

متطلبات التغلب على معوقات تطبيق التمكين الإداري بمدارس التعليم المتوسط بدولة
الكويت

إعداد

الطالبة/ عايزة مناور سبيل عوض سليمان الرشيدى

إشراف

د / حنان عبدالستار محمود

مدرس التربية المقارنة
والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة أسوان

أ. د. م / راضى عبدالمجيد طه

أستاذ أصول التربية - عميد كلية
التربية - جامعة أسوان

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص التربية المقارنة الإدارة التعليمية

متطلبات التغلب على معوقات تطبيق التمكين الإداري بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت

أ. د / راضى عبدالمجيد طه د / حنان عبدالستار محمود أ / عايضة مناور سبيل
الإطار العام للدراسة

مقدمة:

نظراً إلى الأثر الحيوي الذي تقوم به الإدارة المدرسية ومراعاة لعمق الأثر الذي يضطلع به مدير المدرسة؛ فإن الأمر يتطلب تبني أفكار موائمة تستهدف استثمار الطاقات البشرية، وترصين أداؤها والتخلي عن قوالب الإدارة التقليدية واستبدالها بتوجهات إدارية وتربوية معاصرة، وهو ما عرف في أدبيات القيادة الإدارية بالتمكين، كأحد الأركان الأساسية في البناء الإداري الاستراتيجي للمنظمات والذي يزيد من استقطاب الأفراد، وتطويرهم لاسيما في ظل تحديات العصر.

وتمثل المرحلة المتوسطة جزء من حلقة التعليم الأساسي المجاني، وتهدف إلى مواصلة النمو في جميع الجوانب، وإعداد التلميذ لمواصلة تعليمه بعد ذلك، أو لمواجهة سوق العمل. ويمكن تناول هذه المرحلة من جانبين، الأول: فلسفتها، أهدافها، سياستها، الثاني: تلميذ هذه المرحلة من حيث نموه وأهم المشكلات التي تواجهه وحاجاته وميوله. وتنص المادة ٤٠ من دستور دولة الكويت على أن "التعليم حق للكويتيين، تكفله الدولة وفقاً للقانون وفي حدود النظام العام والآداب، والتعليم إلزامي مجاني في مراحل الأولى وفقاً للقانون. ويضع القانون الخطة اللازمة للقضاء على الأمية. وتهتم الدولة خاصة بنمو الشباب البدني والخلقي والعقلي." وتنص المادة ١٣ من الدستور على أن "التعليم ركن أساسي لتقدم المجتمع، تكفله الدولة وترعاه". إلا أن القانون رقم ١١ لسنة ١٩٦٥ بشأن التعليم الإلزامي (١١ / ١٩٦٥) والذي تنص مادته الأولى على أن "يكون التعليم إلزامياً مجاناً لجميع الأطفال الكويتيين من ذكور وإناث من بداية المرحلة الابتدائية حتى المرحلة المتوسطة وتلتزم الدولة بتوفير المباني المدرسية والكتب والمعلمين وكل ما يضمن نجاح التعليم الإلزامي من قوى بشرية ومادية." مما يجعل التعليم بالكويت إلزامي ومجاني بالنسبة للطلبة (منظمة الخط الإنساني،، ٢٠١٢م، ص ٢).

وجدير بالذكر أن أي تطوير للنظام التعليمي يتطلب الاهتمام بنمو قياداته بهدف إطلاق الطاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية، وتكيفها مع المتطلبات المتجددة والتحديات التي تواجهها، بما يعنى تطوير وتحسين قدراتهم ليتعاملوا مع مسؤولياتهم القائمة والمستقبلية بما يتوافق مع الأهداف والسياسات المقررة (نادية محمد عبدالمنعم، وعزة جلال مصطفى، ٢٠١٢، ص ١٢٥). وذلك لأن فاعلية المؤسسات التربوية تتوقف إلى حد كبير على فاعلية أداء قيادتها ومستوى ممارستهم للمهارات والأدوار المرسومة والمستجدة.

ويعد التمكين من أهم مداخل التطوير الإداري والذي يهتم بمنح مديري المدارس درجة مناسبة من الحرية والاستقلالية ، وسلطة أوسع لتحمل المسؤولية والقدرة على المشاركة في صنع القرارات لتحسين الأنشطة وتوجيه العمل بشكل يؤدي لتحقيق النمو الشخصي والمهني من خلال بناء السلوك الإبداعي في بيئة داعمة وثقافة عمل محفزة لنجاح التمكين لتحقيق الأهداف بفاعلية وابتكار (خلود إسحاق إبراهيم بخاري، ٢٠١٩، ص ٢٥).

