

واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

إعداد

الطالب/ عمر عبدالعزيز ناصر حمد هلال العنزي

أشرف

د/ حنان عبدالستار محمود

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة أسوان

أ.د/ نبيل سعد خليل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
(المتفرغ) كلية التربية - جامعة سوهاج

(\* ) بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص التربية المقارنة الإدارية التعليمية

## واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

أ.د/ نبيل سعد خليل د/ حنان عبدالستار محمود أ/ عمر عبدالعزيز ناصر

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ووضع تصور مقترح لتمكين المديرين إدارياً من أجل تحسين ممارستهم وأدوارهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في وصف التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٥) معلماً من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت. وتكونت الاستبانة من (٤٠) عبارة، موزعة على أربعة محاور فرعية، وكشفت النتائج عن وجود قصور بدرجة متوسطة في تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، حيث جاءت أهم عناصر تقاسم السلطة: حرص الإدارة المدرسية على اتخاذ القرار السليم والسماع إلى آراء العاملين بالمدرسة، وجاءت أهم عناصر تبادل المعلومات: يتم تداول البيانات والمعلومات في المدرسة من الشفافية والوضوح، وتُسهم مهارات الاتصال لدى المديرين في المدرسة في تسهيل إنجاز المهام، وجاءت أهم عناصر فرق العمل: يتم عقد لقاءات دورية يتم من خلالها مناقشة شؤون العمل ومستجداته داخل المدرسة، وتُشكل فرق العمل بالمدرسة بكفاءة، وجاءت أهم عناصر التوسع في الصلاحيات: يشعر المعلم بالاستقلالية وبالتالي القدرة على أداء عمله بالمدرسة، وقيام إدارة المدرسة بمتابعة المهام المفوضة للمعلمين بشكلٍ مستمر، وفي ضوء النتائج تم تقديم تصور مقترح لتمكين المديرين إدارياً من أجل تحسين ممارستهم وأدوارهم.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، مديرو المدارس الثانوية، الكويت.

## Abstract

### The reality of administrative empowerment among principals of secondary schools in the State of Kuwait from the teachers point of view

Dr. Omar Abdulaziz Al-Enzi

The study aimed to identify the reality of administrative empowerment among high school principals from the teachers point of view, and to develop a proposed vision to empower administrators administratively in order to improve their practice and roles. The study used the descriptive approach in describing administrative empowerment among the principals of secondary schools in the State of Kuwait among the principals from the teachers point of view. The study sample consisted of (365) male and female teachers in secondary education schools in Ahmadi Governorate, Kuwait. The questionnaire consisted of (40) phrases, distributed on four sub-axes, and the results revealed an average degree of deficiency in the application of administrative empowerment among the principals of secondary schools in the State of Kuwait, where the most important elements of power sharing came: the school administration's eagerness to make the right decision and hear the opinions of workers In the school, the most important elements of information exchange came: data and information are circulated in the school of transparency and clarity, and the communication skills of the principals in the school contribute to facilitating the accomplishment of tasks, and the most important elements of the work teams came: periodic meetings are held during which work affairs and developments in the school are discussed, The school work teams are formed efficiently, and the most important elements of the expansion of powers came: the teacher feels independence and thus the ability to perform his work in the school, and the school administration to follow up on the tasks delegated to the teachers continuously, and in light of the results a proposed concept was presented to enable administrators to administratively in order to improve their practice and their roles.

**Key words:** Administrative Empowerment, Secondary School principals, Kuwait.

## مقدمة البحث:

يعتبر التمكين عملية ارتقائية وتطويرية لما تقدمه من تدريب ومعلومات ومهارات وحوافز من أجل رفع قدرات العاملين فمن الطبيعي ظهور كادر ممكن في غضون فترة قصيرة من الزمن بما يحقق نتائج إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة في المدى القريب أو الطويل، حيث أن علاقة التمكين الإداري بفعالية عمليات الإتصال تتمثل في أن التمكين الإداري يعمل على تفعيل الاتصالات ما بين العاملين داخل المنظمة وخارجها وتحسين العلاقات بينهم، بما يحقق التعاون في حل المشكلات التي يواجهونها.

ويُعد مفهوم التمكين من المصطلحات الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة، ولذلك تعددت التعريفات بتعدد المنطلقات الصادرة منها، فمن الباحثين من نظر إلى مفهوم التمكين باعتباره عملية إدارية يتضمن عمليات عدة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم وتقويم، وإعطاء العاملين سلطة أو مسؤولية في تحديد أهداف المنظمة، وأساليب تحقيق هذه الأهداف، واطر عملها (أفندي، ٢٠٠٣، ص ١٣) بمعنى إعطاء العاملين فرصة في المشاركة وتحمل المسؤولية في تحديد السياسات المختلفة لتنظيم العمل وتحقيق الأهداف الموضوعية.

