

مستخلص البحث باللغة العربية:

واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت

هدف البحث إلى الكشف عن واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، ووضع مجموعة من المقترحات لتحقيق هذا التمكين الإداري لديهم، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة أهداف البحث الحالي، واعتمدت على استبانة من إعداد الباحث مكونة من ثلاثة محاور وهي: التدريب على الأداء، الكفاءة والفعالية الذاتية، تفويض السلطة، تم تطبيقها على عينة قوامها (٩٢) مدير ومدير مساعد، بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية التعليمية ومنطقة الجبراء التعليمية في دولة الكويت، وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المتوسطة. حيث جاءت أبعاد التمكين الإداري مرتبة على التوالي كما يلي: التدريب على الأداء في الرتبة الأولى، يليه الكفاءة والفعالية الذاتية، وفي الرتبة الأخيرة تفويض السلطة، وفي ضوء نتائج البحث تم صياغة عددا من المقترحات لتحقيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، بما يتناسب مع طبيعة المهام الإدارية المأمولة للقيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري - تفويض السلطة - التدريب على الأداء - الفاعلية الذاتية.

Abstract

The reality of administrative empowerment for secondary school principals in the State of Kuwait

The research aimed to reveal the reality of administrative empowerment for secondary school principals in the State of Kuwait, and to develop a set of proposals to achieve this administrative empowerment for them. To achieve this, the descriptive approach was used to suit the nature of the objectives of the current research, and it relied on a questionnaire prepared by the researcher consisting of three axes, namely: training on Performance, competence and self-efficacy, delegation of authority, were applied to a sample of (92) principals and assistant principals, in secondary schools in the Farwaniya educational district and the Jahra educational district in the State of Kuwait. The research reached several results, the most important of which are: The reality of administrative empowerment among secondary school principals in the State Kuwait from the point of view of the research sample members at its intermediate levels. The dimensions of administrative empowerment were arranged respectively as follows: performance training in the first rank, followed by competence and self-efficacy, and in the last rank delegation of authority. In light of the research results, a number of proposals were formulated to achieve administrative empowerment among secondary school principals in the State of Kuwait, in a manner appropriate to with the nature of the administrative tasks expected for school leaders in pre-university education schools in the State of Kuwait.

Keywords: Administrative Empowerment – Delegation of Authority – Performance training – Self-Efficacy.

مقدمة البحث:

لقد فرضت التطورات العلمية الهائلة في شتى مناحي الحياة نفسها على طبيعة عمل كل المؤسسات بمختلف مجالات تخصصها وعملها الأمر الذي استدعى تطوير الهياكل التنظيمية داخل تلك المؤسسات لاستيعاب ما تفرضه التطورات العلمية من قيم وتوجهات بات من الحتمي على المنظمات مجاراتها وإلا فإن النتيجة ستكون البقاء في نفس المكان دون تقدم ولن تستطيع المؤسسات اللحاق بركب التطور أياً كانت السرعة المتبعة في ذلك لأن عجلة التقدم العلمي تسير بوتيرة سريعة حيث إن منجزات التقدم العلمي تضيف كل لحظة ما هو جديد لخدمة البشرية.

وبالوصول للنظام التعليمي يلاحظ أنه تأثر أيضاً بما فرضه التقدم العلمي من تطورات فرضت على المسؤولين في النظام التربوي والتعليمي وصُناع القرار تدارك الموقف وتهيئة أنفسهم ومؤسساتهم التعليمية للتعاطي بإيجابية مع مخرجات التطور العلمي بدءاً برياض الأطفال مروراً بالمدارس ووصولاً للجامعات. وقد برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة (ملحم، ٢٠٠٦، ٣)، وأضاف الزامل (٢٠٠٩، ٢) أنه من الضرورة بمكان أن تسعى الإدارة التعليمية إلى الاستفادة من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة، ومنها التمكين الإداري وتوظيفه بحيث ينعكس على أداء مدير المدرسة ودوره، مما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية.

وقد أكدت الدراسات الحديثة أن دور مدير المدرسة الثانوية سيكون مختلفاً تماماً في القرن الحادي والعشرون لأنه سيواجه مشكلات عديدة تحتاج إلى أساليب وطرق جديدة تعطيها الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات (الصالح، ٢٠١١، ٣)، ولكي يحقق مدير المدرسة الأهداف يجب أن يتم تمكينه في عمله، بأن يزيد من الحسم والدقة في اتخاذ القرارات المدرسية بناءً على ما تتطلبه مقتضيات الواقع المحيط به، حيث يسعى التمكين الإداري إلى إعطاء مديري المدارس مزيداً من الثقة بأنفسهم، وبقدراتهم على اتخاذ القرارات، ومنحهم الحرية في أداء عملهم دون تدخل من الجهات العليا بشكل مباشر وكسر الجمود الإداري بين مديريات التربية والتعليم والمديرين في عملهم، وهو ما يجعل التمكين الإداري مطلباً مهماً وأساسياً في نجاح إدارة المدرسة (شقورة، ٢٠١٥، ٢).

كما تنطلق أهمية مبدأ التمكين من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية، وكيفية تفعيل طاقاتها، وقدراتها، ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة، ويرى البعض أن التمكين له دور

فعال في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة؛ لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة (الطائي وقداة، ٢٠٠٨، ٢٣٦).

ودور مدير المدرسة يتمحور حول العمل على تنظيم الإمكانيات المادية والبشرية، والأفكار والمبادئ العلمية؛ لخدمة العملية التربوية، لذلك يجب إعطاء مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات في عمله الإداري، وذلك يرجع إلى أن هذه المسؤولية الإدارية تحتاج إلى درجة من السلطة والصلاحيات الواسعة، ومنح مديري المدارس التمكين الإداري الكافي حتى يقوموا بهذا الدور بفاعلية وتميز.

ثانياً: مشكلة البحث وتساؤلاتها.

تتعدد المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، وتختلف هذه المشكلات باختلاف حجم المدرسة وموقعها الجغرافي، والمرحلة التعليمية، إلا أن المرحلة الثانوية تكون أكثر تعقيداً عن غيرها حيث لها طبيعتها الخاصة من حيث عمر الطلبة وخصائص نموهم، أيضاً بسبب موقعها كهمزة وصل بين مرحلتين التعليم الأساسى والجامعي.

وعلى الرغم من وجود بيئة مناسبة لتطبيق التمكين الإداري وحرص وزارة التربية على إعطاء المديرين الصلاحيات الكافية، إلا أنه لم يعرف بعد هل تم تطبيق التمكين الإداري بدرجة مناسبة ومواكبة للتطورات التربوية وذلك في المدارس الثانوية بدولة الكويت.

فقد أكدت دراسة العنزي (٢٠٢٠، ٦٤٦) عن معوقات التمكين الإداري، أن مجتمع البحث بشكل عام يميل للاتجاه السلبي فيما يتعلق بالتمكين الإداري نتيجة جمود التشريعات والقوانين المنظمة للعمل في المدرسة الثانوية بدولة الكويت، واعتماد مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، وتقيد السلطات المخولة لمدير المدرسة، وتعتمد الوزارة سحب السلطات من المديرين، وضعف تشجيع مديري المدارس على الابتكار والإبداع.

