

درجة التمكين الإداري  
وعلاقتها بتفويض السلطة لدي معلمي التربية الإسلامية  
بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت

إعداد

د/ سعد ماطر مزعل الضفيري

دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية



## درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدى معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت

د/ سعد ماطر مزعل الضيفري\*

### المقدمة ومشكلة البحث:

الثورة العلمية والتكنولوجية التي يعيشها عالم اليوم هي ثورة تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات بوسيلة سريعة فهذا الكم الهائل من المعرفة يحتاج إلى تنظيم مستمر لمن يريد أن يستخدمه، ومن هذا المنطلق إذا أردنا أن نحتفظ بموقع قدم في التنافس بين التكتلات العالمية القائمة، فعلياً أن نعتد على الإدارة الناجحة، ونعمل على تطوير النظم الإدارية في الدولة عامة وفي النظام التعليمي خاصة.

ويظهر التمكين الإداري كأحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية للاستغلال الطاقة الكافية لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر (مدرجات) معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير، وهذه المدرجات (الحوافز الذاتية للوظيفة) تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل تحقيق وإثبات الذات مما يحفز على الابتكار والإبداع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وهذا الأسلوب الذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المنظمات مادياً ومعنوياً، والمقصود بالتطوير المادي للمنظمة مثل تبسيط الهيكل التنظيمي عن طريق تقليل المستويات الإدارية، والاعتماد على فرق العمل، وتعديل خطوط الاتصال والسلطة والمسئولية، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتنمية القدرة الذاتية للفرد عن طريق التدريب والتعلم ونقل الخبرات، والمقصود بالتطوير المعنوي للمنظمة هو تطوير الثقافة التنظيمية ليشمل مفاهيم مثل مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات وتفويض السلطة ومواجهة الأزمات، المساندة في صور النصح والإرشاد

\* أ د/ سعد ماطر مزعل الضيفري: دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية.

وأيضاً تقبل الخطأ كفرص للتحكم وأيضاً التقدير والاحترام لقيمة العاملين في المنظمة، وإظهار الثقة في قدرات ومهارات العاملين<sup>(١)</sup>.

ويضمن التمكين الإداري فعالية استثمار الموارد البشرية بأفضل وجه خاصة في المؤسسات التربوية، ويجعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، ويحسن دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، ويزيد من فاعلية الاتصال بين المؤسسة والعاملين فيها، ويسرع في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة لغياب البيروقراطية، وهذا بمجمله يؤدي إلى أداء أكثر فاعلية وجودة<sup>(٢)</sup>.

كما عرف بون ولولر Bowen & Lawler (١٩٩٥م) التمكين بأنه: "إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. والتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثّل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقدرة بما يمتلك من قدرات معرفية، تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها<sup>(٣)</sup>."

ويعرف تمكين المعلمين بأنه: إتاحة الفرصة للمعلمين لتحمل المسؤولية عن عملهم المهني والمشاركة في صنع القرار، والتطوير الشخصي والمهني، والاستقلالية المهنية، لتجعل منهم أفراداً قادرين على خدمة المدرسة بفعالية<sup>(٤)</sup>. أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى للعمل<sup>(٥)</sup>.

(١) عطيه أفندي (٢٠٠٣م): تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

(٢) محمد الحراشة وصلاح الدين الهيتي (٢٠٠٦م): أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٣ (١)، ٢٤٠ - ٢٦٦.

(٣) Bowen DE & Lawler EE (1995): Empowerment of service employee, Sloan management review, Vol. 8, No 7, p 73- 84.

(٤) وجدي بن حامد بابطين (٢٠١٣م): درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلميهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص ١٧.

### مفهوم تمكين العاملين:

عرف العديد من الكتاب والباحثين تمكين العاملين بأنه: عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة<sup>(٦)</sup>. وعرفها عبد الوهاب بأنها إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا طبقاً لإحكامهم<sup>(٧)</sup>. والتمكين لا يعني إعطاء العامل أو الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل<sup>(٨)</sup>.

الفرصة تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد. الاختيار أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملاءمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنه قادراً على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

### التمكين في الإسلام:

لقد وردت كلمة "التمكين" في القرآن الكريم باشتقاقاتها ثمان عشرة مرة في ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشرة سورة، وبثمانية ألفاظ هي: مكننا، مكناهم، مكناكم، مكنى، نمكن، يمكن، أمكن منهم، مكين.

والمتمائل في موارد لفظ القرآن الكريم، يميز بين صيغتين: الأولى خاصة بالتمكين في الشيء (الأرض) والثانية تمكين الشيء (الدين، القوة، السلطة، المال، العلم، الوسائل والأدوات).

### فقد استعمل القرآن هذه الكلمة على سبعة معانٍ هي كالتالي:

أولاً- بمعنى الملك والسلطان: قال جل ذكره في شأن ذي القرنين: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ (الكهف: ٨٤) قال ابن كثير رحمه الله: "أي أعطيناه ملكاً عظيماً مكنناً فيه من جميع ما يُعطي الملوك من

(5) Conger JA and Kanungo RN (1988): The empowerment process: integrating theory and practice, Academy of Management Review, Vol. 19, No.3, pp.471-82.

(٦) أفندي (٢٠٠٣م): ص ٩٢.

(٧) عبد الوهاب (١٩٩٧م): ص ٣٥.

(٨) الطاهر ومرزوق (٢٠٠٥م):

التمكين والجنود". ومن هذا القبيل قوله تعالى: ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ (الحج: ٤١) قال الشيخ عبد الرحمن السعدي في تفسيره: "أي ملكناهم إياها وجعلناهم المتسلطين عليها، من غير منازع ينازعهم، ولا معارض".

**ثانياً- التمكين بمعنى المنزلة عند الملك:** قال تعالى في شأن يوسف عليه السلام: "وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ" (يوسف: ٥٤)، وقال تعالى في جبريل عليه السلام "ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ" (التكوير: ٢٠)، وكذلك قال تعالى في شأن يوسف عليه السلام: "وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نَصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ" (يوسف: ٥٦).