وهناك من ينظر إلى التمكين من منظور الدافعية، ويقوم هذا المنظور على افتراض أن الأفراد لديهم حق بالحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة، ودافع داخلي (Randolph and Sashin, 2012, p115).

وعرّف بأنه "إتاحة درجة من حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤديونها باستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام متدفق للمعلومات اللازمة" (أبو بكر، ٢٠١٢، ص ٤٣).

ويمكن للباحث تعريف التمكين الإداري من خلال الاطلاع على التعريفات السابقة بأنه: "العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع تأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل".

وتتمثل أهمية التمكين الإداري في ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المنظمة وتوقعها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها، مثل

(اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، وإعادة الهيكلية، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية)، ولكي تحقق المنظمة أهدافها فعلى المديرين والرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهودهم، لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة، لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية(ملحم، ٢٠٠٦، ص ٥).

ويفيد موضوع التمكين الإداري في تنفيذ بعض السياسات الإدارية والتنظيمية التي من شأنها المساهمة في رفع مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات التي تضمن التدفق الفعال لسير الأعمال بعيداً عن الهرم التنظيمي التقليدي اللامركزي(النفيسة، ٢٠١١، ص ١٨).

ويقف أمام تطبيق التمكين الإداري للعاملين في المؤسسات التربوية مجموعة من المعوقات منها عدم الرغبة في التغيير، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وخوف العاملين من تحمل المسؤولية، بالإضافة إلى ضعف نظام الحوافز ونظام المكافآت، وضعف التطوير والتدريب الذاتي للعاملين(أندراوس ومعاينة، ٢٠٠٩، ص ص ١٩-٢٠).

وقد أجريت العديد من الدراسات السابقة حول واقع التمكين الإداري فقد أجرى الشراري (٢٠١٣م) دراسة توصلت إلى أن مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها كان متوسطاً.

وفي دراسة أجراها المري (٢٠١٤م) أظهرت نتائجها أن درجة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة. وفي دراسة قام بها العنزي (٢٠١٥م) أظهرت النتائج أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية مرتفعة. وأجرى الشمري (٢٠١٧م) دراسة توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة.

وقام Sperandi (٢٠١١) بدراسة توصلت إلى العديد من النتائج ؛ منها : أن النساء العاملات في منطقة لجنة تطوير التعليم شهدن العديد من التغيرات منها زيادة الثقة بالنفس وصنع القرار ومن ثم تمكينهن.

وأجرى Egessa & Ayub (٢٠١٣) دراسة توصلت إلى العديد من النتائج منها : أن التمكين يؤثر بشكل كبير على أداء المعلمين، وكذلك يؤثر على تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

وأما دراسة Ylrey (2017) فقد توصلت إلى أن عنصر الثقة هام جداً لنجاح تطبيق مفهوم التمكين، وأن الثقة يجب أن تكون مشتركة بين القادة والسياسيين والموظفين.

ويمكن استخلاص أن التمكين الإداري هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا.

ويمثل التمكين أحد أكثر القضايا شيوعاً في أدبيات الإدارة الذاتية للمدارس في المجتمعات الغربية، كما يُعد حجر الزاوية في معظم الجهود المبذولة للإصلاح التربوي المعاصر في كثير من دول العالم، من هنا برزت فكرة الدراسة والحاجة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

#### مشكلة الدراسة:

يُعد التمكين الإداري إحدى الفلسفات الإدارية الضرورية لمعالجة العديد من المشكلات الإدارية وحافزاً لها للانتقال من ممارسة الدور الإداري التقليدي إلى الدور الإداري الحديث لذلك، كان لا بُدَّ من إيلاء هذه الفلسفة الإدارية الأهمية القصوى في التطبيق العملي والحرص على الاستفادة منه وخاصة في المدارس التي تُعد بؤرة إشعاع، ومنابر علم، ورافداً أساسياً لكافة جوانب الحياة البشرية، وبذلك فهي معنية بإيلاء الاهتمام الكامل لكل جوانب التجديد والتطوير الإداري بالتنظير والتطبيق العملي لها (العنزي، ٢٠١٥، ص ٨؛ وتوفيق، ٢٠١٣).

وتغيرت وظيفة مدير المدرسة في الواقع التربوي المعاصر، فلم تعد قاصرة على مزاوله الاعمال والمهام الإدارية والفنية، بل أن دوره أصبح أكثر ارتباطاً بإحداث التغيير

المدرسي، واتخاذ القرارات التطويرية، بالإضافة إلى اهتمامه بتدريب المعلمين، وتطوير المناهج، والتواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة، لذا فهو يسعى إلى تمكين قدراته ومهاراته، من أجل إحداث التغيير المنشود، وإنتاج بيئة عمل مريحة وآمنة ومبدعة، يستطيع المعلمون من خلالها تحسين مستوى الأداء التدريسي خاصة والتطوير التربوي عامة.