ومن ثم تتمثل مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للتمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية ؟
- ٢- ما واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت؟
- ٣- ما مقترحات تفعيل التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت؟

ثالثاً: هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تقديم مقترحات لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وذلك من خلال:

- ١- التعرف على الأسس النظرية للتمكين الإداري.
- ٢- التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت.
- ٣- وضع مقترحات لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.

رابعاً: أهمية البحث

ترجع أهمية البحث الراهن إلى اعتبارات نظرية وأخرى تطبيقية تتمثل فيما يلي:

الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث فيما يلي:

- ١- يستمد هذا البحث أهميته من أهمية موضوعه الذي يتناول التمكين الإداري وهو أحد المفاهيم الإدارية الحديثة خصوصاً في المؤسسات التربوية التي تسعى لتبني استراتيجيات مهتمة بالفرد والمؤسسة.
- ٢- إن التمكين الإداري اتجاه عالمي في الإدارة المدرسية.
- ٣- حرص وزارة التربية على تعزيز دور مدير المدرسة، والتوجه نحو اللامركزية من خلال منح مدراء المدارس حزمة من الصلاحيات الجديدة.
- ٤- إن هذا البحث منطلق من توصيات ونتائج بعض الدراسات السابقة.

الأهمية التطبيقية:

قد تفيد نتائج هذه البحث القائمين على عملية التربية والمعنيين وصناع القرار في الإدارات، في تقديم معلومات حول واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية وضرورة تحقيقه من خلال الآليات المقترحة.

خامساً: منهج البحث وأداتها:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يلائم طبيعة البحث وأهدافه للوقوف على واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية، وذلك من خلال الوقوف على مضمون التمكين الإداري وعناصره حيث يتم وصف الظاهرة كما هي في الواقع، واعتمدت البحث على استبانة لتحقيق ذلك.

سادساً: مجتمع البحث وعينتها:

اقتصرت مجتمع البحث الحالي على المديرين بالمدارس الثانوية بإدارة (منطقة الفروانية التعليمية - منطقة الجهراء التعليمية)، وتم تطبيق أداة البحث على عينة قوامها (٩٢) مدير ومديرة. حيث مثلوا مجتمع البحث الحالي بشكل مناسب، وذلك بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث وحيث أن حجم مجتمع البحث الحالية يقدر بـ (١١٤) مدير ومدير مساعد، فإن العينة الممثلة لهذا المجتمع وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون تقدر بـ (٨٨) مدير ومدير مساعد فأكثر، ومن ثم فقد تم التطبيق على عينة ممثلة للمجتمع الكلي بشكل ملائم ونسبة (٨٠,٧%)

سابعاً: حدود البحث:

تضمن البحث الحالي الحدود التالية:

- ١- الحد الموضوعي: يتحدد الموضوع بدراسة التمكين الإداري وتمثلت أبعاده في (تفويض السلطة، التدريب على الأداء، الكفاءة والفعالية الذاتية)
- ٢- الحد المكاني: اقتصرت البحث الحالي على محافظتين (الفروانية - الجهراء) بدولة الكويت
- ٥- الحد البشري: اقتصرت البحث الحالي على عينة عشوائية من المدرء والمدرء المساعدین للمدارس الثانوية بدولة الكويت.

ثامناً: مصطلحات البحث:

ارتكز البحث على مجموعة من المصطلحات أهمها:

التمكين الإداري Administrative Empowerment

يعرف التمكين الإداري إجرائياً: هو حصول مديري المدرسة الثانوية على الاستقلالية في بيئة العمل من خلال منحهم القوة وفرص المشاركة في صنع القرارات وتبادل المعلومات وتوفير فرص التدريب والنمو المهني، مما يساعد في تعزيز دورهم وفعاليتهم في تحقيق أهداف المدرسة".

المدارس الثانوية High School

هي إحدى مراحل التعليم الأساسي في دولة الكويت ومدتها ثلاث سنوات، تلي المرحلة المتوسطة وتقدم المتعلم إلى المرحلة الجامعية وتبدأ هذه المرحلة من سن (١٥ - ١٧) سنة (وزارة التربية، ٢٠١٥).

تاسعاً: الدراسات السابقة:

دراسة العنل (٢٠١٩) بعنوان " استخدام مدخل التمكين الإداري في تطوير إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع استخدام مدخل التمكين الإداري في تطوير إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. واشتملت أدوات الدراسة على الاستبانة. وتكونت عينة الدراسة من مديري مدارس مرحلة الثانوية العامة ومساعدتهم وبلغ عددهم (١٦٢) مديراً ومديرة. وأكدت نتائج الدراسة على عدم تفويض مديري المدارس السلطات الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم أثناء القيام بالمهام والواجبات الوظيفية المفوضة إليهم. وبينت عدم تشجيع إدارة المدرسة العاملين على طرح الحلول البديلة للمشكلات المدرسية أو إشراكهم في تقييم عملية تنفيذ القرار ومتابعته. وأوضحت عدم وضع إدارة المدرسة نظام واضح لمكافآت المتميزين من المعلمين وعدم إلمامها بالاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الأفراد وتحفيزهم.

دراسة السعيدى (٢٠٢٠): بعنوان " مستوى التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الوقت لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين" هدفت الدراسة بيان العلاقة بين مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس وإدارة الوقت في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠٧) معلمين ومعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت جاء بمستوى مرتفع، وأن مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في دولة الكويت جاء بمستوى مرتفع أيضاً، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الوقت لدى مديري المدارس في دولة الكويت، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، ومستوى المدرسة) في مستوى التمكين الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات (الجنس، والخبرة، ومستوى المدرسة) على مستوى إدارة الوقت.

دراسة Qaralleh (٢٠٢٠): بعنوان " واقع التمكين الإداري لدى القيادات المدرسية في مديرية تربية الكرك" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى القيادات المدرسية في مديرية التربية والتعليم في منطقة الكرك جنوب الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث منهج البحث الوصفي، واستخدم استبانة تم تطبيقها على عينة تكونت من ٤٤ قائدة مدرسية. وأشارت النتائج إلى أن واقع التمكين

الإداري لدى عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم الوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس على الأداة ككل. وأن هناك دلالة إحصائية وفق متغير المؤهل العلمي، وكذلك متغير الخبرة.

دراسة العنزي، منى (٢٠٢٠): بعنوان " معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التمكين لمديري المدارس الثانوية لإثراء جودة ممارساتهم المهنية، وأعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وأستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في (١٠٠) مديراً ومديرة أختيروا بطريقة عشوائية من المدارس الثانوية، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود عدد من معوقات التمكين الإداري أكثرها ضعف السمات القيادية لدى المديرين وقلة التدريب على استخدام التكنولوجيا، وضعف تشجيع مديري المدارس على الابتكار والإبداع.