**ثالثاً- التمكين بمعنى التهيئة والمقدمة:** قال تعالى: ﴿وَقَالُوا إِنْ نَتَّبِعِ الْهُدَىٰ مَعَكَ نُتَخَطَّفَ مِنْ أَرْضِنَا أَوَلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجَبَّىٰ إِلَيْهِ نَمْرَاتٌ كُلُّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ﴾ (القصص: ٥٧) أي ألم نجعل حرماً ذا أمن وقال تعالى في شأن يوسف عليه السلام: "وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَوَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ" (يوسف: ٢١)، أي جعلنا هذا مقدمة وتهيئة لتمكينه في الأرض من هذا الطريق.

**رابعاً: التمكين في نعم الدنيا ومعاشها:** قال تعالى: ﴿أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِمَّنْ قَرَّبْنَا مَثَلَهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مَدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَا مِنْ بُدُونِهِمْ وَاَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ﴾ (الأنعام: ٦)، وقال تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ﴾ (الأحقاف: ٢٦)، قال ابن كثير: "رحمه الله: بقوله تعالى: ولقد مكنا الأمم السالفة في الدنيا من الأموال والأولاد وأعطيناها منها ما لم نعطكم مثله ولا قريباً منه".

**خامساً- التمكين بمعنى القدرة على مزاولة عمل ما:** وهو يعني القدرة على مزاولة شعائره في أمن وإظهارها دون منازع أو مشوش، قال تعالى في سورة النور: ﴿عَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ﴾ (النور: ٥٥).

**سادساً- التمكين بمعنى الظفر:** قال تعالى: ﴿وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ (الأنفال: ٧١)، فأمكن بمعنى أظفر وأقدر.

**سابعاً- التمكين بمعنى الثبات والاستقرار:** قال تعالى: ﴿أَلَمْ نَخْلُقْكُمْ مِنْ مَاءٍ مَهِينٍ (٢٠) فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَكِينٍ﴾ (المرسلات: ٢٠، ٢١)، أي ثابت مستقر والمراد في الآية استقرار النطفة في الرحم وتمكنها.

إن التمكين الرباني المذكور في القرآن الكريم هو بلوغ حال من النصر، وامتلاك قدر من القوة، وحيازة شيء من السلطة والسلطان، وتأييد الجماهير والأنصار والأتباع، وهو لون من ألوان الترسيخ في الأرض، وهذا المعنى يلتقي كثيراً مع تعريف التمكين في الإدارة<sup>(٩)</sup>.

### أساليب تمكين المعلمين:

توجد مجموعة من الأساليب لتمكين المعلمين منها:

#### ١- أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم 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 في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

(٩) علي محمد الصلابي (٢٠٠٦م): فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم، أنواعه - شروطه - أسبابه - مراحل وأهدافه، القاهرة، مؤسسة اقرأ للنشر والتوزيع والترجمة، ص ١٤، ١٥.

## 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. هذا ويرى الباحث 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 هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق<sup>(١٠)</sup>.

## 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 السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

وبعد عمل الفريق أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم من التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية<sup>(١١)</sup>.

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

(١٠) يحيى سليم ملحم (٢٠٠٦م): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص ٤٠.

(١١) دعاء عبد العزيز الجعبري (٢٠١٠م): واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، رسالة ماجستير، الخليل، جامعة الخليل، ص ٢٠.



منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعدّ عرضة للخطأ والقصور.

#### ٤- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعدٍ أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول: بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية. وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس المهمة في تكوين الفريق والفرد المتمكين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام<sup>(١٢)</sup>.

#### فوائد التمكين الإداري للعاملين:

تناول العديد من الباحثين والدارسين أهمية القيام بتمكين الموظفين، وأن فوائد التمكين لا تنعكس فقط على الموظف، بل تمتد ليشمل تأثيرها المنظمة ككل من خلال المديرين والزبائن أو متلقي الخدمة بالنسبة للمنظمة.

كما يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استثمار الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي على جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، ويشير الحراحشة والهيبي (٢٠٠٦م) إلى أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للعاملين هي:

(١٢) يحيى سليم ملحم (٢٠٠٦م): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتربية الإدارية، القاهرة، مصر، ص ٤١.

- ١- تحسين نوعية الخدمات وجودتها.
- ٢- ضمان فعالية المنظمة.
- ٣- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى السلعة أو الخدمة المقدمة.
- ٤- زيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائننا.
- ٥- السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
- ٦- تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- ٧- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.
- ٨- يعزز التمكين الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم<sup>(١٣)</sup>.

### خطوات تنفيذ التمكين الإداري:

- أشار العتيبي (٢٠٠٥م) إلى الخطوات الرئيسة من أجل تنفيذ عملية التمكين والمساهمة في مساعدة المؤسسة على تعزيز استراتيجياتها في حال قررت تنفيذ برنامج التمكين، فالتمكين يجب أن ينفذ على مراحل وبأسلوب تدريجي ليحقق النتائج المرجوة منه، وذلك من خلال ما يلي:
- ١- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير.
  - ٢- الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين.
  - ٣- الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.
  - ٤- الخطوة الرابعة: تكوين فرق عمل.
  - ٥- الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات.

(١٣) محمد الحراشة وصلاح الدين الهيتي (٢٠٠٦م): أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٣ (١)، ٢٤٠ - ٢٦٦.

- ٦- الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين.  
 ٧- الخطوة السابعة: توفير التدريب.  
 ٨- الخطوة الثامنة للاتصال للتعبير عن التوقعات.  
 ٩- الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير.  
 ١٠- الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج<sup>(١٤)</sup>.
- تفويض السلطة:**

### مفهوم السلطة (Authority):

تنشأ السلطة في أية منشأة من ملاك المنظمة وهؤلاء يقومون بتفويض السلطة الضرورية لإدارة المنشأة إلى مجلس الإدارة ورئيس المنظمة وهم بدورهم يقومون بتفويض السلطة إلى أسفل أكثر وأكثر وتصبح أقل في مجالها في كل مستوى أقل، ومن هنا فإن المدير والعضو يملكان جزءاً من السلطة. والسلطة لا تفوض إلى أشخاص وإنما تفوض إلى المراكز التي يشملها البناء التنظيمي ثم توّول إلى الأفراد شاغلي هذه المراكز<sup>(١٥)</sup>. والتنظيم لا يكمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية، وتوفير العوامل المادية المناسبة للبيئة، وتعيين الأفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية. فهذه الوحدات التنظيمية ينبغي أيضاً ربطها بعضها مع البعض بحيث يمكن لكل الأفراد العمل معاً بفاعلية. وعملية الربط هذه يمكن تحقيقها رأسياً وأفقياً بواسطة علاقات السلطة. والعلاقات الرأسيّة هي التي تكون بين الرئيس ومرؤوسيه. أما العلاقات الأفقية فتتطوي على تلك التي تكون بين المديرين في نفس المستوى التنظيمي. وتتبع هذه العلاقات الهامة من مفهوم السلطة، ذلك المفهوم الذي يعد واحداً من الاعتبارات الحيوية في الإدارة<sup>(١٦)</sup>.