ويحتاج مدير المدرسة لطبيعة عمله في الميدان التربوي بشكل مستمر إلى التمكين الإداري من أجل القيام بالعديد من الأعمال والمهام التي تتطلب اتخاذ قرار فيما يتعلق بالتدريس والتخطيط والتقويم دون الرجوع إلى المنطقة التعليمية، حيث أكدت بعض الدراسات السابقة كدراسة المري (٢٠١٤) التي أكدت وجود علاقة بين درجة التمكين الإداري والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم، ودراسة العنزي (٢٠١٥) التي أكدت وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الفروانية بدولة الكويت والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

ومع تصاعد حدة مشكلات النظام التقليدي في المؤسسات التعليمية، أصبح من الضروري وجود قادة تربويين قادرين على إدارتها حسب المبادئ الإدارية الحديثة، والتي من أهمها التوسع في تفويض السلطة، ووضوح التشريعات، والتمكين الإداري، إلا أن دولة الكويت كما أشار تقرير منظمة الشفافية الدولية للعام (٢٠١٨) الذي وضع الكويت في المرتبة (٧٥) من بين (١٧٤) دولة من حيث الشفافية والتمكين وتفويض الصلاحيات.

من هنا برزت فكرة الدراسة والحاجة إلى التعرف على التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بالابداع الإداري لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين.

في ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١. ما طبيعة التمكين الإداري في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
٢. ما الإجراءات التي يقترحها مديري المدارس لتطبيق التمكين الإداري من أجل تحسين ممارساتهم وأدوارهم؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على طبيعة التمكين الإداري في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة.
2. بيان الإجراءات التي يقترحها مديري المدارس لتطبيق التمكين الإداري من أجل تحسين ممارساتهم وأدوارهم.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في ما يلي:

1. أهمية موضوع الدراسة (التمكين الإداري) كونه أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تبني استراتيجيات مهتمة بالفرد، وتعزيز المساهمة في العمل وفي القيمة المضافة للعلاقة بين التمكين الإداري.
2. يمكن أن تساعد الدراسة - من الناحية العملية - في الميدان التربوي وصناع القرار والسياسات في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت.
3. من الناحية النظرية يمكن لنتائج الدراسة أن تضيف معرفة جديدة في مجال التمكين الإداري.
4. قد تسهم هذه الدراسة في تقديم معلومات جديدة حول واقع التمكين الإداري لدى المديرين في المدارس الثانوية في دولة الكويت.

## المصطلحات والتعريفات الاجرائية:

- **التمكين الإداري Administration Empowerment** : "عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس على فاعلية المنظمات" (جلاب، 2013، ص3). ويعرف الباحث التمكين الإداري إجرائياً بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تزويد مدراء المدارس بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية وتزودهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، ومدى إكسابهم لبعض المهارات من قبل إدارة المدرسة".



### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على تناول موضوع واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي في وصف واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، حيث يعد هذا المنهج هو المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمنطقة الأحمدية بدولة الكويت والبالغ عددهم (٣٣٣٥). وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٥) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الأحمدية التعليمية.

### أداة الدراسة:

استخدم الباحث استبانة بهدف التعرف على واقع علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، ولبناء الاستبانة قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة.

حيث استطاع الباحث التوصل لأهم المحاور المتعلقة بمشكلة الدراسة، لبناء الاستبانة قام الباحث بالاطلاع على بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وتتكون الاستبانة من جزئين أساسيين كما يلي:

**البيانات الأولية:** البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

**محاور الاستبانة:** تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٤٠) عبارة، موزعة على (٤) محاور فرعية.

### صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في مجال التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، وعددهم (٩) محكمين. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم إعادة النظر في الأداة بشكل متكامل من حيث العبارات ومدى مناسبتها

للمجالات التي تندرج تحتها ومدى صحة العبارات وأهميتها، حيث تم حساب معامل الثبات ومنه تم حساب معامل الصدق الذاتي، وبلغ الصدق الذاتي للإستبيان هو (٠,٨٢٧)، وتراوحت معاملات الارتباط بين محاور الإبداع الإداري والدرجة الكلية للإستبيان بين (٠,٨٥٤ - ٠,٩٣١)، ومنها فإن الإستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للتعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تم حساب النسب المئوية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة، وفيما يلي عرض للنتائج الخاصة بكل محور على حدة.

النتائج المتعلقة بالمحور الفرعي الأول: تقاسم السلطة.