وبذلك فإن الاهتمام بالتمكين الإداري لمديري التعليم المتوسط يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً في المؤسسات التعليمية خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الشامل للأداء، حيث يمثل التمكين الإداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، ولقلة الدراسات التي تناولت التمكين الإداري بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت؛ الأمر الذي استدعى أن تتوجه الدراسة الحالية إلي وضع متطلبات لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت .

مشكلة الدراسة:

لملاحقة ما يشهده العصر الحالي من تطورٍ إداريٍّ في جميع الاختصاصات الإدارية المختلفة، فإن تطوير الإدارة من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة متطورة لتحقيق الأهداف والغايات التربوية والتعليمية المنبثقة أصبح من أهداف المجتمع ، ويعد من أهم متطلبات العصر (أحمد صبر محمد صبر الشمري، ٢٠١٥، ص ٣١) ، والإدارة

المدرسية شأنها شأن أي عمل بها نقاط قوة بحاجة إلى التركيز عليها، ونقاط ضعف بحاجة إلى معالجتها، بالإضافة إلى التحديات الخارجية التي تؤثر عليها، فالإدارة المدرسية بحاجة إلى مدخل إداري حديث يتطلع إلى المستقبل ويعمل على تكوين رؤية ورسالة بالمجتمع وبما حولها من مؤسسات، بحيث تهدف إلى أن تكون مدرسة متطورة في أهدافها ومحتواها وأساليبها في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر.

وعلى الرغم من الجهود التربوية التي هدفت إلى تطوير الإدارة المدرسية في دولة الكويت، إلا أن هناك جوانب قصور بالإدارة المدرسية بالكويت، منها ما يلي: (أمل إسماعيل الأنصاري، ٢٠٠٧م).

- فيما يتعلق بالتنظيم الإداري والفني للإدارة المدرسية: على الرغم من التعديلات التي أدخلت على التنظيم الإداري للإدارة المدرسية منذ تشكيله وحتى الآن، إلا أنها لم تتغير، ولا تزال الإدارة المركزية تهيمن على السلطات والصلاحيات واتخاذ القرارات.

- فيما يتعلق بمعايير مشروع جائزة المدارس المتميزة: يلاحظ أن هذه المعايير ما هي إلا تفعيل لمهام الإدارة المدرسية المتطورة التي أقرت سابقاً من قبل وزارة التربية عام ١٩٩٣، كما أن بعض البنود الخاصة بأحد المعايير هي من اختصاصات وزارة التربية، وليس للإدارة المدرسية علاقة بها.

مما سبق يتضح أن هناك قصوراً في الأداء الإداري لمديري التعليم المتوسط ودوره في وضع خطة لتطوير المدرسة وتنفيذها وتقويمها، وأن لهذه المشكلات الأثر الفعال في حرمان المعلم من اتباع الأسلوب العلمي الصحيح في رسم خطته ومشاريعه وبالتالي قصور الجودة بتلك المدارس.

وتأسيساً على ما سبق، فإن مديري مدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت بحاجة إلى استراتيجية إدارية متطورة لفك الجمود الإداري والروتين الممل الذي ظل مسيطراً عليه فترة طويلة، ووَدَّ لدى كثير من العاملين بالإدارات المدرسية المختلفة الإحباط وعدم التجديد، وقتل الروح الإبداعية من جهة والوقوف عائقاً أمام مواكبة تحديات الواقع من

جهة أخرى، حيث إن وجود استراتيجيات إدارية لتمكين مديري مدارس التعليم المتوسط يلعب دوراً بالغ الأهمية في تطوير التعليم المتوسط بدولة الكويت، والتي تعد البوتقة التي تنصهر فيها جميع جزئيات العمل المدرسي لتصحيح المسار، والعمل على تخطي العقبات والتحديات.