- (١٤) سالم العتيبي (٢٠٠٥م): جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخير، السعودية.  
 (١٥) محمد عبد الفتاح الصيرفي (٢٠٠٣م): مفاهيم إدارية حديثة، ط (١)، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
 (١٦) جميل أحمد توفيق (١٩٩٩م): إدارة الأعمال - مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

ويعني مفهوم السلطة الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية<sup>(١٧)</sup>. ويعرفها سيمون Simon (١٩٦١م)<sup>(١٨)</sup> على أنها: "القوة على اتخاذ القرارات التي تهدي تصرفات طرف آخر". كما يمكن أن تعرف السلطة بأنها: "الحق في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم"<sup>(١٩)</sup>.

### مفهوم تفويض السلطة: (Delegation of Authority)

يقصد بالتفويض (إدارة الذات) عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال<sup>(٢٠)</sup>.

والتفويض عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم. وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفاعلة لمتطلبات العمل. ولقد ذكر الطيب (١٩٩٩م) أن عملية التفويض بالنسبة لأية مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية، حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض تصل المؤسسة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد، باستثناء مديرها، أن يقوم بعمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة<sup>(٢١)</sup>. وقال الجيوسي وجاد الله (٢٠٠٠م) بأن عملية تفويض السلطة هي إعطاء السلطة من إداري إلى آخر، أو

(١٧) محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٠م): نظرية المنظمة والتنظيم، ط١، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

(18) Simon, Herbert (1961): Administrative Behavior of Decision Making, Processes in Administrative Organization, Macmillane Co., New York.

(١٩) كامل بربر (١٩٩٦م): الإدارة عملية ونظام، ط(١)، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

(٢٠) محمد عبد الفتاح الصيرفي (٢٠٠٣م): مفاهيم إدارية حديثة، ط (١)، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(٢١) أحمد محمد الطيب (١٩٩٩م): الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

من وحدة تنظيمية لأخرى، بغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها. فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت<sup>(٢٢)</sup>.

### أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من الأهمية التي يحتلها التمكين الإداري ، حيث يعدّ من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي تنال اهتمام العاملين في مجال الإدارة المدرسية إلا أن أدبيات التمكين الإداري تتميز بالشمولية فيما يتعلق بالمفهوم إلا أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف، ويعتبر تفويض السلطة من الضرورات التي تحتمها عملية التنظيم، فكما أنه لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكل الأعمال اللازمة لإدارة التعليم وتحقيق أهداف التنظيم، فإنه مع تضخم العمل الإداري واتساعه يصبح من غير الممكن لشخص واحد أن يمارس كل سلطة اتخاذ القرارات في وقت واحد بمفرده، كما أن عملية تنظيم المهام ستكون مستحيلة بدون التفويض وأن المشاركة النشطة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية تعمل علي رفع مكانتهم عن طريق زيادة مسؤولياتهم التنظيمية في المدرسة.

### هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدي معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت.

### تساؤلات البحث:

ما هي درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدي معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت؟

### مصطلحات البحث:

**التمكين لغة:** جاء في لسان العرب لابن منظور أن التمكين يعني القدرة والاستطاعة وفي المعجم الوسيط (مكّن) له في الشيء، أي جعل له عليه سلطان (وأمكنه) من الشيء، أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة<sup>(٢٣)</sup>.

(٢٢) محمد الجبوسي وأحمد جاد الله (٢٠٠٠م): الإدارة علم وتطبيق، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

(٢٣) أبي الفضل جمال الدين ابن منظور (١٩٨٠م): لسان العرب، القاهرة، دارا المعارف، ص ٤٢٥٠.

### التمكين الإداري:

يعبر التمكين الإداري عن تعزيز قدرات مدير المدرسة ومهاراته في إدارة المدرسة كمؤسسة تربية ذات رؤية ورسالة<sup>(٢٤)</sup>، وتقيس الباحثة التمكين الإداري إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة على فقرات استبانة قياس التمكين الإداري المستخدمة في هذه الدراسة.

### تفويض السلطة:

أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرًا من سلطته يكون كافيًا لإنجاز هذه الواجبات<sup>(٢٥)</sup>، وعرفها نيتزر Netzer (١٩٧٩م)<sup>(٢٦)</sup> أنه توكيل شخص آخر، لتطبيق الخبرات في مهمة ما.

### الدراسات السابقة:

#### أولاً- الدراسات السابقة العربية:

دراسة منار حسن مصطفى حسنين (٢٠١٥م)<sup>(٢٧)</sup> هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي باعتماد الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وقد تكونت الاستبانة من (٥٢) فقرة توزعت في (٩) مجالات، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها.

(24) DuFour R & Matoes R (2013): How do principals really improve schools, educational leadership, 70 (7), 34- 40.

(٢٥) نواف كنعان (١٩٩٩م): القيادة الإدارية، ط٦، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(26) Netzer LA & Eye GG & Stevens DM & Benston WW (1979): Strategies for instructional management, Boston: Allyn and Bacon, Inc.