جدول (١): النتائج المتعلقة بالمحور الفرعي الأول الخاص بتقاسم السلطة

م	العبارة	درجة التقدير					الوزن النسبي	الترتيب	كا	دلالة		
		مرتفعة	متوسط	منخفضة	منخفضة جداً	مرتفعة جداً					ك	%
١	يملك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات بالمدرسة.	١٦٢	١٤٠	١٤	٠	٤٩	ك	٠,٧	١٦٥,٩	٠,٠٠١		
		٤٤,٣	٣٨,٣٦	٣,٨٤	٠	١٣,٤	٢				%	
٢	يملك مدير المدرسة قدر من الاستقلالية في تحديد كيفية تنفيذ العمل في المدرسة حسب النظم والتعليمات.	١٧٤	١٤١	٦	٠	٤٤	ك	٠,٧	٢٠٦,٣	٠,٠٠١		
		٤٧,٦	٣٨,٦٣	١,٦٤	٠	١٢,٠	٥				%	

م	العبرة	درجة التقدير					مرتفع ة جدا	ك %	الترتيب	الوزن النسبي	كا	دلالة
		منخفض ة جدا	منخفض ة	متوسط ة	مرتفعة	مرتفع ة جدا						
٣	تشجع إدارة المدرسة المبادرات الفردية لتطوير العمل.	٠	١٥	١٥٠	١٦٤	٣٦	ك	٣	٠.٧	١٩٢,٩	٠,٠٠١	
		٠	٤.١١	٤١.١٠	٤٤.٩	٩.٨٦	%					
٤	تتناسب الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مع طبيعة المهام الموكلة إليه.	٠	٦	١٤٠	١٧٢	٤٧	ك	١	٠.٧	٢٠٠,١	٠,٠٠١	
		٠	١.٦٤	٣٨.٣٦	٤٧.١	١٢.٨	%					
٥	يوجد تنسيق ما بين المدير والإدارة العليا لإنجاز الأعمال بسرعة واتقان.	٠	٨	١٧٧	١٤٧	٣٣	ك	٤	٠.٧	٢٢٧,٨	٠,٠٠١	
		٠	٢.١٩	٤٨.٤٩	٤٠.٢	٩.٠٤	%					
٦	يمتلك المدير الحرية الكافية لإبداء رأيه في أمور العمل.	٠	١٢	١٥١	١٦٦	٣٦	ك	٣	٠.٧	٢٠٢,٦	٠,٠٠١	
		٠	٣.٢٩	٤١.٣٧	٤٥.٤	٩.٨٦	%					
٧	يقوم المدير بعقد لقاءات يتم خلالها مناقشة شؤون العمل ومستجداته	٠	٩٦	٩٩	١٥١	١٩	ك	٥	٠.٦	٩٧,٢	٠,٠٠١	
		٠	٢٦.٣٠	٢٧.١٢	٤١.٣	٥.٢١	%					
١	تهتم المدارس بالمشكلات	٠	١٦	١٣٨	١٨٠	٣١	ك	٣	٠.٧	٣٣٢,١	٠,٠٠١	
		٠	٤.٣٨	٣٧.٨١	٤٩.٣	٨.٤٩	%					

م	العبرة	درجة التقدير					مرتفعة	مرتفع ة جدا	ك %	الترتيب النسبي	الترتيب النسبي	كا	دلالة
		منخفض ة جدا	منخفض ة	متوسط ة	مرتفعة	مرتفعة							
٨	التي تواجه المعلمين من خلال عقد دروات تدريبية لهم .				٢								
٩	يشارك المدير في تنفيذ رؤية ورسالة المدرسة.	٠	١٣	١٤٤	١٧٢	٣٦	ك		٠.٧ ٣	٢	٢٠٢٠.٥	٠.٠٠١	
							%	٤٧.١					
١٠	يقوم المدير بتقييم الأداء في المدرسة باستمرار.	٠	٥	١٧٨	١٤٥	٣٧	ك		٠.٧ ٢	٣	٢٢٧.٩	٠.٠٠١	
							%	٣٩.٧					
		٠	١.٣٧	٤٨.٧٧	٣	٤							

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الفرعي الأول حول واقع تقاسم السلطة بإدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت جاءت دالة عند مستوي ٠,٠٠١ حيث تراوحت الأوزان النسبية للعبارات ما بين (٠,٧٤ - ٠,٦٥)، حيث يرى الباحث أن بعد الاستقلالية له تأثير كبير في تحقيق التمكين الإداري، وأنه من الضروري التأكيد من توافر الرغبة لدى الفرد في تحمل مسؤوليات وتبعات الاختيار، وأن هناك صلاحيات للمدير إلا أن ذلك الاهتمام لا يتوفر بدرجة عالية، لذلك لا بد من الاهتمام بالصلاحيات الممنوحة لمدير تزيد من إحساسه بقيمة العمل الذي يؤديه؛ ومن ثم يؤدي إلى الالتزام والرغبة في المشاركة في أداء مهام أخرى بالمدرسة، مثل الأنشطة الدراسية وغيرها، وإن تفعيل سياسة الإدارة بالمشاركة في إتخاذ القرار وتنفيذ رؤية المدرسة يمكن مدير المدرسة من الوقوف على الحقائق بشكل مستمر ومعالجتها أولاً بأول والتعرف على جميع الآراء والأفكار، وتنمية الإحساس بالالتزام والرقابة الذاتية وتقليل عمليات الرقابة الخارجية بما يمكن من انجاز الأعمال بالجودة المطلوبة. وقد أكدت دراسة واصلي (٢٠١٠) على أن المشاركة من مديري المدارس والمعلمين في المرحلة الثانوية يوفر مقومات الإبداع الإداري ،

والإمكانيات والموارد والبرامج التدريبية، والسمات الشخصية لدى مديري المرحلة الثانوية بدرجة أكثر.

