.1	3.057	1.097	متوسطة	٧
												25.399		عالية	
															الإجمالي

ويعد التحليل اتضح أن المتوسطات الحسابية لعبارات المجال الأول (تفويض السلطة) قد تراوحت بين (٣,٠٥٧ - ٣,٩٨٣)، وبمجموع عام (٢٥,٣٩٩) وهي متوسطات حسابية درجتها كبيرة ، وقد جاءت إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (١) "يفوض لي رؤسائي في المنطقة التعليمية السلطة بناء على أنظمة و تعليمات الوزارة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٨٣) وبانحراف معياري (٠,٩) وهو متوسط حسابي درجته كبيرة ، حيث أشار عدد (١٢٨) فرداً بنسبة (٧٣,١%) إلى أن ذلك يمارس من قبلهم بدرجة عالية جداً وبدرجة عالية ، بينما أشار عدد (٣٩) مديراً بنسبة (٢٢,٣%) إلى ممارسة ذلك بدرجة متوسطة ، وأفاد عدد (٨) مدراء بنسبة (٤,٦%) إلى أنهم يمارسون ذلك بدرجات منخفضة ومنخفضة جداً . وجاءت إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (٧) " يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دورياً " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٩١٤) وبانحراف معياري (٠,٩٣٩) وهو متوسط حسابي درجته كبيرة ، حيث أشار عدد (١٢٠) مديراً بنسبة (٦٨,٦%) إلى ممارسة هذا السلوك بدرجات عالية جداً وبدرجات عالية ، بينما أشار عد (١٢) مديراً بنسبة (٦,٨%) إلى ممارسة ذلك بدرجات منخفضة ومنخفضة جداً، وفي المرتبة السابعة والأخيرة ، جاءت إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (٦) "يحدد رؤسائي الأعمال التي يفوضونها لي شفويا " بمتوسط حسابي (٣,٠٥٧) وهو متوسط حسابي درجته متوسطة ، حيث أشار عدد (٥٨) مديراً بنسبة (٣٣,٢%) إلى توافر ذلك لديهم بدرجة عالية وعالية جداً ، وأشار عدد (٦٧) مديراً بنسبة (٣٨,٣%) إلى ممارسة ذلك بدرجة متوسطة ، بينما أفاد عدد (٥٠) بنسبة (٢٨,٥%) بممارسة ذلك بدرجة منخفضة ومنخفضة جداً .

وبصفة عامة فقد جاءت إجابات أفراد العينة لتبين أنهم يمارسون البعد الخاص بتفويض السلطة مما يمكنهم من العمل الإداري المدرسي بدرجات عالية في غالبية العبارات التي تضمنها المحور (٤ عبارات من ٧)، حيث كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على هذه العبارات بدرجات عالية ، وتلك العبارات هي:

- يفوض لي رؤسائي في المنطقة التعليمية السلطة بناء على أنظمة و تعليمات الوزارة.
- يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دورياً.
- الأعمال المفوضة لي محددة كتابياً.
- أتمتع بسلطات كافية لإنجاز مهامني الوظيفية.

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام
ومعوقات تطبيقه في الكويت

- بينما يتضح من الجدول أن هناك بعض الجوانب التي تمارس بدرجة متوسطة في مجال تفويض السلطة ، وهي:
 - لا يتدخل رؤسائي في السلطة المفوضة لي خلال فترة التفويض .
 - لا تعيق التشريعات التربوية في الوزارة تفويض السلطات لمدراء المدارس .
 - يحدد رؤسائي الأعمال التي يفوضونها لي شفويا .

(٢) البعد الثاني: التحفيز الذاتي

لتعرف مدى ممارسة مديري المدارس لمبدأ تفويض السلطة ، تم حساب التكرارات والنسب المئوية ، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المجال الثاني "التحفيز الذاتي".

جدول (٤)

يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني " التحفيز الذاتي " .

م	العبارة	درجة الممارسة													
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ت.ب.ع.ب.
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
١	لدى دوافع ايجابية عديدة لحث العاملين في المدرسة لتحقيق أهدافها بدرجة عالية	104	59.4	60	34.3	10	5.7	1	0.6	0	0	4.535	0.623	عالية جداً	1
٤	أشعر بتقدير كبير من قبل رؤسائي لانجازاتي المهنية	53	30.3	63	36.0	46	26.3	12	6.9	1	0.6	4.189	0.973	عالية	٢
٣	يحتني رؤسائي على تحمل المسئولية المهنية في العمل	62	35.4	72	41.1	37	21.1	3	1.7	1	0.6	4.103	0.812	عالية	٣
٢	تساعد الأنظمة و التعليمات المعمول بها في الوزارة على تطوير مهاراتي في العمل	31	17.7	62	35.4	67	38.3	12	6.9	3	1.7	3.897	0.841	عالية	4
٦	تساعدني السلطات المباشرة على الإحساس بالنجاح	44	25.1	64	36.6	54	30.9	12	6.9	1	0.6	3.789	.9190	عالية	٥
٥	يوفر لي رؤسائي كل الموارد اللازمة لتطوير قدراتي ومهاراتي	28	16.0	61	34.9	64	36.6	19	10.9	3	1.7	3.526	0.945	عالية	٦
	الإجمالي											24.039		عالية	

وبعد التحليل اتضح أن المتوسطات الحسابية لعبارات المجال الثاني (التحفيز) قد تراوحت بين (٣,٥٦٢ - ٤,٥٣٥) ، وبمجموع عام (٢٤,٠٣٩) وهي متوسطات حسابية تراوحت درجاتها بين كبيرة وكبيرة جداً ، وقد جاءت إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (١) " لدى دوافع ايجابية عديدة لحث العاملين في المدرسة لتحقيق أهدافها بدرجة عالية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٥٣٥) وبانحراف معياري (٠,٦٢٣) وهو متوسط حسابي درجته كبيرة جداً ، حيث أشار عدد (١٦٤) مديراًً بنسبة (٩٣,٧%) إلى وجود تلك الدوافع لديهم بدرجة عالية جداً وبدرجة عالية ، بينما أشار عدد (١٠) مدراء بنسبة (٥,٧%) إلى وجود تلك الدوافع لديهم بدرجة متوسطة ، وأفاد عدد (١) مدير بنسبة (٠,٦%) إلى توجد لديه تلك الدوافع بدرجات منخفضة . وجاءت إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (٧) " أشعر بتقدير كبير من قبل رؤسائي لانجازاتي المهنية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٤,١٨٩) وبانحراف معياري (٠,٩٧٣) وهو متوسط حسابي درجته كبيرة ، حيث أشار عدد (١١٦) مديراًً بنسبة (٦٦,٣%) إلى وجود هذا الشعور لديهم بدرجات عالية جداً وبدرجات عالية ، بينما أشار عد (١٣) مديراًً بنسبة (٧,٥%) إلى وجود هذا الشعور لديهم بدرجات منخفضة ومنخفضة جداً ، وفي المرتبة السادسة والأخيرة ، جاءت إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (٥) " يوفر لي رؤسائي كل الموارد اللازمة لتطوير قدراتي ومهاراتي " بمتوسط حسابي (٣,٥٢٦) وهو متوسط حسابي درجته عالية ، حيث أشار عدد (٨٩) مديراًً بنسبة (٥٠,٩%) إلى حدوث ذلك بدرجة عالية وعالية جداً ، وأشار عدد (٦٤) مديراًً بنسبة (٣٦,٦%) إلى توفر ذلك بدرجة متوسطة ، بينما أفاد عدد (٢٢) بنسبة (١٢,٦%) بتوافر ذلك بدرجة منخفضة ومنخفضة جداً . وبصفة عامة فقد جاءت إجابات أفراد العينة لتبين أنه يتوفر لهم العوامل التي تعمل على زيادة درجة التحفيز لديهم ، وبما يمكنهم من العمل الإداري المدرسي بدرجات عالية في جميع العبارات التي تضمنها المحور.