الاطار النظري للبحث

يعد التمكين الإداري إستراتيجية تنظيمية إدارية تجعل قادة المدارس يقدمون أفضل ما يتمتعون به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية، وجعل العاملين أكثر رضا وحفزهم لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى لتحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة، وللتمكين الإداري جوانب إيجابية تتمثل في أن قائد المدرسة يكون أكثر قرباً من المعلمين ولديه معرفة أفضل فيما يتعلق بقضايا التعليم والتعلم، وبناء على ذلك فإن مشاركته في صنع القرارات يمكن أن تؤدي إلى تنفيذ أفضل لسياسات الأداء المدرسي الشامل والمساهمة في تأكيد مهنية قائد المدرسة

١- مفهوم التمكين الإداري:

سوف يتناول الباحث تعريف التمكين الإداري من خلال عرض المفهوم اللغوي والإصطلاحي للتمكين وصولاً لوضع تعريف للتمكين الإداري.

أ- تعريف التمكين لغةً: جاءت كلمة تمكين في (المنجد) "من تَمَكَّنَ ارتفع، وصار ذا منزلة، واستمكن من الأمر قدر عليه، أو ظفر به، والمكَّنة: القوة، والشدة" (معلوف، ٢٠٠٠، ٧٧١). وفي (مختار الصحاح) "من الفعل مَكَّنَ؛ أي مَكَّنَ الله الفرد من الشيء، تمكيناً، وأمكنه منه بمعنى استمكن الرجل من الشيء، وتمكن منه، وفلان لا يُمكنه النهوض؛ أي لا يقدر عليه" (الرازي، ٢٠٠٧، ٦٣٠).

ب- تعريف التمكين اصطلاحاً:

تطرق الباحثون والمختصون لمفهوم التمكين فعرفه كل منهم حسب رؤيته وعمله ومجال البحث المختص بها، ونذكر من هذه التعريفات ما يلي:

يُعرّف الرشودي (٢٠٠٩، ١٠) التمكين الإداري بأنه "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".

عرفته الرادادي (٢٠١٢، ٧) أنه: "عملية منح القادة التربويين الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، والتقديرات، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية".

كما يعرف على أنه: "تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع" (الوادي، ٢٠١٢، ٢٢). ويعرفه النويقة (٢٠١٤، ٤٣٠) بأنه إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

ويُعرّفه العطار (٢٠١٣، ١٠) بأنه عملية إدارية يتم من خلالها إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات، ومواجهة مشاكل العمل بمنحهم الثقة والدعم ومشاركتهم المعلومات وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر؛ لتحقيق أهداف المنظمة في ظل تهيئة الإمكانيات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع.

ومن خلال ما سبق يعرف الباحث التمكين على أنه: هو عملية منح القوة والسلطة للمديرين التي تمكنهم من تحمل المسؤولية، والالتزام الذاتي، والتصرف في المواقف، والمشكلات الآتية، ووضع الحلول الناجحة بما يعود على المؤسسة بالنفع".

ج- تعريف التمكين الإداري:

تشير عبد الحسين (٢٠١٢، ٨٣) إلى التمكين الإداري بأنه "مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات".

يرى كولينجز وآخرون أن التمكين الإداري هو تمكين أفراد فريق العمل من أداء واجباتهم دون الشعور بالتوتر. كما أنه يحفز ويساعد الموظفين على تحسين أدائهم وتقليل المخاطر التي تظهر أثناء العمل (Collings et al, 2018,5)، يعرف أيضًا بأنه تقاسم درجات القوة مع المستويات الأدنى وإعطاء الموظفين المسؤوليات والصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بجميع جوانب تطوير المؤسسة، وبالتالي فهي مقدمة لنقل السلطة المبنية على المعلومات أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم كافة القدرات الأساسية من أجل تعظيم القيمة لأصحاب المصلحة" (Bose, 2018,2).

ويعرف أبو مصطفى (٢٠٢١، ٤١) التمكين الإداري بأنه: "منح وزارة التربية المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية، والمشاركة في رؤية إدارة الوزارة، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وتحفيزهم ذاتيا، وتطوير شخصيتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية، وممارسة الدور المنوط بهم؛ بهدف تحقيق أهداف الوزارة".

٢- أهداف التمكين الإداري.

يمكن تحديد أهم أهداف التمكين في النقاط التالية:

- ١- تحفيز العاملين بحوافز خارجية واستبدالها بحوافز داخلية تنبع من ذاتهم.
- ٢- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وعلى رأسها الموارد البشرية.
- ٣- إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة في إنتاج أو تقديم خدمات تلبي توقعات العملاء أو تزيد عليها.
- ٤- توليد الإدارة الذاتية الموجهة للموظفين (بن كليب، ٢٠١٥، ٢١١).
- ٥- التركيز على الأهداف الاستراتيجية التي تنشرها الإدارة العليا.
- ٦- مشاركة العاملين في تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ الأهداف.
- ٧- تحفيز وتدعيم الانضباط الذاتي وتقرير المصير والتنمية الذاتية.
- ٨- غرس الشعور بالالتزام التنظيمي وتعزيز التحفيز.
- ٩- القوى العاملة المتمكنة تصبح مصدرا للميزة التنافسية من خلال تحسين أداء الموظفين (J., PHIL & Leslie, 2019,34).

٣- أهمية التمكين الإداري:

يمثل التمكين الإداري مبدأً رئيسياً من مبادئ الإدارة اللامركزية التي تساهم في إعطاء المتمكنين فرصة لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومهارات وأفكار إبداعية تساعد في تحسين الوضع التنافسي للمنظمة ووضعها في المقدمة وتمكينها من تحقيق التميز التنظيمي. كما يساهم التمكين الإداري في زيادة فعالية الأداء من خلال تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

وقد أشار الجهنّي والمصري والطروانة وأفندي إلى عدد من المزايا لتمكين قادة المدارس منها:

- **الثقة الإيجابية:** ويعني قادة المدارس بذواتهم، وأهمية الأدوار التربوية المنوطة بهم. وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر العاملين في المدرسة وطلبها أيضاً، وبالتالي سيادة روح الفريق، وارتفاع درجة الولاء التنظيمي، ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد المدرسة.
- **السرعة والدقة والحسم في القرار التربوي المدرسي:** إضافة إلى تطوير المدرسة ومناهجها وطرائق تدريسها من واقع الممارسة التربوية اليومية التي قد تبدو غير واضحة لدى القيادات التربوية في المستويات الإدارية التربوية العليا قدر وضوحها لدى القيادة التنفيذية.
- **الشراكة المجتمعية:** من خلال الانفتاح على المجتمع المحلي، وتلبية احتياجاته.
- **تحقيق الذات لدى العاملين في القيادة المدرسية:** وتحقيق الذات ناتج عن الشعور بالانتماء للمدرسة من قبل أفرادها كمؤسسة اجتماعية، وتنظيم فاعل في تعديل سلوك الأفراد المنتمين إليها وتحسين أدائهم باطراد (الجهنّي، ٢٠١١).
- **ظهور المبادرات المدرسية المبدعة والرائدة:** التي يمكن أن تمثل تجارب تربوية إبداعية يمكن إتباعها من قبل المدارس الأخرى، إضافة إلى مساعدة القيادات على تحمل المسؤولية، ومهارة في صنع القرارات واتخاذها وتقويمها والقدرة في الدفاع عنها عند اللزوم، من خلال تحقيق مبدأ اللامركزية التنظيمات التربوية، وتقليل المستويات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرار التربوي، وعدم إشغال القيادات التربوية العليا بالقضايا والمشكلات التربوية اليومية الشائكة
- **الوصول بالمدرسة إلى منظمة متعلمة:** تتبع منها المعرفة التربوية بقدر أكبر من المعرفة التربوية التي تفرض عليها من الخارج، وتدفع الأفراد في المدرسة نحو مواصلة التعلم والتدريب وتطوير الذات بشكل مستمر.
- **سهولة التواصل بين الإدارة العليا، والمروّوسين، وزيادة قدراتهم على اتخاذ القرار، ورفع معنوياتهم، وإتاحة الفرصة أمامهم للتعبير عن رأيهم، واستثمار قدراتهم الكامنة في عمله؛ بحيث يعود ذلك على**

المنظمة بالإيجاب، وتحقيق أعلى معدلات الجودة، كل ذلك يتم في توفير جو، ومناخ ملائم؛ لكي يتم دفعهم باتجاه الالتزام المهني، والتنظيمي، والمؤسسات (المصري، ٢٠١٥، ١٠).