ويتضح من الجدول السابق اتجاه عينة الدراسة إلى وجود قصور في واقع تقاسم السلطة بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت حيث جاءت أغلب النسب بدرجة متوسطة؛ ورغم ذلك فقد أشارت بعض النسب إلى حرص الإدارة المدرسية علي اتخاذ القرار السليم والسماع إلى آراء العاملين بالمدرسة والاهتمام بتقييم اداء العمل ولكن بدرجة متوسطة. النتائج المتعلقة بالمحور الفرعي الثاني: تبادل المعلومات.

جدول (٢): النتائج المتعلقة بالمحور الفرعي الثاني الخاص بتبادل المعلومات

م	العبارة	درجة التقدير					
		ك	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً	منخفضة
		%	%	%	%	%	%
١	يحصل المدير على المعلومات اللازمة لإنجاز عمله في أي وقت.	ك	٢١	٢٠٧	٩٣	٤٤	٠
		%	٥٦.٧	٥٠.٧٥	١	١٢.٠٥	٠
٢	تسعى المدرسة لإتاحة المعلومات للعاملين.	ك	٢٤	١٥١	١٤٥	٤٥	٠
		%	٤١.٣	٦.٥٨	٧	١٢.٣٣	٠
٣	يتاح للمدير المعلومات اللازمة لفهم أدواره.	ك	٤٢	١٥٨	١٤٣	٢٢	٠
		%	١١.٥	٤٣.٢	٩	٦.٠٣	٠
٤	يقوم المدير بإشراك العاملين	ك	٢٥	١٥٩	١٢٧	٥٤	٠
		%	٤٣.٥	٦.٨٥	٦	١٤.٧٩	٠

م	العبارة	درجة التقدير					
		ك	مرتفع ة جدا	مرتفع ة	متوسط ة	منخفضة جدا	منخفضة جدا
		%	%	%	%	%	%
م	بالمعلوما ت والبيانات.						
٥	يمتلك مدير المدرسة وسائل اتصال فعالة لتبادل المعلوما ت.	ك	٣٣	١٨٠	١٤٣	٩	٠
		%	٩.٠٤	٤٩.٣	٣٩.١٨	٢.٤٧	٠
							٠.٧ ٣
٦	توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلوما ت.	ك	٣٠	١٢٩	١٦٩	٣٧	٠
		%	٨.٢٢	٣٥.٣	٤٦.٣٠	١٠.١٤	٠
							٠.٦ ٨
٧	تتسم الاتصالا ت ما بين المستويات الإدارية في المدرسة بالسرعة في نقل المعلوما ت.	ك	٨١	١٥٢	٩٦	٣٦	٠
		%	٢٢.١	٤١.٦	٢٦.٣٠	٩.٨٦	٠
							٠.٧ ٥
٨	تسعى إدارة المدرسة لإتاحة	ك	٥٠	١٥٠	١٣٥	٣٠	٠
		%	١٣.٧	٤١.١	٣٦.٩٩	٨.٢٢	٠
							٠.٧ ٢

م	العبارة	درجة التقدير					
		ك	مرتفع ة جدا	مرتفع ة	متوسط ة	منخفضة جدا	منخفضة جدا
		%	%	%	%	%	%
	المعلومات للمعلمين						
٩	يتم تداول البيانات والمعلومات في المدرسة بدرجة كبيرة من الشفافية والوضوح	ك	١٠٥	١٦١	٩٦	٣	٠
		%	٢٨.٧	٤٤.١	٢٦.٣٠	٠.٨٢	٠
١٠	تُسهم مهارات الاتصال لدى المديرين في المدرسة في تسهيل إنجاز المهام	ك	٥٥	١٨٣	١١٩	٨	٠
		%	١٥.٠	٥٠.١	٣٢.٦٠	٢.١٩	٠

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الفرعي الثاني حول واقع تبادل المعلومات بإدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت جاءت دالة عند مستوي ٠,٠٠١ حيث تراوحت الأوزان النسبية للعبارات ما بين (٠,٨٠ - ٠,٦٨)، حيث ان الإفصاح عن المعلومات ووضوحها وسهولة تداولها والوصول إليها يعد إحدى العمليات الإدارية الهامة التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في مدرسته، فقد أشارت دراسة Athanasoula (2010) إلى أن العامل الأهم في المدرسة هو تأسيس قنوات الاتصال بين المعلمين والأسرة.