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام
ومعوقات تطبيقه في الكويت

(٣) البعد الثالث : العمل الجماعي

لتعرف مدى ممارسة مديري المدارس لمبدأ العمل الجماعي ، تم حساب التكرارات والنسب المئوية ، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المجال الثالث " العمل الجماعي " .

جدول (٥)

يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة

حول عبارات البعد الثالث " العمل الجماعي "

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارة	م		
				منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية				عالية جداً	
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			ت	%
1	عالية	0.816	4.074	1	0.6	4	2.3	34	19.4	78	44.6	58	33.1	تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في المنطقة التعليمية	١
2	عالية	0.840	4.029	1	0.6	5	2.9	38	21.7	75	42.9	56	32.0	يدعم رؤسائي العمل الجماعي	٢
٣	عالية	.8930	4.017	1	0.6	6	3.4	44	25.1	62	35.4	62	35.4	تؤكد قوانين و تعليمات الوزارة على أهمية العمل الجماعي	٥
٤	عالية	0.921	3.966	3	1.7	6	3.4	41	23.4	69	39.4	56	32.0	أستطيع أن أعبر عن رأيي بحرية تامة	٤
٥	عالية	0.873	3.960	2	1.1	5	2.9	43	24.6	73	41.7	52	29.7	يحترم رؤسائي قرارات المجالس و اللجان في مدرستي	٣
٦	عالية	0.921	3.886	2	1.1	8	4.6	49	28.0	65	37.1	51	29.1	نعمل كمدرء مدارس في منطقتي التعليمية بروح الفريق الواحد في حل المشكلات التي تواجهنا	٦
	عالية	٢٣,٩٣٢		الإجمالي											

وبعد التحليل اتضح أن المتوسطات الحسابية لعبارات المجال الثالث (العمل الجماعي) قد تراوحت بين (٣,٨٨٦ - ٤,٠٧٤) ، وبمجموع عام (٢٣,٩٣٢) وهي متوسطات حسابية درجتها كبيرة ، وقد جاءت إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (١) " تسود الثقة بيني و بين رؤسائي في المنطقة التعليمية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٧٤)

وبانحراف معياري (٠,٨١٦) وهو متوسط حسابي درجته كبيرة ، حيث أشار عدد (١٣٦) معلماً بنسبة (٧٧,٧%) إلى أن هناك ثقة بينهم وبين الرؤساء بالمناطق التعليمية بدرجة عالية جداً وبدرجة عالية ، بينما أشار عدد (٣٤) مديراً بنسبة (١٩,٤%) إلى وجود تلك الثقة بدرجة متوسطة ، وأفاد عدد (٥) مدراء بنسبة (٢,٩%) إلى وجود تلك الثقة بدرجات منخفضة ومنخفضة جداً . وجاءت إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (٢) " يدعم رؤسائي العمل الجماعي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٢٩) وبانحراف معياري (٠,٨٤٠) وهو متوسط حسابي درجته كبيرة ، حيث أشار عدد (١٣١) مديراً بنسبة (٧٤,٩%) إلى وجود هذا الدعم بدرجات عالية جداً وبدرجات عالية ، بينما أشار عدد (٣٨) مديراً بنسبة (٢١,٧%) إلى وجود ذلك الدعم بدرجة متوسطة ، في حين أشار عدد (٦) مدراء إلى وجود هذا الدعم بدرجات منخفضة ومنخفضة جداً ، وفي المرتبة السادسة والأخيرة ، جاءت إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (٦) " نعمل كمدرّاء مدارس في منطقتي التعليمية بروح الفريق الواحد في حل المشكلات التي تواجهنا " بمتوسط حسابي (٣,٨٨٦) وهو متوسط حسابي درجته كبيرة ، حيث أشار عدد (١١٦) مديراً بنسبة (٦٣,٢%) إلى مواجهة المشكلات من خلال العمل بروح الفريق بدرجة عالية وعالية جداً ، وأشار عدد (٤٩) مديراً بنسبة (٢٨,٠%) إلى اتباع ذلك الأسلوب بدرجة متوسطة ، بينما أفاد عدد (١٠) مدراء بنسبة (٥,٧%) باتباع ذلك الأسلوب بدرجة منخفضة ومنخفضة جداً. وبصفة عامة فقد جاءت إجابات أفراد العينة لتبين أنهم يتبعون أسلوب العمل الجماعي في الإدارة المدرسية في كثير من المواقف مما يمكنهم من العمل الإداري المدرسي بدرجات عالية.

(٤) البعد الرابع : تطوير الشخصية

لتعرف مدى ممارسة مديري المدارس لمبدأ تطوير ، تم حساب التكرارات والنسب المئوية ، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المجال الرابع " تطوير الشخصية".

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام
ومعوقات تطبيقه في الكويت

جدول (٦)

يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة

حول عبارات البعد الرابع " تطوير الشخصية "

م	العبارات	درجة الممارسة													
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
٢	يوفر لي رؤسائي الإحساس و الشعور بالاستقرار	42	24.0	70	40.0	52	29.7	9	5.1	2	1.1	3.806	0.901	عالية	١
٥	لدى الفرصة للتعليم المستمر	38	21.7	67	38.3	50	28.6	13	7.4	7	4.0	3.663	1.025	عالية	٢
٣	يوفر لي رؤسائي فرصاً عديدة للنمو المهني	33	18.9	64	36.6	59	33.7	15	8.6	4	2.3	3.611	0.963	عالية	٣
١	توفر لي إدارة المنطقة التعليمية دورات تدريبية لتطوير مهارتي الشخصية	27	15.4	62	35.4	56	32.0	17	9.7	13	7.4	3.417	1.094	متوسطة	4
٤	يشجعني نظام المكافأة المطبق في الوزارة للتطوير الذاتي	22	12.6	47	26.9	61	34.9	24	13.7	21	12.0	3.143	1.173	متوسطة	٥
		الإجمالي													
		17.64												عالية	