- **إستخرج أقصى طاقات الموارد البشرية** ، والحصول على أفضل إبداعاتها، ويأتي التمكين لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية، وإدارة الجودة، وخدمة العميل، واستمرارية التطوير، كالبنا من خلال استمرار الاهتمام، والتواصل (الطروانة والمهدي، ٢٠١٧، ٣٩-٤٠).
- **قلة انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية**، وتركيزها على الخطط الاستراتيجية الطويلة المدى، والاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخاصة الموارد البشرية، بجانب التقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية (أفندي، ٢٠٠٣، ٢٥).

يتضح مما سبق أن التمكين الإداري يشكل عنصراً أساسياً في جميع المؤسسات الإدارية، وهو أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وذلك من خلال إعطاء المرؤوسين الصلاحيات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات، والمبادرة في تحقيق أهداف المؤسسة، والحرية في التعبير عن الرأي.

٤- أبعاد التمكين الإداري:

تتمثل أبعاد التمكين الإداري فيما يلي:

(أ) **التفويض**: الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (راضي، ٢٠١٠، ٦٤).

(ب) **التدريب والتعلم**: يعد التدريب من أهم مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتها وأداء العمل، وفي العصر الحديث ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة ليضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة، ومهامه ليكون عضواً منتجة، ويهدف التدريب إلى تمكين العاملين للقيام بمهامهم في ضوء التحديات المتجددة لرفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات وتغيير اتجاهات الأفراد وقد ظهرت الحاجة للتدريب منذ أقدم الأزمنة من حين توصل الإنسان إلى اكتشاف ما يلزمه وما يلبي استقراره وأمنه (المعاني وعبد الحكيم، ٢٠٠٩، ٢٤٠).

(د) **الدافعية:** هي الاستعداد نحو الإنجاز وأداء الأعمال، وهي قوى نابغة من داخل الفرد تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل والمثابرة وهو سلوك إرادي طوعي، وعند منح الفرد التفويض والثقة تزداد دافعيته نحو الإنجاز والعمل، ويكون قادر على تحمل مسؤوليات أكبر ولديه الاستعداد على تحمل المخاطر واتخاذ القرارات المبنية على الخبرة، فالتمكين الإداري هو الطريق الذي من شأنه زيادة دافعية العمل (جواد، ٢٠١٢، ٨٤).

(هـ) **الفاعلية الذاتية:** وتعتبر عن إدراك المديرين أن لديهم المهارة والقدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات كما تشير فاعلية الذات إلى اعتقاد المدير بأن لديه الكفاءة للتطوير والشعور والرغبة لتحقيق نواتج التمكين الإداري.

(و) **الاستقلالية:** وتعتبر عن شعور المديرين أنهم يملكون التحكم في جوانب متنوعة في العمل المدرسي مثل تطوير المنهج واختيار الكتب الدراسية والجدول المدرسي وتوزيع العمل على المعلمين والعاملين في المدرسة وهذا التحكم والسيطرة يمكن المديرين من الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع القرارات التربوية، والتأثير، ويعبر عن إدراك المديرين أنهم قادرين على التأثير في البيئة المدرسية والمجتمع من حولهم (الخطيب ومعايعة، ٢٠٠٩، ٦٣).

واقصر الباحث على ثلاثة أبعاد من أبعاد التمكين وهي تفويض السلطة والتدريب على الأداء والفاعلية الذاتية، وذلك للأسباب التالية:

- أن تفويض السلطة هو بعد أساسي في التمكين ويشمل ضمناً المشاركة في صنع القرار.
- أن التدريب على الأداء من الأهمية لتجهيز القادة وإعدادهم ويترتب على ذلك الكفاءة والفاعلية الذاتية ومن ثم ركز الباحث عليهم في بحثه.

٥- آليات الاستفادة من التمكين الإداري في تحسين أداء المدرسة الثانوية:

- يرى المطيري والعنزي (٢٠١٨، ٩) أنه يمكن الاستفادة من التمكين الإداري في تحسين أداء المدارس الثانوية والتغلب على مشكلاتها من خلال العديد من الآليات، ومن أهمها ما يلي:
- أن تتركز ممارسة صنع القرارات المدرسية واتخاذها في المدارس في يد المدير، كما يمكن أن تتركز تلك الممارسات في يد المعلمين بصفة أساسية، ويعتمد ذلك على طبيعة وظروف المجتمع، وكذلك طبيعة ونوعية إصلاحات التحول نحو التمكين.

- مشاركة العاملين والمعلمين بالمدرسة في عمليات صنع القرار ذات العلاقة بصلاحيات واختصاصات المدرسة.
 - مشاركة فئات من المجتمع المحلي (أولياء الأمور، ممثلي الجمعيات الأهلية) في عمليات صنع القرار ذات العلاقة بالعملية التعليمية.
 - قيام المدرسة بعقد دورات تدريبية فنية متخصصة لفئات المجتمع المحلي حول القضايا والموضوعات ذات الصلة بالعملية التعليمية.
- ومن خلال العرض السابق لأسس التمكين الإداري لمديري المدارس نجد أن التمكين له أهمية كبيرة لدى مديري المدارس، فعلى السلطات العليا منح صلاحيات واسعة لمديري المدارس، وتمكينهم بشكل سليم، وتأهيلهم العلمي، وزياد المعرفة من خلال التدريب والتعليم كل ذلك يمكنه من حسن التصرف واتخاذ القرارات، وتنفيذ أفضل السياسات التي تساهم في نجاح العملية الادارية والتعليمية

إجراءات البحث الميدانية ونتائجها

(١) أهداف الجانب الميداني للبحث:

- الكشف عن واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت.

(٢) تصميم أداة البحث وإعدادها:

لتحقيق أهداف البحث قد تم إعداد استبانة واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وتضمنت (٢٧) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد للتمكين الإداري (البعد الأول: تفويض السلطة، ويتكون من (١١) عبارة/ البعد الثاني: التدريب على الأداء، ويتكون من (٩) عبارات/ البعد الثالث: الكفاءة والفعالية الذاتية، ويتكون من (٧) عبارات)، وأمام كل عبارة مستويات الاستجابة لها وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي بدرجة التحقق (دائماً - أحياناً - نادراً) يختار أفراد العينة إحداها كل حسب وجهة نظره.