(٢٧) منار حسن مصطفى حسنين (٢٠١٥م): درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

وقد تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (٤٤٣). أما العينة فقد تكونت من (٢٨٣) مديراً ومديرة. وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

وبعد أن تم جمع البيانات وتحليلها توصلت الباحثة إلى ما يلي:

- حقق التمكين الإداري درجة مرتفعة في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، وبمتوسط (٣.٩٥)، بينما حقق المناخ التنظيمي درجة مرتفعة وبمتوسط (٤.١٠).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية، تعزّي لمتغير الجنس، في مجالات السلطة والمشاركة والمسؤولية ووضوح الهدف والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري، والقدوة في العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالي الإنتاجية وسير العمل، ولصالح المديرات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية، تعزّي لمتغير المؤهل العلمي، في مجالي السلطة والمشاركة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالات المسؤولية، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري، والإنتاجية وسير العمل، والقدوة في العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، ولصالح حملة بكالوريوس فأقل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي، تعزّي لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية، في مجالات السلطة، والتدريب والتطوير، والإنتاجية، وسير العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجالات المشاركة والمسؤولية ووضوح الهدف،

درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة  
لدى معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت

والدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري والقُدوة في العمل، ولصالح (أكثر من ١٠ سنوات).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية، تعزي لمتغير مجال التخصص.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي، تعزي لمتغير موقع المدرسة، في مجالات السلطة، والمشاركة، والمسؤولية، ووضوح الهدف، والتدريب والتطوير، والدرجة الكلية للتمكين الإداري، والإنتاجية، وسير العمل، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجال القُدوة في العمل، ولصالح القرية.

- يوجد ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين التمكين الإداري، والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات.

وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصت الباحثة بضرورة تدريب المديرين على توظيف التمكين الإداري في تحسين المناخ التنظيمي للمدرسة، نظراً للأثر الإيجابي الذي يترتب على المدرسة وأسرتها، وإعادة النظر في السلطة المفوضة لمديري المدارس ومنحهم سلطات وصلاحيات أوسع في إدارة أمور المدرسة، لما في ذلك من تمكينهم الإداري، وبالتالي تحسين أجواء المدرسة وبيئتها.

**دراسة محمد الجرايدة وأحمد بن عبد العزيز المنوري (٢٠١٤م)<sup>(٢٨)</sup> يهدف**  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس لتعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، كذلك هدفت إلى معرفة أثر متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل

<sup>(٢٨)</sup> محمد الجرايدة وأحمد بن عبد العزيز المنوري (٢٠١٤م): واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان، المجلد ٢٠، العدد ١/ب، مجلة المنارة، سلطنة عمان.



العلمي في تقديرات أفراد الدراسة لواقع التمكين الإداري تكون مجتمع الدراسة من (٥٢) مديراً ومديرة، واشتملت الدراسة على استبانة مكونة من (٤٨) فقرة في (٩) مجالات، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها حيث بلغ معامل الثبات (٩٢). واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت)، والرتبة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وكانت أبرز التوصيات: تفويض مديري المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية، وتوفير وزارة التربية والتعليم مناخاً تنظيمياً صحياً يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري لمديري المدارس بإعادة النظر في نظام الحوافز، والمكافآت، وصنع الاستراتيجيات لتمكين مديري المدارس وتدريبهم على الأساليب الحديثة في مجال صنع القرار واتخاذها وآليات تنفيذها.

#### دراسة محمد عبد الرحمن محمود الزعيم (٢٠١٤م)<sup>(٢٩)</sup> هدفت الدراسة

تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين، ومستوى أداء معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديريهم في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين ومستوى أداء معلميهم. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٥) معلماً ومعلمة بنسبة (١٣.٤%) من المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (٢٤٩٥) معلماً ومعلمة. وتكونت أداة الدراسة من استبانتين: الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين.

وتكونت من (٦٠) فقرة موزعة على المجالات الستة التالية: (النمو الشخصي، الاستقلالية، المشاركة في صنع القرارات، النمو المهني، الاتصال،

(٢٩) محمد عبد الرحمن محمود الزعيم (٢٠١٤م): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الحوافز) أما الاستبانة الثانية فقد كانت لقياس مستوى أداء المعلمين، وتكونت من (٢١) فقرة موزعة على مجالين (محددات الأداء، تقييم الأداء) وبعد تطبيق أداتي الدراسة تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)، حيث استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والتكرارات، والنسب المئوية، واختبار ت، واختبار ف، وتحليل التباين.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- ١- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين كانت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (٧٥.٨٠%).
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين بمحافظة غزة وشمال غزة تعزي لمتغير الجنس باستثناء كلا من مجال النمو الشخصي، والمشاركة في صنع القرار فقد كانت فروق تعزي لمتغير الجنس، ومن خلال المتوسطات نجد أن الفروق لصالح الذكور.
- ٣- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين بمحافظة غزة وشمال غزة تعزي لمتغير التخصص.
- ٤- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين بمحافظة غزة وشمال غزة تعزي لمتغير سنوات الخدمة. باستثناء مجال النمو الشخصي فقد كانت الفروق لصالح أصحاب السنوات الذين هم أقل من ٥ سنوات.
- ٥- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالتمكين بمحافظة غزة وشمال غزة تعزي لمتغير المنطقة التعليمية. باستثناء مجال النمو المهني، والاتصال، الحوافز فقد كانت الفروق لصالح شرق غزة في كلا من الدرجة الكلية ومجال النمو الشخصي والاستقلالية ولكن لصالح شمال غزة في مجال المشاركة في صنع القرار.

- ٦- أن مستوى أداء معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وشمال غزة للإدارة بالتمكين كانت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (٧٤.٢٠%) .
- ٧- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين تعزي لمتغير الجنس والتخصص، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.
- ٨- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وشمال غزة ومتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين.

دراسة حسن مروان عفانة (٢٠١٣م) (٣٠) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيقك ل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (٦٥) مؤسسة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (٧) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحث اختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم ولتمثل النتائج أكبر فئة من تلك المؤسسات. وكانت الاستبانة هي أداء الدراسة، تم توزيعها على (٣٠٠) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة للدراسة، وتم استرجاع (٢٣٦) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت ٧٩%.