تساؤلات الدراسة:

١. ما أهمية التمكين الإداري؟
٢. ما خطوات تطبيق التمكين الإداري؟
٣. ما متطلبات التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية؟
٤. معوقات للتمكين الإداري لمديري مدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت؟
٥. ما التوصيات المقترحة للتغلب على معوقات للتمكين الإداري لمديري مدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على أهمية للتمكين الإداري.
٢. التعرف على خطوات تطبيق التمكين الإداري ومتطلبات تمكين مديري المدارس.
٣. التعرف على معوقات للتمكين الإداري لمديري مدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت.
٤. تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة للتغلب على معوقات للتمكين الإداري لمديري مدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية مما يلي:

١. تناول الدراسة موضوع التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية، والذي بات أحد أهم الاتجاهات الإدارية الضرورية في الميدان التربوي، والذي تتادي معظم المنظمات الدولية والخبراء بتبنيه وتطبيقه في المؤسسات التربوية.
٢. إفادة المديرين من نتائج الدراسة كإطار إرشادي لتطوير ممارساتهم الإدارية، مساعدة المسؤولين وصناع القرار على اتخاذ القرارات الرشيدة.
٣. تقديم معلومات عن الواقع الفعلي لمستوى التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم المتوسط ومعوقاته؛ الأمر الذي من شأنه مساعدة المسؤولين وصناع القرار على اتخاذ القرارات الرشيدة.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وفهم علاقاتها مع غيرها من الظواهر، بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة، وبالتالي سوف يتم استخدامه للتعرف على واقع التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت، ثم استخلاص النتائج، ووضع تصور مقترح لمتطلبات تفعيل التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت.

مصطلحات الدراسة:

يعد مفهوم التمكين الإداري من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري المعاصر بشكل عام، والإداري التربوي بشكل خاص، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير لتربية وتنشئة الأجيال، ومن خلال الاطلاع على العديد من الأدبيات التربوية والرسائل والأبحاث العلمية، لوحظ عدم وجود اتفاق بين الكتاب والباحثين على مفهوم التمكين الإداري .

ويعرف التمكين الإداري 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". (بلال السكارنه ، ٢٠١٢ ، ص ٤٧)

كما أشار Balkar,B إلى التمكين الإداري على أنه "حالة ذهنية مستمدة من إدراك القائد الإداري لقيمة العمل الذي يقوم به، وثقته بإمكاناته المعرفية ومهاراته الإدارية واستقلاليتته المهنية، وحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بهذا العمل، وبقدرته على تحديد توجهات المؤسسة والتأثير في مسيرتها ونتائج أداؤها". (Balkar,B: ; 2015)

وفي السياق ذاته يعرف التمكين الإداري بأنه: منح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، والحرية في كيفية تنفيذ أعمالهم، والسماح بالاتصال ومشاركة المعلومات مع المستويات الإدارية العليا، وبناء فرق العمل، وتوفير فرص النمو المهني والحوافز، وإدراك العاملين لكفاءتهم الذاتية مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة(باديس بوخلوة محمد قرينة , ٢٠١٥ ، ص ص ١٠٣-١١٩)

ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك توافقاً مشتركاً بين التعريفات المختلفة للتمكين فجميعها تؤكد على أهمية منح العاملين للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وضرورة إكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدراتهم ومعارفهم .

ويمكن الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

أولاً : أهمية التمكين الإداري :

تتضح أهمية التمكين في كونه أسلوباً إدارياً حديثاً يعمل على تفويض السلطة و النفوذ والقوه للعاملين أو المديرين في المواقع التنفيذية ، مما يحققه من رضا وظيفي ، وسرعه في اتخاذ القرارات وإطلاق الطاقات المبدعة ، ويمكن تلخيص أهمية التمكين في النقاط الأتية . (عادل إبراهيم محمد أبو جمعه , ٢٠١٧ ، ص ٤١٤)

(١) بالنسبة للفرد :

تتمثل أهمية التمكين الإداري بالنسبة للفرد في النقاط التالية :

- إشباع حاجات الفرد من تقدير و إثبات للذات .
- ارتفاع مقاومه الفرد لضغوط العمل .
- زياده الدافعية الذاتية للفرد .
- تنميه الشعور بالمسئولية .
- شعور الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه .

(٢) بالنسبة للمؤسسة :

- ارتفاع مستوى الأداء.
- انخفاض نسبة الغياب و دوران العمل .
- تحسين عمليه الاتصال و تدفق المعلومات.
- تحقيق مكانه متميزة للمؤسسة .
- تحسين جوده و مخرجات الخدمات.
- زياده القدرة التنافسية .
- التطوير و التحسين المستمر .