وبعد التحليل اتضح أن المتوسطات الحسابية لعبارات المجال الرابع (تطوير الشخصية) قد تراوحت بين (٣,١٤٣ - ٣,٨٠٦)، وبمجموع عام (١٧,٦٤٠) وهي متوسطات حسابية تتراوح درجاتها ما بين متوسطة وكبيرة؛ وقد جاءت إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (٢) " يوفر لي رؤسائي الإحساس و الشعور بالاستقرار " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٠٦) وانحراف معياري (٠,٩٠١) وهو متوسط حسابي درجته كبيرة، حيث أشار عدد (١١٢) مديراً بنسبة (٦٤ %) إلى دعم الرؤساء في الإدارة التعليمية لهم مما يوفر لهم الإحساس بالشعور بالاستقرار بدرجة عالية جداً وبدرجة عالية، بينما أشار عدد (٥٢) مديراً بنسبة (٢٩,٧ %) إلى وجود ذلك الإحساس بدرجة متوسطة، وأفاد عدد (١١) مديراً بنسبة (٦,٢ %) إلى الإدارة التعليمية توفر لهم ذلك الإحساس بدرجات منخفضة ومنخفضة جداً. وجاءت إجابات أفراد العينة على العبارة رقم

(٥) " لدى الفرصة للتعليم المستمر " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٦٣) ويانحرف معياري (١,٠٢٥) وهو متوسط حسابي درجته كبيرة ، حيث أشار عدد (١٠٥) مديراً بنسبة (٦٠ %) إلى وجود تلك الفرص بدرجات عالية جداً وبدرجات عالية ، بينما أشار عد (٥٠) مديراً بنسبة (٢٨,٦%) إلى وجود تلك الفرص بدرجة متوسطة ، بينما أشار عدد (٢٠) مديراً بنسبة (١١,٤%) إلى وجود تلك الفرص بدرجات منخفضة ومنخفضة جداً ، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة ، جاءت إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (٤) " يشجعني نظام المكافأة المطبق في الوزارة للتطوير الذاتي " بمتوسط حسابي (٣,١٤٣) وهو متوسط حسابي درجته متوسطة ، حيث أشار عدد (٦٩) مديراً بنسبة (٣٩,٥ %) إلى وجود ذلك التشجيع بدرجة عالية وعالية جداً ، وأشار عدد (٦١) مديراً بنسبة (٣٤,٩%) إلى وجود ذلك التشجيع بدرجة متوسطة ، بينما أفاد عدد (٤٥) مديراً بنسبة (٢٥,٧%) بوجود ذلك التشجيع بدرجة منخفضة ومنخفضة جداً . وبصفة عامة فقد جاءت إجابات أفراد العينة لتبين هناك محاولات جيدة لتطوير شخصيات المديرين بالمراحل التعليمية من قبل الرؤساء الإداريين في الإدارات العليا لأجل تمكينهم من العمل الإداري المدرسي بدرجات عالية في غالبية العبارات التي تضمنها المحور (٣ عبارات من ٥) ، حيث كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على هذه العبارات بدرجات عالية ، وتلك العبارات هي:

- يوفر لي رؤسائي الإحساس و الشعور بالاستقرار.
- لدى الفرصة للتعليم المستمر.
- يوفر لي رؤسائي فرصاً عديدة للنمو المهني.
- بينما يتضح من الجدول أن هناك بعض المحاولات التي تمارس بدرجة متوسطة في مجال تطوير الشخصية من قبل القيادات في الإدارة المتوسطة والعليا ، فيما يتعلق بما أشرت إليه العبارتين:

- توفر لي إدارة المنطقة التعليمية دورات تدريبية لتطوير مهارتي الشخصية.
- يشجعني نظام المكافأة المطبق في الوزارة للتطوير الذاتي.

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام
ومعوقات تطبيقه في الكويت

(٥) البعد الخامس : تنمية السلوك الإبداعي

لتعرف مدى ممارسة مديري المدارس لمبدأ تنمية السلوك الإبداعي ، تم حساب التكرارات والنسب المئوية ، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المجال الخامس " تنمية السلوك الإبداعي".

جدول (٧)

يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة

حول عبارات البعد الخامس " تنمية السلوك الإبداعي

م	العبارة	درجة الممارسة													
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
٤	استفيد من خبرات الآخرين في تنمية الإبداع لدى	33.1	58	47.4	83	16.0	28	2.9	5	0.6	1	4.097	0.807	عالية	١
١	يشجع رؤسائي الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية في مدرستي	26.9	47	40.0	70	27.4	48	5.2	9	0.6	1	3.885	0.879	عالية	2
٢	أطبق الأفكار الجديدة في العمل	21.7	38	44.0	77	28.0	49	5.7	10	0.6	1	3.806	0.862	عالية	3
٥	يشجع رؤسائي مدراء المدارس الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	16.6	29	33.7	59	34.3	60	14.9	26	0.6	1	3.509	0.958	عالية	٤
٦	يخصص رؤسائي بعض وقتهم في مناقشة الأفكار الإبداعية الجديدة	15.4	27	29.1	51	38.9	68	14.3	25	2.3	4	3.411	0.989	متوسطة	٥
٣	تساعد الإمكانيات المتوفرة في مدرستي بتطبيق الأفكار الجديدة	10.3	18	22.3	39	40.6	71	18.3	32	8.6	15	3.074	1.077	متوسطة	٦
		الإجمالي										21.782	عالية		

وبعد التحليل اتضح أن المتوسطات الحسابية لعبارات المجال الخامس (تنمية السلوك الإبداعي) قد تراوحت بين (٣,٠٧٤ - ٤,٠٩٧) ، وبمجموع عام (٢١,٧٨٢) وهي متوسطات حسابية تتراوح درجتها من متوسطة إلى كبيرة ، وقد جاءت إجابات أفراد

العينة على العبارة رقم (٤) " استفيد من خبرات الآخرين في تنمية الإبداع لدى " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٩٧) وبانحراف معياري (٠,٨٠٧) وهو متوسط حسابي درجته كبيرة ، حيث أشار عدد (١٣٨) فرداً بنسبة (٧٧,٥%) إلى أن هناك استفادة من خبرات الآخرين في تنمية الإبداع لديهم بدرجة عالية جدا وبدرجة عالية ، بينما أشار عدد (٢٨) مديراً بنسبة (١٦%) إلى الاستفادة من ذلك بدرجة متوسطة ، وأفاد عدد (٦) مدرء بنسبة (٣,٥%) إلى أنهم يستفيدون من خبرات الآخرين في تنمية الإبداع لديهم بدرجات منخفضة ومنخفضة جداً . وجاءت إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (١) " يشجع رؤسائي الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية في مدرستي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٨٥) وبانحراف معياري (٠,٨٧٩) وهو متوسط حسابي درجته كبيرة ، حيث أشار عدد (١١٧) مديراً بنسبة (٦٦,٩%) إلى أن الرؤساء يشجعون مدرء المدارس على تقديم الأفكار الإبداعية لتنمية العملية التعليمية بمدارسهم بدرجات عالية جداً وبدرجات عالية ، بينما أشار عدد (٤٨) مديراً بنسبة (٢٧,٤%) إلى أن ذلك يحدث بدرجات متوسطة ، في حين أن نسبة (٥,٨%) من المدرء يرون أن الرؤساء يشجعون الأفكار الإبداعية بدرجات منخفضة ومنخفضة جداً ، وفي المرتبة السادسة والأخيرة ، جاءت إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (٣) " تساعد الإمكانيات المتوفرة في مدرستي بتطبيق الأفكار الجديدة " بمتوسط حسابي (٣,٠٧٤) وهو متوسط حسابي درجته متوسطة ، حيث أشار عدد (٥٧) مديراً بنسبة (٣٢,٦%) إلى أن الإمكانيات المتوفرة بمدارسهم تساعد على تطبيق الأفكار الإبداعية بدرجة عالية وعالية جداً ، وأشار عدد (٧١) مديراً بنسبة (٤٠,٦%) إلى توافر تلك الإمكانيات بدرجة متوسطة ، بينما أفاد عدد (٤٧) بنسبة (٢٦,٩%) بتوافر تلك الإمكانيات بمدارسهم بدرجة منخفضة ومنخفضة جداً . وبصفة عامة فقد جاءت إجابات أفراد العينة لتبين أن الإدارة التعليمية المتوسطة والعليا تساعد على تنمية السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس بدرجات عالية ، حيث كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة بدرجات عالية على (٤) عبارات من بين (٦) عبارات تضمنها المحور أي بنسبة (٦٦,٧%) ، بينما تبين من خلال عبارتين فقط ،