وقد خرج البحث بعدة نتائج من أهمها:

أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة ٨١%، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة ٨٠%. وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد

(٣٠) حسن مروان عفانة (٢٠١٣م): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة  
لدى معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت

الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تعزي لمتغير (العمر)، وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

**دراسة جواد محسن راضي (٢٠١٠م) (٣١)** تختص الدراسة بالنتائج من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده: تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز، وإبداع العاملين الذي يشتمل على: روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل. وزعت الاستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (٣٧) موظفاً يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية. قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين. وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

**دراسة محمد سليمان البلوي (٢٠٠٨م) (٣٢)** هدفت الدراسة إلى تعرف التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري على تصورات المبحوثين باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

(٣١) جواد محسن راضي (٢٠١٠م): التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٢، العدد ١.

(٣٢) محمد سليمان البلوي (٢٠٠٨م): التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم رسالة ماجستير كرك الأردن، جامعة مؤتة.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة والتي تكونت في صورتها النهائية من (٥٣) فقرة تم التأكد من دلالات صدقها وثباتها حيث بلغ معامل الثبات لكل من التمكين الإداري (٨٩%) والأداء الوظيفي (٩١%)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه لتبلغ عينة الدراسة (٣٧٢) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- ١- إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
- ٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزي لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزي لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزي لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

**دراسة إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا (٢٠٠٦م) (٣٣)** هدفت هذه الدراسة تعرف العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة بيت لحم، جامعة ير زيت، جامعة الخليل، الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جامعة القدس - أبو ديس، وجامعة النجاح الوطنية)، ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو شهادة الماجستير، والبالغ عددهم (١٧١٠) أعضاء هيئة تدريس للعام الجامعي (٢٠٠٥ / ٢٠٠٦م)، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٠) عضواً، وتمثل ما

(٣٣) إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا (٢٠٠٦م): العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

نسبته (٢١%) تقريباً من مجتمع الدراسة والتي اختيرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، ولجمع البيانات استخدم الباحث استبانتين:

١- استبانة قياس تفويض السلطة، وتتضمن (٤٤) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: اتخاذ القرار، النمو المهني، المكانة (المنصب)، فعالية الذات، والأثر.

٢- استبانة فاعلية اتخاذ القرارات، وتتضمن (٣٤) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: المهام التعليمية، المهام الإدارية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات.

وقام الباحث بعرض أداة الدراسة على عدد من أساتذة الجامعات من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية وإدارة الأعمال، واللغة العربية وقام الباحث بحساب معامل الثبات للاستبانتين باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Alpha Chronbach).

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (٨٢.٢%).
- أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (٧٦%).
- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار بين الذكور والإناث ولصالح الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار بين الدكتوراه والماجستير ولصالح الدكتوراه.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار والدرجة الكلية بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري ولصالح أكاديمي إداري.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) على جميع المجالات والدرجة الكلية لتفويض السلطة فقط بين أصحاب الخبرة في التدريس من (٥) سنوات إلى (١٠) سنوات وأصحاب الخبرة أكثر من (١٠) سنوات ولصالح أصحاب الخبرة أكثر من (١٠) سنوات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في فاعلية اتخاذ القرارات بين الكليات الإنسانية والكليات العلمية ولصالح الكليات العلمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في فاعلية اتخاذ القرارات على مجالي المهام التعليمية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري ولصالح أكاديمي إداري.

**دراسة أزهار نعمة أبو غنيم ورحاب حسين جواد (٢٠٠٥م)<sup>(٣٤)</sup> هدفت** الدراسة تحديد أثر تمكين في إدارة الأزمة التسويقية، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين في معمل السجاد اليدوي في الحلة، وقد بلغت العينة (٣٠) عامل وهي تمثل مجتمع الدراسة واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة، وكان من نتائج الدراسة توجد فروق معنوية بين العاملين نحو عوامل تمكين العاملين ترجع لأسباب متعددة منها تباين ثقافة كل منظمة ونوع النشاط الذي تمارسه، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل التمكين في ممارسات العاملين: الاتصالات الفعالة والمشاركة ووضوح الغرض، وأن أقلها أهمية في التطبيق تتمثل في العمل الجماعي والاعتراف والتقدير، واختتمت الدراسة بتوصيات أهمها يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي وأن يشعر العاملين أنهم محل ثقة وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة.

(٣٤) أزهار نعمة أبو غنيم ورحاب حسين جواد (٢٠٠٥م): تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية، دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في المحلة، العدد الثاني والعشرون.

### إجراءات البحث:

#### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمته لطبيعة البحث.

#### عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث من معلمي التربية الإسلامية بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة العاصمة والجهراء وحولي، وعددهم (٤٨) معلم تربية إسلامية، ويتضح ذلك كما في جدول (١).

#### جدول (١)

##### توصيف المجتمع الكلي لعينة البحث

م	البيان	مدارس	عينة الأفراد	النسبة المئوية
١	العينة الاستطلاعية	العاصمة	٥	%١٠.٤١
		الجهراء	5	%١٠.٤١
	العينة الأساسية	العاصمة	١٣	%٢٧.٨٣
		الجهراء	١٠	%٢٠.٨٣
		حولي	١٥	%٣١.٢٥
٢	المجتمع الكلي للبحث		٤٨	%١٠٠

#### أدوات ووسائل جمع البيانات:

- قام الباحث ببناء استبيان درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدي معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت متبعاً في ذلك قواعد البحث العلمي وخطوات بناء الاستبيان وهي كالتالي:
- مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة والمرتبطة.
  - تحديد المحاور الخاصة بالاستبيان questionnaire check list وعرضها على السادة المحكمين لتحديد المحاور الخاصة بالاستبيان من خلال الأهمية النسبية لاتفاق آراء الخبراء ويتضح ذلك كما في جدول (٢).



جدول (٢) الأهمية النسبية لاتفاق الخبراء حول تحديد محاور استبيان درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدي معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت ن = ١٠

م	المحاور	عدد الموافقين	النسبة المئوية	الترتيب
١	التمكين الإداري لمدراء مدارس المرحلة الثانوية.	٥	١٠٠%	١
٢	علاقة التمكين الإداري بتفويض السلطة لمعلمي التربية الإسلامية.	5	100%	٢

تم تحديد المحاور الخاصة باستبيان درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدي معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت والتي بلغت الأهمية النسبية لها (١٠٠%)، وذلك من خلال نتائج استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء.