وأشارت النتائج إلى حرص مدير المدرسة على التواصل مع المعلمين بالمدرسة وإن كان هناك بعض القصور في ذلك، وقد بينت دراسة Ozmen and Muratoglu 2010

أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة، كما أشارت النتائج إلى وجود قصور دور إدارة المدرسة في توافر المعلومات للمعلمين لمساعدتهم في القيام بالأعمال المنوطة بهم، حيث أن تعثر المعلم في الحصول على المعلومات يعيق من قدرته على التأثير في القرارات. يتضح من الجدول السابق اتجاه عينة الدراسة إلى وجود قصور في واقع تبادل المعلومات بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت حيث جاءت أغلب النسب بدرجة متوسطة؛ ورغم ذلك فقد أشارت بعض النسب إلي أهمية وضرورة توافر المعلومات للعاملين بالمدرسة الثانوية بدولت الكويت، والعمل علي تبادل المعلومات بين العاملين بالمدرسة والمستويات الإدارية المختلفة.

### (٣)- النتائج المتعلقة بالمحور الفرعي الثالث: فرق العمل.

جدول (٣): النتائج المتعلقة بالمحور الفرعي الثالث الخاص بفرق العمل

م	العبارة	درجة التقدير					
		ك	مرتفعة جدا	متوسطة	منخفضة جدا	الوزن النسبي	
						مرتفعة جدا	منخفضة جدا
%	%	%	%	%	%	%	
١	تُشكل فرق العمل بالمدرسة بكفاءة.	ك	٨٤	١٦١	١٠٢	١٨	٠
		%	٢٣.٠	٤٤.١	٢٧.٩	٥	٤.٩٣
٢	يقدر المدير آراء زملائه في العمل	ك	٥٥	١٨٣	١١٩	٨	٠
		%	١٥.٠	٥٠.١	٣٢.٦	٠	٢.١٩



م	العبارة	درجة التقدير					
		ك	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
		%	%	%	%	%	%
	ويحترمها.						
٣	تتسم علاقة المدير مع العاملين المدرسة بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة.	ك	٤٤	١٦٣	١٤٩	٩	٠
	%	١٢.٠	٤٤.٦	٤٠.٨	٢	٢.٤٧	
٤	تحرص إدارة المدرسة على تنمية ذوي الخبرات العالية مهنياً.	ك	٥٥	١٨٣	١١٩	٨	٠
	%	١٥.٠	٥٠.١	٣٢.٦	٠	٢.١٩	
٥	يتم عقد لقاءات دورية يتم من خلالها	ك	١٠٥	١٦١	٩٦	٣	٠
	%	٢٨.٧	٤٤.١	٢٦.٣	٠	٠.٨٢	



م	العبارة	درجة التقدير										
		ك	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا					
		%	%	%	%	%	%					
٨	للاجتماعات الدورية التي تعقدتها إدارة المدرسة مع فرق العمل دور في زيادة فاعلية عملهم.	%	٨.٧٧	٥	٣٩.١	٨	٦.٣٠	٠	١	٥	١	
٩	يعمل الأفراد داخل المدرسة بروح الفريق الواحد.	ك	٣٠	١٢٩	١٦٩	٣٧	٠	٠.٦ ٨	١	٦	١٥٥,٢	٠,٠٠١
	%	٨.٢٢	٤	٣٥.٣	٠	٤٦.٣	١٠.١					
١٠	تدعم المدرسة فرق العمل وتؤكد على أهميتها	ك	٢٦	٢٢٥	٧٣	٤١	٠	٠.٧ ٣	١	٤	٢٧٤,٠١	٠,٠٠١
	%	٧.١٢	٤	٦١.٦	٢٠.٠	١١.٢	٣					

م	العبرة	درجة التقدير										
		ك	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا					
								%	%	%	%	%
	في انجاز الأعمال.											

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الفرعي الثالث حول واقع فرق العمل بالمدارس الثانوية بدولة الكويت جاءت دالة عند مستوي ٠,٠٠١, حيث تراوحت الأوزان النسبية للعبارات ما بين (٠,٨٠ - ٠,٦٧)، حيث أشارت النتائج إلى وجود قصور تشكيل فرق العمل بالمدارس الثانوية بدولة الكويت ؛ الأمر الذي يدفعهم تطوعاً وغبوياً للشعور بالحاجة الماسة للالتقاء والتواصل من أجل تقديم أفكار جديدة، ومن أجل المشاركة الجماعية في العمل وتقديم إبداعات جديدة. وقد تعزى النتيجة إلى حرص مدير المدرسة التعرف على العاملين معه من خلال الوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكاناتهم و إسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالطرق السليمة والصحيحة.