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام
ومعوقات تطبيقه في الكويت

أي بنسبة (٣٣,٣%) أن الإمكانيات المتوفرة في المدارس وسلوكيات القيادات العليا والمتوسطة تساعد على تنمية السلوك الإبداعي بدرجة متوسطة .

(٦) البعد السادس : المشاركة في اتخاذ القرارات

لتعرف مدى ممارسة مديري المدارس لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ، تم حساب التكرارات والنسب المئوية ، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المجال السادس " المشاركة في اتخاذ القرارات".

جدول (٨)

يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة

حول عبارات البعد السادس " المشاركة في اتخاذ القرارات"

م	العبارة	درجة الممارسة													
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
٦	وضع خطط لمعالجة حالات الضعف في التحصيل الدراسي للطلبة	36	20.6	80	45.7	32	18.3	17	9.7	10	5.7	3.657	1.086	عالية	١
٢	توفر لي المنطقة التعليمية التي اتبع لها حرية اتخاذ القرارات فيما لا يتنافى مع القوانين المعمول بها في الوزارة	28	16.0	78	44.6	42	24.0	24	13.7	3	1.7	3.594	0.971	عالية	2
٣	تنفيذ برامج جديدة	35	20.0	64	36.6	50	28.6	17	9.7	9	5.1	3.566	1.074	عالية	3
٧	وضع خطط وبرامج التنمية المهنية للمعلمين	29	16.6	75	42.9	46	26.3	13	7.4	12	6.9	3.549	1.070	عالية	٤
١	اعمل في ظل نظام إداري يسمح لمدراء المدارس بالمشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بشئون مدارسهم	30	17.1	59	33.7	54	30.9	21	12.0	11	6.3	3.434	1.101	متوسطة	5
٨	ترشيح المعلمين لدورات تدريبية	33	18.9	60	34.3	44	25.1	24	13.7	14	8.0	3.423	1.176	متوسطة	٦
٩	إقرار قواعد و تعليمات الانضباط المدرسي	27	15.4	67	38.3	41	23.4	26	14.9	14	8.0	3.383	1.153	متوسطة	٧
١٠	المشاريع التعليمية المطبقة في الوزارة و الخاصة	17	9.7	57	32.6	51	29.1	25	14.3	25	14.3	3.091	1.195	متوسطة	٨

بتنمية الطلبة														
٩	متوسطة	1.252	2.931	18.9	33	16.0	28	27.4	48	28.6	50	9.1	16	وضع الخطة العامة لتحقيق أهداف المناهج
١٠	متوسطة	2.655	2.726	29.7	52	22.3	39	21.7	38	16.6	29	9.7	17	اختيار المعلمين للعمل
		33.354		الإجمالي										

وبعد التحليل اتضح أن المتوسطات الحسابية لعبارات المجال السادس (المشاركة في اتخاذ القرارات) قد تراوحت بين (٢,٧٢٦ - ٣,٦٥٧) ، وبمجموع عام (٣٣,٣٥٤) وهي متوسطات حسابية درجتها متوسطة في غالبية العبارات وكبيرة في البعض الآخر ، وقد جاءت إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (٦) " وضع خطط لمعالجة حالات الضعف في التحصيل الدراسي للطلبة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٥٧) وبانحراف معياري (١,٠٨٦) وهو متوسط حسابي درجته كبيرة ، حيث أشار عدد (١١٦) فرداً بنسبة (٦٦,٣ %) إلى أن المدراء يشاركون في وضع الخطط لمعالجة حالات الضعف والتعثر الدراسي بدرجة عالية جداً وبدرجة عالية ، بينما أشار عدد (٣٢) مديراً بنسبة (١٨,٣ %) إلى ممارسة ذلك بدرجة متوسطة ، وأفاد عدد (٢٧) مديراً بنسبة (١٥,٤ %) يشتركون في ذلك بدرجات منخفضة ومنخفضة جداً . وجاءت إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (٢) " توفر لي المنطقة التعليمية التي اتبع لها حرية اتخاذ القرارات فيما لا يتنافى مع القوانين المعمول بها في الوزارة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٩٤) وبانحراف معياري (٠,٩٧١) وهو متوسط حسابي درجته كبيرة ، حيث أشار عدد (١٠٦) مديراً بنسبة (٦٠,٦ %) إلى أن الإدارات التعليمية تتيح الفرص المناسبة لاتخاذ القرارات التي لا تتعارض مع قوانين المحددة من قبل الوزارة بدرجات عالية جداً وبدرجات عالية ، بينما أشار عدد (٤٢) مديراً بنسبة (٢٤ %) إلى ممارسة ذلك بدرجات متوسطة ، في حين أشار عدد (٢٧) مديراً إلى أن الوزارة والإدارات التعليمية تتيح ذلك بدرجات منخفضة ومنخفضة جداً ، وفي المرتبتين الأخيرتين التاسعة والعاشر ، جاءت إجابات أفراد العينة على العبارتين (٦ ، ٢) " المعنيتين بوضع الخطة العامة لتحقيق أهداف المناهج ، و اختيار المعلمين للعمل . وبصفة عامة فقد جاءت إجابات أفراد العينة

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام
ومعوقات تطبيقه في الكويت

لتبين أن المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تتم في نطاق ضيق ، مما لا يمكن المديرين من أداء عملهم بشكل إبداعي ومتكامل .

السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق التمكين الإداري في مدارس التعليم العام في دولة الكويت؟

جدول (١٠)

يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة حول معوقات التمكين الإداري

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارة	م		
				منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية				عالية جداً	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
١	عالية	1.309	3.583	8.6	15	13.1	23	24.0	42	20.0	35	34.3	60	٧	نظام الحوافز المعمول به في الوزارة غير عادل
2	متوسطة	0.908	3.486	1.1	2	10.3	18	42.3	74	31.4	55	14.9	26	٣	أشعر بأن انجاز العاملين في الوزارة لا يتحدد في ضوء المقارنة بين المعايير و الأداء الفعلي
3	متوسطة	0.995	3.360	2.9	5	16.0	28	36.6	64	31.4	55	13.1	23	٢	أعتقد بان نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية غير فعال
4	متوسطة	1.013	3.206	6.3	11	14.9	26	40.0	70	29.7	52	9.1	16	١	أشعر بأن الأهداف التي تسعى الوزارة لتحقيقها غير واضحة بشكل كافي
5	متوسطة	1.028	3.183	5.7	10	17.1	30	41.1	72	25.1	44	10.9	19	٤	لا يأخذ مدراء المناطق التعليمية آراء مدراء المدارس بعين الاعتبار
٦	متوسطة	1.168	3.143	8.6	15	20.6	36	34.3	60	21.1	37	15.4	27	١٣	أشعر بان إدارة المنطقة غير مقتنعة بتمكين مدراء المدارس وزيادة صلاحياتهم
٧	متوسطة	1.125	3.063	9.7	17	20.6	36	33.7	59	25.7	45	10.3	18	١٢	نمط الإدارة التعليمية السائد لا يتيح لي اتخاذ قرارات
٨	متوسطة	1.058	3.017	8.0	14	21.1	37	41.7	73	19.4	34	9.7	17	١٠	أشعر بان الوزارة لا تهتم بإدخال برامج تدريبية جديدة لتطوير مهارات مدراء المدارس
٩	متوسطة	1.162	3.017	9.1	16	26.3	46	30.9	54	21.1	37	12.6	22	١١	الصلاحيات الممنوحة لي

																لا تؤهلني لاتخاذ قرارات	
١٠	متوسطة	1.198	2.869	14.3	25	26.3	46	27.4	48	22.3	39	9.7	17	٨	غالباً ما أصاب بالإحباط في التعامل مع رؤسائي في العمل		
١١	متوسطة	1.104	2.754	11.4	20	33.1	58	32.6	57	14.3	25	8.6	15	٥	لا يتوافر المناخ التعليمي الملائم للإبداع بمدرستي		
١٢	متوسطة	1.069	2.749	12.6	22	30.3	53	31.4	55	21.1	37	4.6	8	٩	أشعر بأنه ليس من السهولة الحصول على المعلومات المطلوبة للقيام بمهامي الوظيفية		
١٣	متوسطة	1.177	2.440	22.9	40	37.7	66	18.3	32	14.9	26	6.3	11	٦	لا تتسم علاقتي مع رؤسائي المباشرين بالتعاون		
	متوسطة	39.87		الإجمالي													

وبصفة عامة فقد جاءت إجابات أفراد العينة لتبين بأن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من عملية التمكين الإداري في الإدارة المدرسية وإن كانت تلك المعوقات تأتي بدرجة متوسطة .

مناقشة النتائج :

بالنسبة للبعد الأول : تفويض السلطة أشارت إجابات أفراد العينة إلى أن هناك فرص جيدة تمنح فيها تفويض السلطة من قبل العاملين في الإدارات المتوسطة والعليا يمارسون ، وهذا يساعد على تمكينهم من العمل في الإدارة المدرسية ، حيث أفاد أفراد العينة بأن هذا التفويض يتم بناء على أنظمة و تعليمات الوزارة ، مع المراقبة في المهام التي تم التفويض فيها ، حيث إن ذلك مبدأ مهم من مبادئ تفويض السلطة حيث لا تفوض المسؤولية ، وبالتالي يظل الرئيس مسئول عن المهام التي تم التفويض فيها ، وأفاد أفراد العينة بأن الأعمال المفوضة يتم تحديدها كتابيا ، وتمنح السلطة الكافية التي تساعد على إنجاز المهام بشكل يتناسب مع المسؤولية الملقاة على عاتق المدير الإداري ، وذلك إتباعاً للمبدأ الإداري الذي يوازن بين السلطة والمسؤولية ؛ غير أن هناك بعض الأمور التي لا تجعل التفويض يسير في اتجاهه الصحيح في تمكين القيادات الإدارية من تنفيذ المهام الإدارية ، حيث أفاد أفراد العينة أن هناك بعض التدخل من الرؤساء الذين منحهم التفويض خلال

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت

فترة التفويض ، وأشاروا إلى أن التشريعات التربوية في الوزارة تعيق عملية تفويض السلطات لمدراء المدارس إلى حد ما ..

بالنسبة للبعد الثاني التحفيز الذاتي فقد جاءت إجابات أفراد العينة لتبين أنه يتوفر لهم العوامل التي تعمل على زيادة درجة التحفيز لديهم ، وبما يمكنهم من العمل الإداري المدرسي بدرجات عالية في جميع العبارات التي تضمنها المحور . حيث أشار أفراد العينة بأنه يكون لديهم دوافع ايجابية للعمل الإداري ، وهذا يجعلهم يشعرون بتقدير كبير من قبل الرؤساء حينما ينجزون الأعمال المفوضة إليهم بكفاية عالية ، وتجعلهم يقدرون المسؤولية ، في ظل وجود الأنظمة و التعليمات المعمول بها في الوزارة التي تحث على تطوير مهاراتهم العملية ، ولزيادة التحفيز تعمل الإدارات المتوسطة والعليا على توفير الموارد اللازمة لتنمية قدراتهم الذاتية ومهاراتهم الإدارية .

بالنسبة للبعد الثالث العمل الجماعي فقد جاءت إجابات أفراد العينة لتبين أنهم يتبعون أسلوب العمل الجماعي في الإدارة المدرسية في كثير من المواقف مما يمكنهم من العمل الإداري المدرسي بدرجات عالية حيث أشارت لذلك إجابات أفراد العينة على جميع العبارات الخاصة بهذا البعد ، ومما يساعد على نجاح العمل الجماعي وجود الثقة بين المدير والرؤساء في المنطقة التعليمية ، وأن هناك العديد من التوجيهات التي يشير بها الرؤساء لدعم العمل الجماعي ، خاصة وأن هناك مجموعة من التعليمات والقرارات الوزارية التي تؤكد على أهمية العمل الجماعي ، مع منح المديرين الفرص الجيدة للتعبير عن آرائهم من خلال هذا العمل ، ومما يدعم العمل الجماعي هو احترام القيادات في المناطق التعليمية والوزارة للقرارات التي يتم اتخاذها على صعيد المستوى الإجرائي للإدارة المدرسية ، ومما يساعد على التمكين الإداري بشكل جيد هو تعاون المديرين في المدارس للعمل بروح الفريق الواحد في حل المشكلات التي تواجههم .

بالنسبة للبعد الرابع تطوير الشخصية فقد جاءت إجابات أفراد العينة لتبين هناك محاولات جيدة لتطوير شخصيات المديرين بالمراحل التعليمية من قبل الرؤساء الإداريين في

الإدارات العليا لأجل تمكينهم من العمل الإداري المدرسي بدرجات عالية ، خاصة فيما يتعلق بدرجة توفير الإحساس والشعور بالاستقرار ، مع إتاحة الفرص الكاملة للتعليم الذاتي والمستمر ، بما يؤدي إلى النمو المهني في مجال الإدارة المدرسية بشكل جيد ، غير أن أفراد العينة أشاروا إلى وجود بعض التقصير من قبل الإدارات التعليمية في المناطق التعليمية في مجال إعداد دورات تدريبية التي غايتها تطوير مهارات مديري المدارس الشخصية بشكل فعال، كما أشار أفراد العينة إلى أن هناك ضعف وقصور من قبل الوزارة في نظام المكافآت التي تشجع على التطوير الذاتي و المستمر .