- تم إعدادها بصورة أولية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة
- ثم التجهيز للتحكيم بالعرض على مجموعة من المحكمين لتحديد ملاحظاتهم وتعديلاتهم على عباراتها، وتعديل وإضافة وحذف ما يلزم، وطلب من سيادتهم التكرم بالاطلاع على العبارات وبإبداء الرأي في الآتي:

أ- الصياغة اللغوية والعلمية لتلك العبارات.

ب- التعديل بالإضافة أو الحذف أو إعادة الصياغة لأية عبارة منها.

ج- مراعاة ارتباط العبارة بالبعد التابعة له.

د- وضوح تعليمات الاستبانة ومطالبها.

ولصياغة عبارات الاستبانة تم العناية بمجموعة من الإرشادات وهي: أن تكون العبارة واضحة ومفهومة، تجنب العبارات المزدوجة، أن تكون في مستوى المستجيبين، أن تكون متعلقة بالموضوع وهامة للمستجيب، العبارات معبرة كل منها على فكرة واحدة وتنتمي إلى محور معين، وصيغت العبارات في صورة جمل بسيطة ليست مركبة.

- وبناءً على ما أوصى به السادة المحكمون قام الباحث بحذف وتعديل وإعادة صياغة بعض العبارات كلياً وجزئياً، ومراجعة كافة عبارات الاستبانة بشكل جيد ودقيق.

صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لاستبانة:

يسعي هذا النوع من صدق الاتساق الداخلي إلى تحديد قيمة العلاقة الارتباطية بين درجات كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة ارتباط كل بعد مع باقي الأبعاد وبين الاستبانة ككل، وذلك باستخدام معادلة بيرسون لحساب معامل الارتباط، وتتضح النتائج في الجدول التالي:

جدول (١) قيم معاملات الصدق الارتباطي لعبارات استبانة واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت

العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالاستبانة	العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالاستبانة	العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالاستبانة
البعد الأول تفويض السلطة:								
١	**٠,٥٩	**٠,٧٦	٢	**٠,٨٣	**٠,٨٠	٣	**٠,٧٠	**٠,٦٣
٤	**٠,٧٥	**٠,٧٩	٥	**٠,٧٠	**٠,٧٥	٦	**٠,٨٧	**٠,٦٥
٧	**٠,٧٦	**٠,٥٩	٨	**٠,٥٠	**٠,٧٧	٩	**٠,٧٠	**٠,٥٤
١٠	**٠,٥٩	**٠,٩٢	١١	**٠,٥٧	**٠,٨٩			
البعد الثاني التدريب على الأداء:								
١	**٠,٥٧	**٠,٨٤	٢	**٠,٦٦	**٠,٧٨	٣	**٠,٧٨	**٠,٥٤
٤	**٠,٨٦	**٠,٨١	٥	**٠,٥٥	**٠,٨٣	٦	**٠,٦٦	**٠,٧٩
٧	**٠,٧٤	**٠,٧٤	٨	**٠,٦٢	**٠,٤٦	٩	**٠,٨٣	**٠,٦٥
البعد الثالث الكفاءة والفعالية الذاتية:								
١	**٠,٧١	**٠,٧٨	٢	**٠,٧٩	**٠,٨٤	٣	**٠,٨٤	**٠,٥٧
٤	**٠,٧٦	**٠,٨٣	٥	**٠,٧٥	**٠,٨٧	٦	**٠,٧٦	**٠,٧٠
٧	**٠,٧٢	**٠,٨٩						

** دالة عند مستوى (٠,٠٥)

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات استبانة واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه والاستبانة ككل، أي يوجد اتساق بين كافة العبارات في تحقيق ذات الهدف من البعد والاستبانة ككل ثانياً ثبات الاستبانة:

ولحساب ثبات الاستبانة تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية من خلال معادل سبيرمان-براون، لتحديد قيمة معامل الثبات، وذلك للاستبانة ككل ولكل بعد من أبعادها على حدة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (٢) معاملات ثبات استبانة واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	
		معامل ألفا	التجزئة النصفية
البعد الأول: تفويض السلطة	١١	٠,٧٤	٠,٧٦
البعد الثاني: التدريب على الأداء	٩	٠,٧٤	٠,٧٩
البعد الثالث: الكفاءة والفعالية الذاتية	٧	٠,٧٠	٠,٧٩
الاستبانة ككل	٢٧	٠,٨١	٠,٧٩

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أن معاملات ثبات استبانة واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ككل ولكل بعد من أبعادها في مستويات ثبات مرتفعة، مما يشير إلى إمكانية الوثوق في نتائج تطبيقها على عينة البحث الأساسية. الأساليب الإحصائية المستخدمة بالبحث الحالي:

تم الاستعانة بالمعالجات الإحصائية المتوفرة عبر برنامج SPSS v22 وتم تبويب البيانات بالبرنامج وتطبيق المعاملات والمعادلات الإحصائية عليها والتي ترمي في الأساس إلى اختبار صحة فروض البحث والاجابة عن تساؤلاتها، وذلك مع مراعاة طبيعة بيانات البحث المستنتجة من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة، وتلك الأساليب الإحصائية هي:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والأوزان النسبية لعبارات الاستبانة على حدة وكل بعد من أبعادها، مع تحديد الانحرافات المعيارية لكل عبارة وبعد على حدة.
٢. معامل (كا^٢) لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد العينة في مستويات الاستجابة الثلاثة لمستويات التحقق (دائماً - أحياناً - نادراً)، وتعين مدى جوهرية تلك الفروق والاختلافات.
٣. حساب معاملات الارتباط (كعامل ارتباط سبيرمان)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة والأبعاد التابعة لها، وبين أبعاد الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة.
٤. تحديد قيم معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للثبات وذلك لكل بعد من أبعاد الاستبانة وللأبعاد ككل.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن: "ما واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت؟": وللإجابة على هذا السؤال البحثي تم تحليل نتائج استبانة واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، والتي تتكون من ثلاثة أبعاد وهي: (البعد الأول: تفويض السلطة - البعد الثاني: التدريب على الأداء - البعد الثالث: الكفاءة والفعالية الذاتية)، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية

لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التحقق (دائماً - أحياناً - نادراً)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كا^٢، وذلك لكل عبارة من عبارات تلك الأبعاد، وذلك على عينة ممثلة لمجتمع البحث تقدر بـ (٩٢) مدير ومدير مساعد بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، وتوضح الجداول الآتية نتائج المعاملات الإحصائية لذلك.

- الإحصاءات الوصفية المجمعة لاستبانة واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت:

توضح نتائج الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة لدرجة التحقق (دائماً - أحياناً - نادراً)، وقيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كا^٢، وذلك لكل بعد من أبعاد الاستبانة ولها ككل.

جدول (٣) إجمالي واقع أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت

م	العبارات	دائماً		أحياناً		نادراً		النسبة المئوية
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%	
١	البعد الأول: تفويض السلطة	٢١٢	٢٠,٩	١٤٤	١٤,٣	٦٥٦	٦٤,٨	٥٢ %
٢	البعد الثاني: التدريب على الأداء	٢٨٦	٣٤,٥	١١٨	١٤,٣	٤٢٤	٥١,٢	٦١ %
٣	البعد الثالث: الكفاءة والفعالية الذاتية	٢٧٨	٤٣,٢	١٠٥	١٦,٣	٢٦١	٤٠,٥	٦٨ %
	الاستبانة ككل	٧٧٦	٣٤,٦	٣٣٧	١٤,٨	١٣٤١	٥٠,٧	٦٢ %

* قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية ٢ وعند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي ٦,٢١.