• وضع عبارات الاستبيان المقترحة وعرض العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء للتحقق من الصدق المنطقي لملائمة العبارات المقترحة لكل محور، ومدى ملائمة صياغة العبارات المقترحة ومناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه.

#### الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة على عدد (١٠) معلم تربية إسلامية وهي العينة المستخرجة لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) لاستبيان درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدي معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت وذلك في الفترة من ٢٠١٧/١/٣٠م حتى ٢٠١٧/٢/٨م.

#### • صدق الاستبيان:

##### - صدق المضمون (صدق المحكمين):

استخدم الباحث صدق المضمون أو صدق المحكمين حيث قام بعرض محاور الاستبيان وعباراته على السادة الخبراء كما في الجداول (٣).

##### - صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة على حدة بكل محور والدرجة الكلية بهذا المحور ويتضح ذلك كما في الجداول (٤).

درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة  
لدي معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت

جدول (٣) معامل الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي  
لعبارات المحور الأول والخاص بالتمكين الإداري  
لمدارس المرحلة الثانوية ن = ١٠

م	العبارات	معامل الارتباط
١	يحرص مدير المدرسة على تمكين معلمي التربية الإسلامية تمكيناً حقيقياً وفعالاً.	*٠.٤٨٦
٢	يقوم المدير بمنح معلمي التربية الإسلامية المكافآت والحوافز المادية والمعنوية مقابل إدارتهم الفعالة للعمل.	*٠.٥٢٦
٣	معلمي التربية الإسلامية لهم الحق في التصرف السريع عند بداية وظهور المشكلات في العمل.	*٠.٤٩٨
٤	تمكين معلمي التربية الإسلامية يساهم في حل المشكلات قبل تفاقمها.	*٠.٤٦٩
٥	يتمتع معلمي التربية الإسلامية بالحرية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث المشكلات في العمل.	*٠.٦٧٠
٦	يؤمن مدير المدرسة بأن معلمي التربية الإسلامية خبراء في مجال عملهم.	*٠.٥٠٣
٧	لا يتردد معلمي التربية الإسلامية في اقتباس أفكار العمل من القطاعات الأخرى.	*٠.٣٨٠
٨	ينظر مدير المدرسة إلى الأخطاء كخبرات تعلم يجب النظر إليها لتفاديها مستقبلاً.	*٠.٤١٦
٩	يوفر مدير المدرسة التدريب الملائم لمعلمي التربية الإسلامية	*٠.٤٨٠
١٠	يعتمد معلمي التربية الإسلامية في العمل على نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم.	*٠.٤٨٨
١١	الهيكل التنظيمي الإداري بالمدرسة من يسمح بتطبيق التمكين الإداري.	*٠.٥٣٥

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠.٣٨٠، ٠.٦٧٠) مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة.

## جدول (٤)

معامل الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني  
الخاص بعلاقة التمكين الإداري بتفويض السلطة لمعلمي التربية الإسلامية

ن = ١٠

م	العبارات	معامل الارتباط
١	يعطي التمكين الإداري تفويض السلطة لمعلمي التربية الإسلامية في العملية التعليمية.	* ٠.٤٤٨
٢	يشارك معلمي التربية الإسلامية في اتخاذ القرارات والتوصيات المتعلقة بالبرامج الدراسية.	* ٠.٧٥٦
٣	يشارك معلمي التربية الإسلامية في قرارات اختيار المعلمين الجدد.	* ٠.٣٧١
٤	يشارك معلمي التربية الإسلامية في قرارات الشئون الخاصة بقسم التربية الإسلامية.	* ٠.٦٩٦
٥	يأخذ مدير المدرسة بآراء معلمي التربية الإسلامية في شئون القسم.	* ٠.٥٤٢
٦	زملائي في القسم يسترشدوا برأي ونصائحي.	* ٠.٧٠٥
٧	يمتلك معلمي التربية الإسلامية الفرصة لمشاركة مجلس القسم في القرارات المتعلقة بالأفكار المبدعة.	* ٠.٧٥٦
٨	يشارك معلمي التربية الإسلامية في القرارات المتعلقة بميزانية القسم.	* ٠.٤٤٥
٩	لدي معلمي التربية الإسلامية القدرة علي التخطيط لتطوير المقررات الدراسية.	* ٠.٦٨٩
١٠	معلمي التربية الإسلامية لديهم الحرية لاتخاذ قرارات حول ما يجب تعليمه.	* ٠.٦٦٨
١١	يشارك معلمي التربية الإسلامية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير المناهج التعليمية.	* ٠.٦٤٢

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠.٣٧١ ، ٠.٧٥٦) مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة.

جدول (٥)

معامل الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي

درجة كل محور من محاور الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان  $n = 10$

م	المحاور	معامل الارتباط
١	التمكين الإداري لمدراء مدارس المرحلة الثانوية	*٠.٨١٩
٢	علاقة التمكين الإداري بتفويض السلطة لمعلمي التربية الإسلامية	*٠.٨٥٩

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ذات دلالة إحصائية تراوحت ما بين (٠.٨١٩، ٠.٨٥٩) مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة.

الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق الدراسة الأساسية على معلمي التربية البدنية بالمدارس المتوسطة بمحافظة العاصمة والجهراء وحولي، وعددهم (٤٨) معلم تربية إسلامية، وذلك في الفترة من يوم السبت الموافق ٢٠١٧/٣/١م حتى يوم الخميس الموافق ٢٠١٧/٣/٧م.

المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وهي:

- معامل الارتباط.
- النسبة المئوية.
- المجموع التقديري.
- اختبار كا<sup>٢</sup>.