وترى الباحثة أهمية دور المؤسسات التربوية بالكويت في كونها تقدم خدمات تعليمية وتربوية لشريحة واسعة في المجتمع، حيث أن التمكين الإداري يعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة تلك المؤسسات التعليمية ، وإن عدم التمكين الإداري قد يكون له انعكاسات سلبية على العملية التعليمية بشكل عام ومخرجاتها بشكل خاص

ثانياً: خطوات تطبيق التمكين الإداري :

أشارت خلود إسحاق إبراهيم (٢٠١٩م) إلى أن خطوات التمكين الإداري تتمثل في التالي: (خلود إسحاق إبراهيم بخاري ، ٢٠١٩ ، ص ٥٧)

(١) مشاركة المعلومات على مستوى جميع أفراد المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- بناء الثقة مع الأفراد من خلال المشاركة .
- إتاحة الفرصة للأفراد لتطبيق مبدأ الرقابة الذاتية .
- استعراض الأخطاء كفرص للتعلم.
- مساعدة الأفراد على التصرف كملاك للمؤسسة.
- تغيير طرق التفكير التقليدية.

(٢) رسم إطار الإدارة الذاتية، من خلال :

- توضيح رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة .
- تحميل الأفراد مسئولية النتائج.
- توضيح حدود تصرفات العاملين ونطاق مسئولياتهم.
- توفير التدريب الملائم للعاملين لتزويدهم بالمهارات والمعارف.

(٣) بناء فرق العمل المدارة ذاتياً، عن طريق :

- توفير التوجيه والتدريب لأعضاء الفريق.
- توفير الدعم والتشجيع تجاه التغيير .
- النظر إلى التنوع في مهارات أعضاء الفريق كأصل من أصول الفريق.
- إمداد الفرق بالاستقلالية في وضع وتنفيذ الأهداف ورسم علاقاته مع بقية الفرق.

ثالثاً : متطلبات التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية :

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين في المجال التربوي ولاسيما مديري المدارس، يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية؛ قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن تحديدها بالتالي :

١- صياغة وتطوير رؤية المؤسسة التعليمية(أحمد صبر محمد صبر الشمري ، ٢٠١٥ ، ص. ٨٧): أن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين. فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس ما الذي سنقوم به لاحقاً ؟ وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم

باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.، ويجب أن يتم دعم رسالة المؤسسة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة. عن طريق إعطاء العاملين حيز وامتسع للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات. إن مدير المدرسة هو الأكثر رؤية لما تحتاجه وتتطلبه العملية التربوية من تحديثات وأفكار؛ لأنه المشرف الميداني على سير هذه العملية، ومن هنا تكمن أهمية تحقيق مبدأ لامركزية التنظيمات التربوية، عن طريق تقليل المستويات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرار التربوي، وبالتالي عدم إشغال القيادات التربوية العليا بالقضايا والمشكلات التربوية اليومية الشائكة، كما يمكن ذلك من طرح فكر ورؤى جديدة تطويرية للمؤسسة التعليمية والتربوية.

٢- الانفتاح وفرق العمل : لكي يشعر الأفراد في الإدارة التعليمية بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المؤسسة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المؤسسة. فالمدير الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن المعلمين في مدرسته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل. وأن أفكار العاملين في المؤسسة التعليمية يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد. والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية، بما تعنيه من مهارة في صنع القرارات واتخاذها وتقويمها والقدرة على الدفاع عنها عند اللزوم. وبذلك يتحقق شعور الانتماء للمدرسة من قبل أفرادها كمؤسسة تربوية اجتماعية وتنظيم فاعل في تعديل سلوك الأفراد المنتمين إليها وتحسين أدائهم باطراد. (ناصر أحمد العمار ، ٢٠١٧، ص ٣٤)

٣- النظام والتوجيه : إن وجود نظام واضح للمديرين يزودهم بأهداف المؤسسة التربوية. والمسؤوليات المترتبة عليهم يحد من الغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين. فقد وُجد أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور الموكل للعامل والتمكين. فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض. فعلى سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح. وغموض أو عدم وضوح خطوط المؤسسة التعليمية؛ قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح

في المؤسسة التعليمية. وبناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم. ويتطلب ذلك السرعة والدقة والحسم في القرار التربوي المدرسي، مما يجنب المدرسة والمتعاملين معها ما قد يفوتهم من مكاسب في حال الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى (سيد محمد جاد الرب، ٢٠١٣، ص ١٦٤)

٤. الدعم والثقة والشعور بالأمان : في سبيل أن يشعر المديرين بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج بأن يشعروا بوجود دعم من رؤسائهم، وزملائهم في العمل، والمشرفين. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبته ، ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء. يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى المديرين – أن برنامج التمكين الذي تتبناه المؤسسة التعليمية – سيشكل عملية دعم ومساندة للتعليم والتطوير لدى العاملين. فالواجب إشاعة ثقافة الثقة على مستوى المدرسة والمستويات الإدارية الأعلى من خلال التدريب التربوي، ليثق المدير بقدراته وصحة قراراته، ويثق في نفس الوقت بقدرات هيئة التدريس والمرشدين وسائر المعلمين في المدرسة وصحة ممارساتهم الصفية وغير الصفية. (أحمد الطعاني، وعمر سلطان السويحي، ٢٠١٣م.