إن أفضل الوسائل لتحقيق التمكين الإداري بالمدارس الثانوية بدولة الكويت هو أن يعمل العاملين بشكل مباشر مع أفراد زملائهم فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المدرسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تحقق أهداف المدرسة، وقد أشارت دراسة **Egessa & Ayub (٢٠١٣)** بضرورة تشجيع العاملين من قبل الإدارة العليا في المنظمة، وضرورة مشاركة العاملين بصنع القرار، وأيضا تحديد الأهداف التعليمية بقطاع التعليم.

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة أظهرت بنسب متوسطة حرص إدارة المدرسة علي تحقيق العمل الجماعي وإشراك المعلمين في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل بالمدرسة إلا أن رغم هذا الحرص فقد أشارت بعض النسب إلي جود

قصور في واقع العمل بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت حيث جاءت أغلب النسب بدرجة متوسطة .

النتائج المتعلقة بالمحور الفرعي الرابع: التوسع في الصلاحيات

جدول (٤): النتائج المتعلقة بالمحور الفرعي الرابع الخاص بالتوسع في الصلاحيات

م	العبرة	درجة التقدير					
		ك	مرتفع ة جدا	مرتفع ة	متوس طة	منخ ف	منخ ف ة جدا
١	يفوض سلطات كافية لمدير المدرسة بناء على أنظمة وتعليمات المدرسة.	ك	٣٢	١٤٧	١٦٩	١٧	٠
		%			٤٦.٣	٤.٦٦	٠
٢	يتمتع المدير بالثقة في قدرته على أداء المهام المفوض إليها.	ك	١٩	١٩٦	٧٨	٧٢	٠
		%	٥.٢١	٥٣.٧	٢١.٣	١٩.٧	٠
٣	يتم تحديد الأعمال التي يتم تفويضها للمديرين.	ك	١٩	٢٠٥	٨٢	٥٩	٠
		%	٥.٢١	٥٦.١	٢٢.٤	١٦.١	٠
٤	يستطيع المدير العمل بالطريقة التي يريدها	ك	٢٣	١٦٨	١٤٢	٣٢	٠
		%	٦.٣٠	٤٦.٠	٣٨.٩	٨.٧٧	٠

م	العبارة	درجة التقدير					
		ك	مرتفع ة جدا	مرتفع ة	متوسط ة	منخفض ة	منخفض ة جدا
	في المدرسة بما يحقق الأهداف.						
٥	يشعر المدير بدعم وتشجيع العاملين بالمدرسة ومساعدته على تطوير مهاراته في العمل.	ك	١٨	٢٠٠	٨٨	٥٩	٠
	%	٤.٩٣	٥٤.٧٩	٢٤.١١	١٦.١٦	٠	٠.٧٠
٦	تسمح إدارة المدرسة للعاملين بتطبيق أفكار إبداعية في التدريس.	ك	٢٧	١٨٨	١٢٦	٢٤	٠
	%	٧.٤٠	٥١.٥١	٣٤.٥٢	٦.٥٨	٠	٠.٧٢
٧	يشعر المدير بالاستقلالية وبالتالي القدرة على أداء عمله بالمدرسة	ك	٥٥	١٨٣	١١٩	٨	٠
	%	١٥.٠٧	٥٠.١٤	٣٢.٦٠	٢.١٩	٠	٠.٧٦



بأهمية عمله ودرجة مساهمته في الوصول إلى تحقيق أهداف المدرسة، كذلك منح المعلمين حق التصرف بحرية واستقلالية، يشعروهم بمعنى أو بقيمة عملهم، وأنهم يمثلون حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير مفهومهم نحو عملهم من إطار ضيق إلى إطار أوسع، مما يساهم في تحقيق التميز في العمل، وتحقيق اهداف المدرسة.

ويتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة أظهرت بنسب متوسطة حرص إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت علي تحقيق التوسع في الصلاحيات وتقويض السلطة للعاملين بالمدرسة، وتشجيع تطبيق أفكار إبداعية، بالإضافة إلى مساعدته على تطوير مهاراته، إلا أن رغم هذا الحرص فقد أشارت بعض النسب إلي جود قصور في واقع التوسع في الصلاحيات بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت حيث جاءت أغلب النسب بدرجة متوسطة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما الإجراءات التي تقترحها بصفتك مدير مدرسة لتطبيق التمكين الإداري من أجل تحسين ممارساتكم وأدواركم؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء مقابلات مع (٦) من مديري المدارس، وفيما يلي

عرض هذه الاجراءات:

- إشراك فرق العمل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من أساسيات القيادة التربوية.
- التنبؤ بالمشكلات المتوقع حدوثها، ووضع الحلول لمعالجة المشكلات المتوقعة.
- توفير المعلومات اللازمة للمجتمع المدرسي، وتوفير بيئة آمنة في المدرسة.
- متابعة خطط التنمية المهنية للمعلمين من خلال التواصل مع رؤساء الشعب.
- تطوير أداء مديري المدارس في ضوء مشروع تحسين الإدارة المدرسية في دولة الكويت.
- زيادة كفاءة وفعالية عمليات التطوير والتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وإعداد البرامج المناسبة وربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي.
- نشر ثقافة التمكين الإداري وزيادة الوعي بأهمية توزيع المهام في المدارس.
- تحقيق رضا المستفيدين وتطلعات القيادات العليا في وزارة التربية الكويتية.