عرض نتائج ومناقشة المحور الأول والخاص ب التمكين الإداري لمدراء مدارس المرحلة الثانوية:

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا ٢٤ عبارات المحور الأول  
والخاص ب التمكين الإداري لمدراء مدارس المرحلة الثانوية ن = ٤٨

م	العبارات	نعم		أحيانا		لا		المجموع التقديري	%	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يحرص مدير المدرسة على تمكين معلمي التربية الإسلامية تمكيناً حقيقياً وفعالاً.	٤٧	٩٧.٣٦	١	٢.٦	٠	٠	٥٢٦	٧٥.١٤	*٥١.٢٧
٢	يقوم المدير بمنح معلمي التربية الإسلامية المكافآت والحوافز المادية والمعنوية مقابل إدارتهم الفعالة للعمل.	٤٢	٨٤.٢	٥	١٣.١	١	٢.٦	٥٦٢	٨٠.٢٨	*٦٤.٠٤
٣	معلمي التربية الإسلامية لهم الحق في التصرف السريع عند بداية وظهور المشكلات في العمل.	٤٣	٨٦.٨	٤	١٠.٢	١	٢.٦	٥٦٦	٨٠.٨٥	*٨١.٧٠
٤	تمكين معلمي التربية الإسلامية يساهم في حل المشكلات قبل تفاقمها.	٤٥	٩٢.١	٣	٧.٨٩	٠	٠	٤٠٢	٥٧.٤٢	*٣٤.٤٧
٥	يتمتع معلمي التربية الإسلامية بالحرية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث المشكلات في العمل.	٤٣	٨٦.٨	٣	٧.٨٩	٢	٥.٢٦	٥٦٠	٨٠	*٦٦.٢٣
٦	يؤمن مدير المدرسة بأن معلمي التربية الإسلامية خبراء في مجال عملهم.	٤٦	٩٤.٧	٢	٥.٢٦	١	٢.٦	٥١٤	٧٣.٤٢	*٦٤.٥٦
٧	لا يتردد معلمي التربية الإسلامية في اقتباس أفكار العمل من القطاعات الأخرى.	٤٠	٧٨.٩	٨	٢١.٠٥	٠	٠	٥٤٠	٧٧.١٤	*٥٨.١٣
٨	ينظر مدير المدرسة إلى الأخطاء كخبرات تعلم يجب النظر إليها لتفاديها مستقبلاً.	٤٩	٧٦.٣١	٧	١٨.٤٢	٢	٥.٢٦	٥٤٦	٨١.١٥	*٨٣.٩٠
٩	يوفر مدير المدرسة التدريب الملائم لمعلمي التربية الإسلامية.	٤٢	٨٤.٢١	٦	١٣.١	٠	٠	٤٦٢	٥٨.٧٢	*٣٦.٥٧
١٠	يعتمد معلمي التربية الإسلامية في العمل على نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم.	٤٠	٧٨.٩	٥	١٣.١	٣	٧.٨٩	٥١٠	٧٠	*٦٧.٤٣
١١	الهيكل التنظيمي الإداري بالمدرسة من يسمح بتطبيق التمكين الإداري.	٤٧	٩٧.٣٦	١	٢.٦	٠	٠	٥٦٤	٧٤.٦٢	*٦٩.٣٦

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٣.٩٩.

درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة  
لدى معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت

يتضح من الجدول (6) أن النسب المئوية تتراوح بين (٧٦.٣١، ٩٧.٣٦)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات جميع العبارات. ويعزى الباحث ذلك إلى أن توفر وضوح مفهوم التمكين الإداري لدى مدراء المدارس يوفر مناخ إداري يوضح أدوار معلمي التربية الإسلامية ويجعلهم يعملون في جو منظم ومناسب لتوفير مناخ الإبداع التعليمي لمعلم التربية الإسلامية. ويضيف الباحث أن التمكين الإداري هو تلك العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تتسق جهود المعلمين داخل المدرسة لتحقيق أهدافها، ويعتبر التمكين الإداري من أهم العوامل التي تدل على حسن إتمام العملية التعليمية وأيضاً يعبر عن مدى تطور قدرة المدراء على الاستفادة من قدرات معلمي التربية الإسلامية. عرض نتائج ومناقشة المحور الثاني والخاص بأثر السلوك التنظيمي على الرضا الوظيفي لمعلمي التربية البدنية:

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا ٢ لعبارات المحور الثاني  
بعلاقة التمكين الإداري بتفويض السلطة لمعلمي التربية الإسلامية

ن = ٤٨

م	العبارات	نعم		أحياناً		لا		المجموع التقديري	%	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يعطي التمكين الإداري تفويض السلطة لمعلمي التربية الإسلامية في العملية التعليمية.	٤٢	٨٤.٢١	٦	١٣.١	٠	٠	٥٦٢	٨٠.٢٨	*٦٩.١٠
٢	يشارك معلمي التربية الإسلامية في اتخاذ القرارات والتوصيات المتعلقة بالبرامج الدراسية.	٤٧	٩٧.٣٦	١	٢.٦	٠	٠	٥٦٦	٨٠.٨٥	*٨١.٧٠
٣	يشارك معلمي التربية الإسلامية في قرارات اختيار المعلمين الجدد.	٤٩	٧٦.٣١	٧	١٤.٤٢	٢	٥.٢٦	٥١٦	٧٣.٧١	*٥٤.٩١
٤	يشارك معلمي التربية الإسلامية في قرارات الشؤون الخاصة بقسم التربية الإسلامية.	٤٣	٨٦.٨	٤	١٠.٢	١	٢.٦	٤٢٦	٦٠.٨٥	*٣٣.٧٠
٥	يأخذ مدير المدرسة بأراء معلمي التربية الإسلامية في شؤون القسم	٤٦	٩٤.٧	٢	٥.٢٦	١	٢.٦	٣٠٨	٤٤	*٣٤.٤٠
٦	زملائي في القسم يسترشدوا برأي ونصائحي.	٤٠	٧٨.٩	٥	١٣.١	٣	٧.٨٩	٥٤٠	٧٧.١٤	٥٨.١٣
٧	يملك معلمي التربية الإسلامية الفرصة لمشاركة مجلس القسم في	٤٥	٩٢.١	٣	٧.٨٩	٠	٠	٥١٤	٧٣.٤٢	*٢٩.٦١