ولعل مما يسهم في التمكين توفير نظام عادل ومجزٍ للحوافز المادية والمعنوية وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات والمزايا الأخرى للقيادات المدرسية الممكنة، ففي مقابل تحمل المسؤولية واحتمال المخاطرة يبدو متعذراً على القيادة التربوية تمكنها بدون حوافز مجزية ودرجة عالية من الأمان الوظيفي.

٥- القيادة الإدارية ((كروز تراحيب العجمي ، ٢٠١٨، ص ٧٨) الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية؛ لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات المستهدفين؛ ومشاكلهم واحتياجاتهم.

وعليه فيجب منح مديري المدارس قدرًا من الحصانة التي تجعلهم أكثر قدرة على المخاطرة واتخاذ القرارات التربوية الرشيدة ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية، التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين المدير والمروّسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المعلمين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

رابعاً: معوقات تطبيق التمكين الإداري:

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من المعوقات والتحديات التي تحول بينها وبين تطبيق التمكين الإداري، وأهم تلك المعوقات كما وردت في نتائج بعض الدراسات مثل دراسة شافي عوض ضيدان الرشيدى، ٢٠١٥، أحمد صبر محمد صبر الشمري ، ٢٠١٥، ص ١١٦) كما يلي :

- البناء التنظيمي الهرمي.
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- ضعف برامج التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم العدالة في نظام المكافآت والحوافز.
- غياب الأمن الوظيفي.
- عدم فاعلية فرق العمل.
- ضعف الثقة ما بين الإدارة العليا والعاملين.
- إساءة استخدام السلطة الممنوحة للعاملين.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- كثرة الأعباء الروتينية الملقاة على العاملين.
- عدم توفر المعلومات الكافية لأداء العمل واتخاذ القرارات.

وترى الباحثة أنه يجب على المؤسسات التي تسعى لتطبيق استراتيجية التمكين الإداري أن تعمل جاهدة على إزالة تلك المعوقات، وتهيئ البيئة الملائمة للتطبيق، إذ أن نجاح أو فشل التمكين يعتمد بشكل أساسي على مدى توفر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة. وأن الوقوف على هذه المعوقات وإيجاد الحلول المناسبة لها، تعد الخطوة الأولى والرئيسة لتطبيق التمكين الإداري أو التطوير من مستواه، وذلك بهدف الوصول إلى مديري إمكانات فاعل وقادر على تطوير العملية التعليمية.

من جهة أخرى لا تخلو عملية التمكين من مشاكل وصعوبات ، فالتمكين الإداري ليس اختياراً سهلاً، بل هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضامناً جهود التنظيم لتذليل مختلف العقبات والتي نذكر منها مايلي: (محمود أحمد الخطيب، ٢٠٠٥، ص ٥١)

١- بناء الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس على أساس من الاجتهادات والآراء القائمة على التقديرات الشخصية، وليس على معطيات الفكر التربوي والفكر الإداري ونتائج البحوث والمسوحات الميدانية المقننة والمنهجية علمياً.

٤- تركيز الصلاحيات في مدير المدرسة فقط، وعدم جعل الصلاحيات المدرسية موزعة بين صلاحيات خاصة بمدير المدرسة وصلاحيات تخول للمجالس واللجان المدرسية المختلفة، مما قد يؤول إلى نقشي القيادة التربوية الدكتاتورية والانفراد بالقرار التربوي المدرسي، وما يتبعها من حالات النظم والإحباط لدى معظم أفراد التنظيم المدرسي.

٥- عدم اشتراط ممارسة الصلاحيات المدرسية في جو من الشفافية وإطلاع المعنيين بالقرار التربوي بالحيثيات والأسباب التي أحاطت به وأدت إلى اتخاذه، مما يعوق الروح المعنوية ويشجع جو عدم الثقة ويثير الشكوك.

٦- عدم احتواء لائحة الصلاحيات على ما يشعر القيادات التربوية المدرسية بقابليتها للمساءلة من قبل القيادات التربوية الأعلى ومن قبل المجتمع المعني بعملية التربية والتعليم.