ويتضح من الجدول السابق حصول استبانة واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ككل على متوسط حسابي "١,٨٥"، ووزن نسبي "٦١,٧ %" وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة تحقق متوسطة "أحياناً"، وجاء البعد الثالث في الرتبة الأولى الكفاءة والفعالية الذاتية بواقع متوسط حسابي "٢,٠٣"، يليه في الرتبة الثانية البعد الثاني: التدريب على الأداء بواقع متوسط حسابي "١,٨٣"، وفي الرتبة الثالثة البعد الأول: تفويض السلطة بواقع متوسط حسابي "١,٥٦".

وجاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكل الأبعاد دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة

معامل (كا^٢) للاستبانة ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة متوسطة " أحيانا "، أي أن واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المتوسطة.

ويتضح للباحث فيما سبق تحقق مقومات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بشكل إجمالي في مستويات متوسطة بنسبة مئوية تقدر بـ " ٦١,٧ % " مما يعضد من أهمية إعداد تصور مقترح لتطوير وتنمية أبعاد التمكين الإداري لديهم، والذي يسهم في تحقيق الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وكافة الخبرات والمعارف المشتركة داخل المؤسسة التعليمية، كما يساعد في منح العاملين في المدرسة مزيداً من الصلاحيات في التصرف والاستقلالية في بعض الاقتراحات للتطوير والارتقاء بالعمل المؤسسي، والمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات الراهنة والمستقبلية، وزيادة مساحة الحرية في مجريات العمل للمعلمين داخل البيئات التعليمية، مع ضرورة تشجيع الجميع على تحمل المسؤولية، وتحفيزهم للعمل والمساهمة ذاتياً، وتطوير شخصيتهم المهنية، وتنمية قدراتهم الفردية، وتزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في العمل الإداري لتحقيق الأهداف المخططة للمؤسسة التعليمية، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات والبحوث السابقة لكل من دراسة العتيبي (٢٠١٧) ودراسة العتل (٢٠١٩)، ودراسة العنزي (٢٠٢٠) حيث أوضحت نتائجها أهمية تنمية أبعاد التمكين الإداري لدى كافة العاملين والقيادة الإدارية المتنوعة بالمؤسسات التعليمية.

وفيما يلي تفصيل لكافة أبعاد التمكين الإداري لمديري المدارس:

(١) البعد الأول تفويض السلطة:

يتكون هذا البعد من (١١) عبارة، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التحقق (دائماً - أحيانا - نادراً)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كا^٢، كما يلي:

جدول (٤) المعاملات الإحصائية للبعد الأول تفويض السلطة

م	العبارات	دائماً		أحيانا		نادراً		النسبة المئوية
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%	
١	تتوفر لي المرونة المناسبة للتصرف في العمل	٢٣	٢٥.٠	١١	١٢.٠	٥٨	٦٣.٠	٣٨.٩
٢	تتناسب الصلاحيات الممنوحة لي مع	١٥	١٦.٣	٦	٦.٥	٧١	٧٧.٢	٨٠.٩

م	العبارات	دائما		أحيانا		نادرا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدالة	٢٤	النسبة المئوية
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%						
	طبيعة عملي												
٣	لدي القدرة على صنع القرارات التربوية	١١	١٢.٠	١٤	١٥.٢	٦٧	٧٢.٨	١.٣٩	٠.٥٨	٩	نادرا	٦٤.٧	٤٦ %
٤	يحدد الرؤساء في الادارة التعليمية أعمالي مسبقا	٢٧	٢٩.٣	١١	١٢.٠	٥٤	٥٨.٧	١.٧١	٠.٩٠	٣	أحيانا	٣٠.٨	٥٧ %
٥	تتدخل الجهات العليا في قراراتي	٩	٩.٨	٦	٦.٥	٧٧	٨٣.٧	١.٢٦	٠.٤٥	١١	نادرا	١٠٥.٢	٤٢ %
٦	أمارس مسؤولياتي ضمن القرارات الإدارية	٢٣	٢٥.٠	٢٤	٢٦.١	٤٥	٤٨.٩	١.٧٦	٠.٩٥	٢	أحيانا	١٠.١	٥٩ %
٧	أمنح المعلمين الصلاحيات الكافية للعمل بحرية لتطوير	١٤	١٥.٢	١٧	١٨.٥	٦١	٦٦.٣	١.٤٩	٠.٦٨	٧	نادرا	٤٥.٢	٥٠ %
٨	تمنحني الادارات العليا الصلاحيات والمرونة الكافية لإنجاز العمل	١٨	١٩.٦	٨	٨.٧	٦٦	٧١.٧	١.٤٨	٠.٦٧	٨	نادرا	٦٢.٧	٤٩ %
٩	تثق الادارات العليا في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي.	٢١	٢٢.٨	١٣	١٤.١	٥٨	٦٣.١	١.٦٠	٠.٧٩	٦	نادرا	٣٧.٦	٥٣ %
١٠	تتاح لي الفرصة في وظيفتي لإنجاز القرار باستقلالية دون الرجوع للسلطة	٢٧	٢٩.٤	٢٠	٢١.٧	٤٥	٤٨.٩	١.٨٠	٠.٩٩	١	أحيانا	١٠.٨	٦٠ %
١١	أثناء فترة التفويض لا تتدخل السلطات الأعلى في اتخاذ القرار.	٢٤	٢٦.١	١٤	١٥.٢	٥٤	٥٨.٧	١.٦٧	٠.٨٦	٤	أحيانا	٢٨.٣	٥٦ %
	للبعد الأول تفويض السلطة لكل	٢١٢	٢٠.٩	١٤٤	١٤.٣	٦٥٦	٦٤.٨	١.٥٦	١.٠٥	—	نادرا	٤٥٨.٤	٥٢ %

* قيم كا الجدولية عند درجات حرية ٢ عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي ٦,٢١.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ١,٥٦ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة تحقق قليلة " نادرا " .

(ب) جاءت عبارات البعد بمستويات متدرجة حيث حصلت العبارات من (٤ ، ٦ ، ١٠ ، ١١) على مستوى استجابة لدرجة تحقق " أحيانا " ، بينما حصلت العبارات (١ ، ٢ ، ٣ ، ٥ ، ٧ ، ٨ ، ٩) على مستوى استجابة لدرجة تحقق " نادرا " ، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة لدرجة تحقق " دائما " .

(ج) جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (١٠) والتي تنص على " تتاح لي الفرصة في وظيفتي لإنجاز القرار باستقلالية دون الرجوع للسلطة الأعلى. " بواقع متوسط حسابي " ١,٨٠ " وانحراف معياري قليل " ٠,٩٩ " ، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٦) والتي تنص على " أمارس مسؤولياتي ضمن القرارات الإدارية. " بواقع متوسط حسابي " ١,٧٦ " وانحراف معياري " ٠,٩٥ " ، وجاء في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٥) والتي تنص على " تتدخل الجهات العليا في قراراتي. " بواقع متوسط حسابي " ١,٢٦ " وانحراف معياري " ٠,٤٥ " .