بالنسبة للبعد الخامس تنمية السلوك الإبداعي فقد جاءت إجابات أفراد العينة لتبين أن الإدارة التعليمية المتوسطة والعليا تساعد على تنمية السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس بدرجات عالية في العديد من الجوانب ، حيث أفاد أفراد العينة بأنهم يستفيدون من خبرات الآخرين في تنمية الإبداع الإداري لديهم ، وأن هناك تشجيع من قبل الرؤساء على تقديم الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية في مدارسهم ، وأن هناك حرية ومجال لتطبيق الأفكار الجديدة في العمل ، غير أنه توجد بعض العوامل التي تحد من تنمية السلوك الإبداعي لديهم حيث لا يخصص العديد من الرؤساء بعضاً من أوقاتهم لأجل مناقشة الأفكار الإبداعية الجديدة ، وأن الإمكانيات المتوفرة في المدارس لا تساعد على تطبيق الأفكار الجديدة . وهذا يحد بشكل فعال من تنمية القيادات الإدارية وتمكينها من أداء مهامهم بنجاح وبشكل فعال .

بالنسبة للبعد السادس المشاركة في اتخاذ القرارات فقد جاءت إجابات أفراد العينة لتبين أن المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تتم في نطاق ضيق ، مما لا يمكّن المديرين من أداء عملهم بشكل إبداعي ومتكامل . فقد أفاد أفراد العينة بأنه يؤخذ برأيهم بشكل جيد وتمنح لهم الفرص الجيدة والكاملة لوضع خطط لمعالجة حالات الضعف في التحصيل الدراسي للطلبة ، كما توفر لهم المناطق التعليمية حرية اتخاذ القرارات فيما لا يتنافى مع القوانين المعمول بها في الوزارة ، وخاصة فيما يتعلق بتنفيذ برامج جديدة ، ووضع خطط وبرامج التنمية المهنية للمعلمين . غير أن أفراد العينة أفادوا بأن هناك تضيق في الفرص

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت

لمنح السلطة لمديري المدارس في اتخاذ القرارات التي تتعلق بإقرار قواعد و تعليمات الانضباط المدرسي ، وفي تنفيذ المشاريع التعليمية المطبقة في الوزارة و الخاصة بتنمية الطلبة ، وكذلك المعنية بترشيح المعلمين لدورات تدريبية ، و وضع الخطة العامة لتحقيق أهداف المناهج ، و اختيار المعلمين للعمل ، ولعل السبب وراء ذلك هو أن هناك جهات مخصصة للإشراف على ذلك وتنفيذه ، وأن هناك مسئولين فنيين تتعلق مهام عملهم بذلك.

بالنسبة لمعوقات التمكين الإداري فقد جاءت إجابات أفراد العينة لتبين بأن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من عملية التمكين الإداري في الإدارة المدرسية من أهمها أن نظام الحوافز المعمول به في الوزارة غير عادل ، حيث كان ذلك يمثل المعيق الأكبر نحو تنمية مهاراتهم الإدارية ويحد من تمكينهم في الإدارة المدرسية بشكل فعال ، كذلك يرى أفراد العينة بأن انجاز العاملين في الوزارة لا يتحدد في ضوء المقارنة بين المعايير و الأداء الفعلي ، وأن نظام الاتصالات بين المستويات الإدارية غير فعال ، مع عدم وضوح بعض الأهداف التي تسعى الوزارة لتحقيقها بشكل كافي ، ويرى أفراد العينة أنه من أهم معوقات عملية التمكين الإداري والتنمية الإدارية لديهم هو عدم أخذ آراء مدراء المدارس بعين الاعتبار ، وربما يعود ذلك إلى ضعف قناعة إدارة المنطقة التعليمية بتمكين مدراء المدارس وزيادة صلاحياتهم ، مع شيوع نمط الإدارة التعليمية الديكتاتوري الذي لا يتيح لمدراء المدارس الفرص لاتخاذ قرارات إدارية تتعلق بمهام عملهم على المستوى الإجرائي من الإدارة المدرسية ، كما أفاد أفراد العينة بأنه من أهم ما يعيق تنمية القيادات الإدارية في الإدارة المدرسية وعدم تمكينها أن الوزارة لا تهتم بإدخال برامج تدريبية جديدة لتطوير مهارات مدراء المدارس ، و عدم وجود فرص جيدة للتعامل مع رؤسائي في العمل، و عدم وجود التعاون مع الرؤساء المباشرين ، مع صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة للقيام بمهامي الوظيفية ، وهذا من شأنه عدم توافر المناخ التعليمي الملائم للإبداع الإداري بالمدارس .

خلاصة نتائج الدراسة :

١. بالنسبة لترتيب محاور الدراسة التي تبين مدى ممارسة مديري المدارس لأبعاد التمكين الإداري ، فقد تبين البعد الثاني المتعلق بالتحفيز الذاتي جاء في المرتبة الأولى ، يليه مجال العمل الجماعي في المرتبة الثانية ، ثم مجال السلوك الإبداعي في المرتبة الثالثة ، ثم مجال تفويض السلطة في المرتبة الرابعة ، فمجال تطوير الشخصية في المرتبة الخامسة ، وجميعها بمتوسطات حسابية درجتها كبيرة ، مما يدل على مدى ممارسة عالٍ في الواقع الإداري ، وفي النهاية جاء مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي درجته متوسطة ، مما يدل على أن ممارسة البعد الخاص بالمشاركة في اتخاذ القرارات إنما يمارس في الواقع الإداري بدرجة متوسطة .
٢. جاءت إجابات أفراد العينة لتبين بأن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من عملية التمكين الإداري في الإدارة المدرسية وإن كانت تلك المعوقات تأتي بدرجة متوسطة .

التوصيات والمقترحات :

- وفي ضوء النتائج التي أفرزتها الدراسة توصي الباحثة بما يلي :
١. ضرورة صياغة أهداف المراحل التعليمية المختلفة بشكل واضح وكذلك صياغة أهداف المواد الدراسية حتى يتمكن المدير الإداري من اتخاذ القرارات الإدارية الإجرائية التي تتعلق بتحقيق تلك الأهداف .
 ٢. ضرورة تبادل الزيارات بين مديري المدارس في المراحل المختلفة في المنطقة التعليمية ، لكي يستفيد المدرء من خبرات زملائهم الأقدمون في العمل في مجال الإدارة المدرسية .
 ٣. لابد من إجراء دراسات لتحديد الاحتياجات الإدارية لمديري المدارس في المراحل المختلفة ، وبناء عليها يتم إعداد البرامج التدريبية .
 ٤. ضرورة أن يستطلع آراء المديرين عند صناعة القرارات المختلفة التي تتعلق بالمجالات الإجرائية للإدارة المدرسية .