إضافة إلى تخوف المديرين وخشيتهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل غياب التمكين وتواجد المركزية وعدم إمكانية مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خوف المديرين من ظهور المرؤوسين بكفاءة وتحكم أكبر في وظائفهم، مما يزعزع

خامساً : توصيات الدراسة

للتغلب على معوقات تطبيق معوقات تطبيق التمكين الإداري بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت هناك عدد من المتطلبات التي يمكن أن تحدث تغييراً في أداء المدير لدوره في العملية التعليمية، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

- التمسك برؤية وفلسفة إستراتيجية المدرسة من أجل متابعة مختلف الأهداف.
- الحصول على موارد وإمكانيات متميزة للوصول إلى الأهداف المرجوه.
- تبني مفهوم التمكين الإدارى وتطبيق الياته
- توفير التدريب المناسب للأفراد المعنيين بالتمكين.
- بناء مؤسسة تعليمية تشجع فكرة التعلم الذاتي.
- تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام مع السماح بتداول المعلومات .
- التخلي عن الرقابة اللصيقة وإحلال محلها المحاسبية التعليمية .
- بناء الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس
- ضرورة قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- إعداد برامج للتدريب والتطوير الذاتي.
- عدم العدالة في نظام المكافآت والحوافز.
- تدعيم الثقة ما بين الإدارة العليا والعاملين.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- كثرة الأعباء الروتينية الملقاة على العاملين.
- ضرورة توفر المعلومات الكافية لأداء العمل واتخاذ القرارات.

المراجع:

- أحمد الطعاني، وعمر سلطان السويعي، "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"، دراسات العلوم التربوية، العدد (٤)، مجلد (١)، ٢٠١٣م.
- حمد صبر محمد صبر الشمري، تطوير التعليم الثانوي بدولة الكويت فى ضوء معايير الجودة ، مجلة الدراسةالعلمي في التربية، العدد(١٦)، مجلد (٤) ، ٢٠١٥.
- أمل إسماعيل الأنصاري، مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارات المدرسية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية التربية، الكويت، ٢٠٠٧م.
- باديس بوخلوة محمد قرينة ، " أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بنقرت - ولاية ورقلة " ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، عدد (٧)، مجلد (٣)، ٢٠١٥.
- بلال السكارنه ، القيادة الإدارية الفعالة،عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
- خلود إسحاق إبراهيم بخاري، دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير في التحول إلى مدرسة المستقبل ، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد (٨)، مجلد (٣) ، ٢٠١٩.
- رامي أندراس و عادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين ، الأردن: عالم الكتاب الحديث، ٢٠٠٨م .
- سعد بن مرزوق العتيبي ، " جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي " ، الملئقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، السعودية الفترة من ١٨ - ١٧ أبريل ٢٠٠٥
- سيد محمد جاد الرب ، إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، القاهرة : دار الكتب المصرية، ٢٠١٣م.
- شافي عوض ضيدان الرشيدى ، تطوير أداء قيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت، تصور مقترح، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ، ٢٠١٥م .

- طاهر عبد الباري ومرزوق عبد العزيز، " تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج"، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، ٢٠١٤.
- عادل إبراهيم محمد أبو جمعه ، " التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر ، مجلة الدراسة العلمية في التربية ، القاهرة ، عدد (١٨)، مجلد (١)، ٢٠١٧ .
- كروز تراحيب العجمي ، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية ، القاهرة : دار الفكر العربي، ٢٠١٨م.
- متعب علثية هديب الحربي، واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة، مجلة العلوم التربوية، العدد (٢) ، جزء (٣) ، أبريل ٢٠١٧م .
- محمود أحمد الخطيب، "إمكانيات تطبيق التمكين العاملين في الشركات الصناعية"، المؤتمر العلمي الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة، القاهرة ، ٢٠٠٥.
- منظمة الخط الإنساني، تقرير منظمة الخط الإنساني الموازي لتقرير دولة الكويت الدوري الثاني المقدم إلى لجنة العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، الكويت ، ٢٠١٢م.
- نادية محمد عبدالمنعم، وعزة جلال مصطفى، الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢.
- ناصر أحمد العمار ، التخطيط الاستراتيجي في التعليم ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ٢٠١٧

- Balkar,B: ; Defining an Empowering School Teacher Perceptions, Issues in Educational Research.vol (25) , No(3) , 2015 .