ويتضح مما سبق حصول عبارة " تتاح لي الفرصة في وظيفتي لإنجاز القرار باستقلالية دون الرجوع للسلطة الأعلى " على الرتبة الأولى من حيث درجة التحقق في بعد تفويض السلطة من أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وذلك لأهمية إتاحة الحرية للقيادة المدرسية باتخاذ ما يلزم من قرارات للارتقاء بأدائهم المؤسسي وفق مستلزمات المواقف والأزمات الطارئة.

كما جاءت عبارة " تتدخل الجهات العليا في قراراتي " في الرتبة الأخيرة من حيث درجة التحقق في بعد تفويض السلطة من أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، حيث تعيق تلك التدخلات عمل مدرء المدارس ولا تمكنهم من اتخاذ القرارات المهمة وقت الحاجة مع اعتبار عوامل الإمكانيات الراهنة بالمؤسسة التعليمية في الحسبان، وعوامل نفسية داخلية تشكل منها منظومة العمل بكل مدرسة ومؤسسة تعليمية.

(د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكافة عبارات البعد دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة بالدلالة الكيفية الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للبعد الأول ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح

مستويات الاستجابة لدرجة التحقق المنخفضة " نادرا "، أي أن واقع تحقق البعد الأول تفويض السلطة من أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المنخفضة جدا.

هذا وتتفق نتائج هذا البعد من البحث الحالية مع ما جاء بإطارها النظري، والتي أشارت إلى ضعف قدرة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت على تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري، والذي يتطلب توطيد ثقافة تشارك السلطات وتبادل المسؤوليات الإدارية والتنظيمية، وتكوين صف ثان من القيادات الشبابية الواعدة، والتي ستتحمل فيما بعد أعباء القيادة المدرسية أو بعضا منها، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات والبحوث السابقة لكل من دراسة خلف الله (٢٠١٧)، ودراسة ليمون (Limon, 2022) حيث أوصت بضرورة العناية بثقافة تفويض السلطة داخل المؤسسات التعليمية لضمان استمرار الاعمال الإدارية بها والوفاء بتطلعات المجتمع والغايات القومية العليا.

(٢) البعد الثاني التدريب على الأداء:

يتكون هذا البعد من (٩) عبارات، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التحقق (دائما - أحيانا - نادرا)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاي^٢، كما يلي:

جدول (٥) المعاملات الإحصائية للبعد الثاني التدريب على الأداء

م	العبارات	دائما		أحيانا		نادرا		النسبة المئوية
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%	
١	تتبنى الوزارة خطة واضحة في التدريب	٢٩	٣١,٥	١٩	٢٠,٧	٤٤	٤٧,٨	٦١ %
٢	يتلقى المدير دورات تدريبية تتناسب مع متطلبات العصر	٢٤	٢٦,١	١٢	١٣,٠	٥٦	٦٠,٩	٥٥ %
٣	يشجع المدير على تبادل الخبرات مع المدارس والهيئات الأخرى بالمجتمع	٣١	٣٣,٧	١٧	١٨,٥	٤٤	٤٧,٨	٦٢ %
٤	تتوافر فرص التعلم في العمل	٢٢	٢٣,٩	٦	٦,٥	٦٤	٦٩,٦	٥١ %
٥	تسهم الدورات التدريبية في رفع كفاءة أداء المدير	٣٧	٤٠,٢	١٥	١٦,٣	٤٠	٤٣,٥	٦٦ %
٦	ينقل المدير خبراته التدريبية للمعلمين بالمدرسة	٣٣	٣٥,٩	٩	٩,٨	٥٠	٥٤,٣	٦١ %
٧	يتم تدريبنا من خلال إدارة متخصصة لتدريب المديرين	٤٧	٥١,١	٢٠	٢١,٧	٢٥	٢٧,٢	٧٥ %
٨	يتم عقد دورات	٣٥	٣٨,٠	١٣	١٤,١	٤٤	٤٧,٩	٦٣ %

م	العبارات	دائما		أحيانا		نادرا		النسبة المنوية	ب	الدرجة الكيفية	الدرجة الكمية	الدرجة الكمية	الدرجة الكمية
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%						
	تدريبية مستمرة بصورة												
٩	تقوم الإدارات العليا بمتابعة لتقويم التدريب	٢٨	٣٠,٤	٧	٧,٦	٥٧	٦٢,٠	١,٦٨	٠,٨٧	٧	٤١,١	٥٦	%
	للبعد الثاني التدريب على الأداء ككل	٢٨٦	٣٤,٥	١١٨	١٤,٣	٤٢٤	٥١,٢	١,٨٣	٠,٨١	--	١٧٠,٢	٦١	%

* قيم كا٢ الجدولية عند درجات حرية ٢ عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي ٦,٢١.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ١,٨٣ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة تحقق متوسطة " أحيانا ".

(ب) جاءت عبارات البعد بمستويات متدرجة حيث حصلت العبارات من (١ ، ٣ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩) على مستوى استجابة لدرجة تحقق " أحيانا "، بينما حصلت العبارتين (٢ ، ٤) على مستوى استجابة لدرجة تحقق " نادرا "، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة لدرجة تحقق " دائما ".

(ج) جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٧) والتي تنص على " يتم تدريبنا من خلال إدارة متخصصة لتدريب المديرين ". بواقع متوسط حسابي " ٢,٢٤ " وانحراف معياري قليل " ١,٣١ "، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٥) والتي تنص على " تسهم الدورات التدريبية في رفع كفاءة أداء المدير ". بواقع متوسط حسابي " ١,٩٧ " وانحراف معياري " ١,١٦ "، وجاء في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٤) والتي تنص على " تتوفر فرص التعلم في العمل ". بواقع متوسط حسابي " ١,٥٤ " وانحراف معياري " ٠,٧٣ ".

ويتضح مما سبق حصول عبارة " يتم تدريبنا من خلال إدارة متخصصة لتدريب المديرين " على الرتبة الأولى من حيث درجة التحقق في بعد التدريب على الأداء من أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، مما يشير إلى عناية القيادات الإدارية العليا بالمناطق التعليمية بدولة الكويت بتقديم أفضل صور التدريب لمدراس المدارس الثانوية للارتقاء بالأداء المؤسسي وتحقيق الغايات العليا والاستراتيجية لوزارة التربية بدولة الكويت.

كما جاءت عبارة " تتوافر فرص التعلم في العمل " في الرتبة الأخيرة من حيث درجة التحقق في بعد التدريب على الأداء من أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، ويتضح من ذلك أهمية توفير فرص التدريب المناسبة لمدرء المدارس الثانوية داخل مؤسسات التعليمية، ولذلك أبعاد واقعية وحقيقية لتك التدريبات وورش العمل، ويفيد في اكتساب خبرات مناسبة ومباشرة ومرتبطة ببيئة العمل المدرسي اليومية.

د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (χ^2) لكافة عبارات البعد دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة بالدلالة الكيفية الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (χ^2) للبعد الرابع ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة التحقق المتوسطة " أحياناً "، أي أن واقع تحقق البعد الرابع التدريب على الأداء من أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المتوسطة.