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت

٥. يجب تدريب المديرين على استخدام التقنيات التربوية اللازمة لتعزيز عملية الاتصال التربوي والإداري مع القادة الإداريين في الإدارات المتوسطة والعليا، من خلال مؤتمرات الفيديو كونفرانس واستخدام شبكة الانترنت في طرح الرؤى حول المشكلات الإدارية التي قد تعترض سير العمل الإداري اليومي .
٦. ضرورة وضع تخطيط محدد ومبرمج من أجل إحداث التنمية الإدارية لمديري المدارس وعقد اللقاءات والورش العملية والتدريبات الميدانية لأجل زيادة قدراتهم على تطوير المهارات القيادية .
٧. رصد مكافآت للتميز وحوافز مادية ومعنوية ، من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء في العمل الإداري المدرسي .
٨. ضرورة التحول من تطبيق الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية في الإدارة التعليمية خاصة فيما يتعلق بقرارات العمل اليومي في الإدارة المدرسية ، وتكون الإدارة على المستوى المركزي في القرارات العامة التي تحدد من قبل الوزارة .
٩. الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن، وإعادة هندسة العمليات الإدارية ، ومعه يتم توصيف الوظائف الإدارية في مجال الإدارة المدرسية لتحديد المهام والمسئوليات .
١٠. التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية القادرة على إحداث التغيير المطلوب في مجال الإدارة المدرسية بما يتواءم مع الاتجاهات الإدارية الحديثة ، وخاصة في مجال تطبيق الجودة التربوية الشاملة .
١١. تشجيع التعلم الذاتي والتعلم المستمر وفسح المجال أمام القيادات التربوية للابتعاث الخارجي واستكمال الدراسات العليا في مجال الإدارة المدرسية . .
١٢. السماح بتداول المعلومات على مستو المدارس والإدارات التعليمية بشكل يسهل من اتخاذ القرارات .

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. أفندي، عطية (٢٠٠٣). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٢. بدران، عمرو (٢٠١٠). الشخصية المبدعة، دار الإيمان، المنصورة: مصر.
٣. البقمي، مريم (٢٠٢٠). درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض، مجلة كلية التربية، مج ٣٦، ع ٦، 213 - 245.
٤. البلوي، خديجة وأحمد، هالة (٢٠١٦م). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية جامعة تبوك، رسالة التربية وعلم النفس، ٥٣ (١)، 19 - 42.
٥. البلوي، خديجة وأحمد، هالة (٢٠١٦م). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية جامعة تبوك، رسالة التربية وعلم النفس، ٥٣ (١)، 19 - 42.
٦. بوخمخ، عبدالفتاح وبوتاعة، سليمة (٢٠١٥م). إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - جيجل، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، ١ (١)، 35 - 75.
٧. بوغليظة، إلهام. (٢٠١٤م). أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة بالجزائر. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ١ (١٤)، ١-٢٢٨.
٨. البيشي، سعد (٢٠١٨م). دور التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري لدى الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة ببشة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تصور مقترح، مجلة جامعة الملك خالد، ٢٩ (١)، ٣٤٨-٣٨٠.
٩. تركي، سنية كاظم. (٢٠١٧م). التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة جامعة بغداد التقنية ، ٢٣ (٩٦)، ١٨٦-٢٠٢.

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام
ومعوقات تطبيقه في الكويت

١٠. جمال الدين، نجوى والحبسية، رضية (٢٠١٥). التمكين الإداري: المفهوم، والأبعاد، العلوم التربوية، ٢٣ (٣)، 453 - 482.
١١. جمال الدين، نجوى والحبسية، رضية (٢٠١٥). التمكين الإداري: المفهوم، والأبعاد، العلوم التربوية، ٢٣ (٣)، 453 - 482.
١٢. الحجاج، ريماء وحسونة، أسامة (٢٠١٩م). مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧ (٣)، 406 - 422.
١٣. الحجاجي، ربيع (٢٠٢٠م). دور الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس لتحقيق التمكين الإداري بمدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، المجلة التربوية، ٦٩ (١)، 934 - 980.
١٤. الحجاجي، ربيع (٢٠٢٠). دور الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقادة المدارس لتحقيق التمكين الإداري بمدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، المجلة التربوية، ج٦٩، 935 - 980.
١٥. الحراحشة، محمد والشرفات، مسلم (٢٠١٩م). درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، المجلة التربوية، ٣٤ (٢)، 161 - 206.
١٦. الحربي، فهد (٢٠١٩م). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس إدارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية، دراسات - العلوم التربوية، ٤٦ (١)، 857 - 867.
١٧. حسيني، صلاح الدين (٢٠٠٨). التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام. مجلة مستقبل التربية العربية، ١٤ (٥٠)، ٣٩٩ - ٤٤٨.
-

١٨. الحوامدة، نضال والعبدين، بثينة (٢٠٠٤). أثر التمكين الإداري في بلورة خصائص الوظيفة في مؤسسة الموائى الأردنية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٦(١)، ٦١ - ٩٩.
١٩. خليل، نبيل وحامد، ياسر (٢٠٢٠م). تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ٢(١)، 80 - 1.
٢٠. الخميسي، سلامة (٢٠٠٢)، قراءات في الإدارة المدرسية: أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعلمية، الإسكندرية: دار الوفاء.
٢١. دراوشة، نجو (٢٠١٩م). الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات - العلوم التربوية، ٦(٢)، 520 - 500.
٢٢. دروزة، أفنان (٢٠٠٣). مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير. مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع (٤١) أبريل، ٥-٢٣.
٢٣. الراشد، أحمد (٢٠٠٧). تأثير النمط القيادي لمدير المدرسة على المناخ المدرسي والصفى في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ١٧ (٢)، ٢١٩ - ٢٦١.
٢٤. رسمي، محمد و شعلان، عبدالحميد و الكثيري، فاطمة (٢٠٢٠). التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية في عمان، مجلة كلية التربية، مج ٣١، ع ١٢١، 327 - 345.
٢٥. السبيعي، عبيد (٢٠١٩م). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، ٣٣ (١٢٣)، 130 - 79.
٢٦. الشريف، راشد (٢٠١٨م). تقييم تأثير تمكين فرق العمل على تحسين مستوى الأداء لتحقيق رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ : دراسة ميدانية للمنظمات العامة في

مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام
ومعوقات تطبيقه في الكويت

- المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢)، 111 - 136.
٢٧. صديق، أسماء (٢٠١٧م). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى معلمات رياض الاطفال بمحافظة الوادي الجديد: دراسة ميدانية تحليلية، مجلة كلية التربية، ٢٨ (١١٢)، 1110-2411.
٢٨. عبد العظيم، سلامة، وشعلان، عبد الحميد (٢٠٠٨)، اللامركزية في التعليم رؤية جديدة. مصر: دار الجامعة الجديدة.
٢٩. عبد الغني، أحمد (٢٠٠٧). إدارة وبناء فرق العمل. ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، في الفترة من ١٨ - ١٩ ذو الحجة، جامعة الملك فيصل، الأحساء.
٣٠. عبدالرحمن، إيمان (٢٠١٩م). التمكين الإداري والإشراف عن بعد للمشرفين التربويين في بعض المحافظات الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، ٣٣ (١٣١)، 107 - 140.
٣١. عفانة، حسن (٢٠١٣م). التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
٣٢. العنزي، فواز (٢٠١٥م). واقع التمكين الوظيفي لدى القيادات التربوية و علاقته بمدى تحقيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، دراسات في التعليم الجامعي، ٣٠ (١)، 173 - 323.
٣٣. العيدي، ختام (٢٠١٨م). واقع التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها ، دراسات - العلوم التربوية، ٤٥ (١)، 339 - 356.
٣٤. عيسى، عبدالناصر (٢٠١٦م). التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة: تطبيقا على جامعة الجوف، مجلة أمارياك، ٧ (٢٢)، 1 - 20.