م	العبارات	نعم		أحيانا		لا		المجموع التقديري	%	٢كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
	القرارات المتعلقة بالأفكار المبدعة									
٨	يشارك معلمي التربية الإسلامية في القرارات المتعلقة بميزانية القسم.	٤٣	٨٦.٨	٣	٧.٨٩	٢	٥.٢٦	٥١٦	٧٣.٧١	*٣٨.٤١
٩	لدي معلمي التربية الإسلامية القدرة علي التخطيط لتطوير المقررات الدراسية.	٤٦	٩٤.٧	٢	٥.٢٦	١	٢.٦	٣٢٨	٤٨	*٣٨.٤٧
١٠	معلمي التربية الإسلامية لديهم الحرية لاتخاذ قرارات حول ما يجب تعليمه.	٤٥	٩٢.١	٣	٧.٨٩	٠	٠	٥٤٦	٧٦.٩٤	٥٧.١٩
١١	يشارك معلمي التربية الإسلامية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير المناهج التعليمية.	٤٨	٩٧.٣٦	٠	٠	١	٢.٦	٥٦٤	٧٢.٤٠	*٢٨.٦٠

قيمة ٢كا الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٥٠٩.

يتضح من الجدول رقم (٧) أن النسب المئوية تتراوح بين (٧٦.٣١، ٩٧.٣٦)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠).

ويعزى الباحث ذلك إلى أن التمكين الإداري الممارس من قبل مدراء المدارس داخل المدرسة يوفر المناخ الملائم وإتاحة الفرص أمام معلمي التربية الإسلامية للعمل في بيئة تنظيمية توفر القدرة علي اتخاذ القرار في المواقف التي تتيح تفويض السلطة لمعلمي التربية الإسلامية.

ويوضح الباحث أنه تزداد أهمية التمكين الإداري في ظل التحديات العالمية الجديدة والاتجاه نحو التغير التكنولوجي السريع، وكل تلك التحديات تفرض على المدراء مزيداً من الانفتاح والتجديد والإبداع والتطوير. كما تكمن أهمية تفويض السلطة في أنه قد يساعد على تطوير العمل الإداري بالمدرسة.

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### الاستنتاجات:

من خلال عرض الإطار النظري والدراسات السابقة وعرض ومناقشة النتائج

التي توصل إليها الباحث يستنتج الباحث:

- وضوح مفهوم التمكين الإداري لدي معلمي التربية الإسلامية بمدارس المرحلة الثانوية.

- يمارس مدراء مدارس الثانوية التمكين الإداري وتفويض السلطة في العمل الإداري المدرسي.
- يسهم التمكين الإداري الممارس من قبل مدراء مدارس المرحلة الثانوية في إتاحة الفرص أمام معلمي التربية الإسلامية للعمل والإبداع.

### التوصيات:

- من خلال ما توصل إليه الباحث من استنتاجات يوصى بالآتي:
- ضرورة توفير المناخ الملائم لمدراء المدارس لممارسة أسلوب التمكين الإداري وتفويض السلطة الملائم لإنجاز العمليات الإدارية داخل المدرسة.
  - توفير الدعم المادي والفني لتطوير ممارسات مدراء مدارس المرحلة المتوسطة نحو التمكين الإداري وتفويض السلطة الملائم للعمل الإداري.



## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

إبتهال الخوالدة (٢٠١٢م): الأنماط الإدارية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية داخل الاتحادات الرياضية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

إبراهيم الزهيري (٢٠٠٨م): الإدارة المدرسية الصفية، منظور الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفكر العربي.

إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا (٢٠٠٦م): العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

أبي الفضل جمال الدين ابن منظور (١٩٨٠): لسان العرب، القاهرة، دار المعارف.

أثير عبد الأمير وحسين عبد الرسول (٢٠٠٨م): استراتيجية التمكين وأثرها في فعالية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٠)، العدد (٣).

أحمد إبراهيم أحمد وجمال محمد أبو الوفا وبرجس فالح الهاجري (٢٠١١م): التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، مجلة كلية التربية جامعة بنها مصر، ٢(٨٧).

حسن مروان عفانة (٢٠١٣م): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

محمد سليمان البلوي (٢٠٠٨م): التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم رسالة ماجستير كرك الأردن، جامعة مؤتة.

محمد عبد الرحمن محمود الزعيم (٢٠١٤م): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

**مطر بن عبد المحسن الجميلي (٢٠٠٨م):** الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، برنامج الماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

**منار حسن مصطفى حسنين (٢٠١٥م):** درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

**موزة محمد ناصر البداعي (٢٠١١م):** متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.

**مؤيد أحمد مسعود (٢٠١٢م):** درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

**نجاح القاضي (٢٠٠٩م):** مستوى التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري من وجهة نظرهم، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

**هيثم العطار (٢٠١٢م):** التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

**وجدي بن حامد بابطين (٢٠١٣م):** درجة تمكين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لمعلميهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

**ياسر فتحي المهدي (٢٠٠٧م):** تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس. (٣١) (٢).

**يحيى سليم ملحم (٢٠٠٦م):** التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتمنية الإدارية، القاهرة، مصر.

يوسف الزامل (٢٠١٣م): التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

### ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Anbreen M & Aurangzeb KH (2007):** Impact of team empower entonteam performance..
- Carter T (2009):** Managers Empowering Employees, American Journal of Economics and Business Administration.
- Conger JA and Kanungo RN (1988):** The empowerment process: integrating theory and practice, Academy of Management Review, Vol.19, No.3, pp.471-82.
- Lintner J (2008):** The relationship between perceived teacher empowerment and principal use of power. Auburn University. ProQuest Dissertations and Theses,179-n/a. Retrieved from. <http://search.proquest.com/docview/89141781?accountid=27575>. (89141781).
- Marzieh Heydari (2012):** Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teacher in Abode Township Procedia - Social and Behavioral Sciences 31, P224-230.
- Mesut Sagnak (2012):** The empowering leadership and teacher innovative behavior: The mediating role of innovation climate, African Journal of Business Management .6(4)p1635-1641.
- Netzer LA & Eye GG & Stevens DM & Benston WW (1979):**Strategies for instructional management, Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Robinson T (2010):** Examining the impact of leadership style and school climate on student achievement, old dominion, University, New York.
- Spreitzer Gretchen (2007):** Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for the coming, Hand book of organization Development, Sage publications.