- وضع معايير ومؤشرات لأداء القيادات في ضوء مدخل التمكين الإداري بالاستفادة من معيار الحوكمة والقيادة والإدارة.

- تطبيق معايير الترقية بعدالة العمل ضمن إجراءات ولوائح واضحة ومعلنة.

- إعطاء الإدارة المدرسية صلاحيات أوسع بما يتعلق بإيجاد وسائل التمويل المناسبة للأنشطة التي تريد المدرسة القيام بها دون الإخلال بالرسالة التعليمية للمدرسة ودون مخالفة الأنظمة واللوائح المتعلقة بالدرجات.

#### التوصيات والبحوث المستقبلية:

من خلال ما توصلت اليه الدراسة الحالية من نتائج، وفي ضوء اطارها النظري يمكن القول أن نتائج الدراسة أشارت إلى وجود قصور في واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وفي ضوء ما سبق يمكن عرض التوصيات الآتية:

- إعطاء الإدارة المدرسية صلاحيات أوسع بما يتعلق بإيجاد وسائل التمويل المناسبة للأنشطة التي تريد المدرسة القيام بها دون الإخلال بالرسالة التعليمية للمدرسة ودون مخالفة الأنظمة واللوائح المتعلقة بالدرجات.

- تمكين الإدارة المدرسية من القيام ببعض الإنشاءات التي تحتاجها المدرسة دون الدخول في إجراءات روتينية معقدة وطويلة تستهلك الكثير من وقت وجهد الإدارة المدرسية.

- إجراء دراسة حول معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وإجراء الدراسة في محافظات أخرى بدولة الكويت.

- إجراء دراسة حول واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة بدولة الكويت.

#### قائمة المراجع:

أبو بكر، فاتن، نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٢.

أبو دلبوح، موسى، وجرادات، صفاء ، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مجلة المنارة،

٢٠١٣، (١٩) ١٣، ص ص ٩-٣٨.

أفندي، عطية حسين ، تمكين العاملين : مدخل لتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣.

المعاني، أيمن، وأخو ارشيدة، عبد الحكيم. تمكين العاملين وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٢٠٠٩، ٥٢(١): ص ص ٣٢٧-٣٥١.

توفيق، عبد الرحمن ، الإبداع القواعد غير المكتوبة، ط٤، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠١٣

جلاب، احسان دهنش. ادارة التمكين والاندماج " الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.

السيد، فؤاد البهي. علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٩ .

الشراري، فهد، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمليات الاتصال لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجوف، رسالة دكتوراة ، كلية التربية، جامعة اليرموك، ٢٠١٣ .  
الشمري، عايد عارف ، أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن، ٢٠١٧ .

الطعامنة، محمد. الحكومة الإلكترونية: مدخل معاصر لتحديث وتطوير الإدارة العامة في الأردن، المؤتمر العلمي الأول للإدارة العامة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، في الفترة ما بين ٢٠ - ٢٢ نيسان، ٢٠٠٤ .

علام، صلاح الدين محمود. الأساليب الإحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية البارامترية واللابارامترية)، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٠ .

العززي، أحمد عوض، درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة ال البيت، المفرق، الاردن، ٢٠١٥ .

المري، محمد سالم، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن، ٢٠١٤.

المعاني، احمد وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠١١.

المعاني، ايمن المعاني. الإدارة العامة الحديثة، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠١٧.

المفرجي، عادل حرحوش وآخرون، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.

ملحم، يحيى سليم. التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦.

منظمة الشفافية الدولية، تقرير منظمة الشفافية الدولية، مؤشر مدركات الفساد، ألمانيا، برلين، ٢٠١٨.

النفيسة، ندى بنت مطلب ، إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠١١.

Egessa & Ayub .influence of empowerment on employee performance of primary school teachers in kaka mega central district kenya.international, **journal of research in commerce management**، 4(9)٠ 2013, p p 121-171.

Randolph and Sashin. can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings. **Academy of Management Executive**,2012, 16 (1), p115.

Sperandio، jill Context and the gendered of teachers، women's empowerment through leader ship of non – formal schooling in Bangladesh, **gender and education**، ٢3(2), 2011, p p 121-135.

Ylrey, Dennis J. **The Impact of Bureaucracy and Political Influence on Employee Empowerment in the public Sector.** North central University, Prescott, Arizona, USA, 2017.