٣٥. غنيم، أزهار وجواد، رحاب. (٢٠١٢م). تمكين العاملين ودوره في إدارة الأزمة التسويقية دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة، مجلة جامعة الكوفة للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨ (٢٢)، ١٦٠-١٣٥.
٣٦. الفاضل، محمد (٢٠٢٠). دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع١٨، ٣٢٩-٣٦٠.
٣٧. فتحي، ياسر (٢٠٠٧). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة مصطفى، عزة (٢٠٠٨). الإبداع والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
٣٨. قرواني، خالد (٢٠١٧م). دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين، مجلة كلية التربية، ٣٣ (٢)، 299 - 356.
٣٩. قويدر، منال. (٢٠١٧م). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
٤٠. الكندري، عيسى (٢٠١٦). علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة جامعة الأزهر، ١٦٩ (٣)، ٤٤٧-٤١٤.
٤١. مصطفى، عزة (٢٠٠٨). الإبداع والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
٤٢. المطيري، سعد والعتيبي، مبارك (٢٠١٨). دور التمكين الإداري في تحسين إدارة المدارس الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت : دراسة ميدانية، مجلة جامعة عين شمس، ٢٠٤ (١)، ١٩٧-٢١٨.
٤٣. ملحم، يحيى (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٤٤. ملحم، يحيى (٢٠٠٦). التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، في الفترة من: ٢٥ - ٢٧ نيسان، جامعة اليرموك، الأردن.

٤٥. نحيث، أيوب (٢٠٠٨). تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين في المديرية العامة للسجون والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

٤٦. نشوان، جميل (٢٠٠١). أساليب اتخاذ القرار وتطوير فعالية الإدارية المدرسية بلواء غزة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عين شمس.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

47. Al-Qudah, S., Shrouf, H., & Nusairat, N. M. (2019). The Effect Of Employees Empowerment On Strategic Performance In Manufacturing Companies. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 11(2).
48. Angelovska, J., Âenturan, Â., & Blazeska, D. (2018). Measuring Employees'empowerment At Higher Education Institutions. *International Journal Of Information, Business And Management*, 10(3), 171-177.
49. Augustain, A. N., Agu, O., & Okocha, E. R. (2019). Effect Of Employee Empowerment On The Performance Of Selected Manufacturing Organisations In Enugu State, Nigeria. *International Journal Of Advanced Research In Management And Social Sciences*, 8(9), 30-48.
50. Baijal, A. (2015). A Study On Employees Empowerment With The Demographic Variables In The Employees Of Union Bank Of India Working For Star Union Da Ichi

- Life Insurance. International Journal Of Science And Research, 4(4), 1431-1436.
51. Bekirogullari, Z. (2019). Employees' Empowerment And Engagement In Attaining Personal And Organisational Goals. The European Journal Of Social & Behavioural Sciences, 26(3), 3032-3047.
52. Bekirogullari, Z. (2019). Employees' Empowerment And Engagement In Attaining Personal And Organisational Goals. The European Journal Of Social & Behavioural Sciences, 26(3), 3032-3047.
53. El Rawas, A. S., & El Seddawy, A. I. B. (2015). Leadership Development And Employees Empowerment. International Journal Of Economic And Business Management. Url: [Http://Www.Academicresearchjournals.Org/Ijebm/Pdf/2015/September/El% 20rawas% 20and% 20el% 20seddawy. Pdf](http://www.Academicresearchjournals.Org/Ijebm/Pdf/2015/September/El%20rawas%20and%20el%20seddawy.Pdf). Accessed, 2, 2017.
54. Ghorbani, A. (2016). Investigating The Relationship Between Knowledge Management And Employees' Empowerment In Agriculture Bank Of Tehran. Journal Of Fundamental And Applied Sciences, 8(2), 1429-1443.
55. Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., & Hutchison, A. (2019). Service Recovery Through Empowerment? Hrm, Employee Performance And Job Satisfaction In Hotels. International Journal Of Hospitality Management, 81, 73-82.
56. Horabadi Farahani, A., & Salimi, F. (2015). The Study Of The Relationship Between Employees' Empowerment And Organizational Agility: A Case Study In Azarab Industrial Company. European Online Journal Of Natural And Social Sciences: Proceedings, 4(1 (S)), Pp-1067.

57. Kanani, N., & Shafiei, B. (2016). Employees Empowerment In Organization. Kuwait Chapter Of The Arabian Journal Of Business And Management Review, 5(8), 1.
58. Kassem, A. H., & Gaber, H. (2015). Organizational Climate And Its Impact On Nurse's Job Empowerment At Main Mansoura University Hospital And Urology And Nephrology Center. Iosr Journal Of Nursing And Health Science (Iosrjnhs), 4(2), 40-48.
59. Madani, S. K. M., & Ahmadi, G. (2015). Investigation Of Relationship Between Dimensions Of Organizational Performance Promotion And Employees Empowerment. Mediterranean Journal Of Social Sciences, 6(5), 610.
60. Motamarri, S., Akter, S., & Yanamandram, V. K. (2017). Does Frontline Employees' Empowerment Make A Difference In Data Driven Services?.
61. Nadeem, M. T., Zia-Ud-Din, M., Riaz, W., Shafique, M. Z., & Sattar, A. (2018). The Effects Of Employees Empowerment On Organizational Performance: A Case Of Hotel Industry In Pakistan. International Journal Of African And Asian Studies, 47, 89-94.
62. Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing Performance And Commitment Through Leadership And Empowerment. International Journal Of Bank Marketing.
63. Salek, S., & Khoeini, F. (2016). Studying The Relation Between The Transformational Leadership And Employees Empowerment (Case Study Of Bank Passargad Of Iran). Modern Applied Science, 11(2), 61.
64. Sharma, M., & Bhati, M. (2017). The Role Of Organizational Factors Of Empowerment And Motivation In Enhancing Employees' Commitment In Indian Automotive Industry. Universal Journal Of Industrial And Business Management, 5(3), 29-37.

65. Tuysuz, M., & Tuysuz³, P. M. S. A. M. The Relationship Between Perceived Empowerment Levels Of Employees In Turkey.
66. Widyastuti, N. P. A., & Riana, I. G. (2019). Effect Of Empowerment And Compensation On Performance Of Honorary Employees Mediated By Organizational Commitments. International Research Journal Of Management, It And Social Sciences, 6(4), 73-85.
67. Wulantika, L., & Buhari, R. M. (2015). The Effect Of Spiritual Intelligence On Employees' Empowerment At Pt. Centra Multi Karya. Mediterranean Journal Of Social Sciences, 6(5 S5), 151.