هذا وتتفق نتائج هذا المحور من البحث الحالية مع ما جاء بإطارها النظري، والتي أشارت إلى ضعف قدرة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت على مهام التدريب على الأداء كأحد أبعاد التمكين الإداري، والذي يتطلب العمل على تنشيط أقصى طاقات الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية وصقل تلك المهارات والطاقات ببرامج تدريب عصرية ومتطورة، كما يمكن التدريب الجيد على الحصول على أفضل إبداعات العاملين بالمؤسسات التعليمية، وبالتالي يأتي التدريب لإحراز تقدم منظم في مجالات الأداء المدرسي المتنوعة وجعلها أكثر فاعلية وإنتاجية وجودة، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات والبحوث السابقة لكل من دراسة السعيدى (٢٠٢٠) ، والتي أشارت بضرورة غرس ثقافة التدريب بالمؤسسات التعليمية وعلى مستوى كافة المستويات الإدارية والقيادية بها، وذلك بشكل مستمر لمسايرة أشكال التطور الراهنة في الفكر التربوية والإداري.

(٣) البعد الثالث الكفاءة والفعالية الذاتية:

يتكون هذا البعد من (٧) عبارات، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التحقق (دائماً - أحياناً - نادراً)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل χ^2 ، كما يلي:

جدول (٦) المعاملات الإحصائية للبعد الثالث الكفاءة والفعالية الذاتية

م	العبارات	دائما		أحيانا		نادرا		النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدالة الكيفية	ب
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%						
١	يملك مدير المدرسة المهارات اللازمة لتأدية مهام العمل	٤٢	٤٥,٧	١٠	١٠,٩	٤٠	٤٣,٤	٢,٠٢	١,٢١	٤	٤	٤	٢١,٠
٢	يتعامل المدير مع المشكلات التي تواجه المدرسة بكفاءة	٤٩	٥٣,٣	٨	٨,٧	٣٥	٣٨,٠	٢,١٥	١,٣٤	٣	٣	٣	٢٨,٣
٣	يقدم المدير حلول متنوعة للمشكلات	٢١	٢٢,٨	٢٨	٣٠,٥	٤٣	٤٦,٧	١,٧٦	٠,٩٥	٦	٦	٦	٨,٢
٤	لدى المدير القدرة على التغيير والتطوير داخل المدرسة	٢٨	٣٠,٤	١٣	١٤,٢	٥١	٥٥,٤	١,٧٥	٠,٩٤	٧	٧	٧	٢٣,٩
٥	تتوافق مهاراتي وقدراتي مع المهام الموكلة إلي	٥٩	٦٤,١	١٧	١٨,٥	١٦	١٧,٤	٢,٤٧	١,١٢	١	١	١	٣٩,٣
٦	تتيح لي وظيفتي قدر كبير من الصلاحيات لاستغلال قدراتي.	٣٢	٣٤,٨	٩	٩,٨	٥١	٥٥,٤	١,٧٩	٠,٩٨	٥	٥	٥	٢٨,٨
٧	تتق الإدارات العليا في طريقي في التعامل مع مشكلات العمل	٤٧	٥١,١	٢٠	٢١,٧	٢٥	٢٧,٢	٢,٢٤	١,٤٣	٢	٢	٢	١٣,٥
	للبعد الثالث الكفاءة والفعالية الذاتية ككل	٢٧٨	٤٣,٢	١٠٥	١٦,٣	٢٦١	٤٠,٥	٢,٠٣	١,٢	--	--	--	٨٤,٧

* قيم كا الجدولية عند درجات حرية ٢ عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي ٦,٢١.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ٢,٠٣ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة تحقق متوسطة " أحيانا ".

(ب) جاءت عبارات البعد بمستويات متدرجة حيث حصلت العبارة من (٥) على مستوى استجابة لدرجة تحقق " دائما "، بينما حصلت العبارات (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٦ ، ٧) على مستوى استجابة لدرجة تحقق " أحيانا "، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة لدرجة تحقق " نادرا ".

(ج) جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٥) والتي تنص على " تتوافق مهاراتي وقدراتي مع المهام الموكلة إلي. " بواقع متوسط حسابي " ٢,٤٧ " وانحراف معياري قليل " ١,١٢ "، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٧) والتي تنص على " تتق الإدارات العليا في طريقي في التعامل مع مشكلات العمل. " بواقع متوسط حسابي " ٢,٢٤ " وانحراف معياري " ١,٤٣ "، وجاء في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٤) والتي تنص على " لدى المدير القدرة على التغيير والتطوير داخل المدرسة. " بواقع متوسط حسابي " ١,٧٥ " وانحراف معياري " ٠,٩٤ ".

ويتضح مما سبق حصول عبارة " تتوافق مهاراتي وقدراتي مع المهام الموكلة إليّ " على الرتبة الأولى من حيث درجة التحقق في بعد الكفاءة والفعالية الذاتية من أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وذلك يشير إلى الثقة الكبيرة في نفوس المدراء فيما يتعلق بكفاءاتهم الذاتية على إدارة وتوجيه مؤسساتهم التعليمية صوب تحقيق ما تم تخطيطه من قبلهم، وقدرتهم على تجميع كافة الجهود بالمؤسسة التعليمية لتحقيق ذلك بكفاءة وتميز.

كما جاءت عبارة " لدى المدير القدرة على التغيير والتطوير داخل المدرسة " في الرتبة الأخيرة من حيث درجة التحقق في بعد الكفاءة والفعالية الذاتية من أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، ويشير ذلك إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة لمدراء المدارس فيما يتعلق بفرض قرارات التغيير والتطوير على العاملين بالمؤسسة التعليمية، وأن ذلك يتطلب موافقات من قيادات إدارية عليا خارج المدرسة، وذلك ما يؤثر بالسلب على آراء المدراء حول قدراتهم على إحداث تغيير وتطوير منشود ومخطط له من قبلهم بمؤسساتهم التعليمية.

(د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (χ^2) لكافة عبارات البعد دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة بالدلالة الكيفية الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (χ^2) للبعد السادس ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة التحقق المتوسطة " أحيانا "، أي أن واقع تحقق البعد السادس الكفاءة والفعالية الذاتية من أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المتوسطة.

هذا وتتفق نتائج هذا المحور من البحث الحالية مع ما جاء بإطارها النظري، والتي أشارت إلى ضعف قدرة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت فيما يتعلق بالكفاءة والفعالية الذاتية كأحد أبعاد التمكين الإداري، والذي يظهر في تعامل المدير مع المشكلات التي تواجه المدرسة بكفاءة وفعالية وتأثير في كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية، كما يظهر ذلك في تدني قدرات المديرين على تقديم حلول متنوعة للمشكلات المدرسية الطارئة واقتراح حلولاً إبداعية فعالة، مما يؤثر ذلك بالسلب على قدرات المدراء على التغيير والتطوير داخل المدرسة وجذب كافة المحيطين بهم لتنفيذ تعليماتهم على أكمل وجه، مما يضعف من ثقة هؤلاء المديرين في كفاءاتهم الذاتية وقدرتهم على اتخاذ القرارات المدرسية وتنفيذها، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات والبحوث السابقة لكل من دراسة حيدر (٢٠٢١) والتي أوضحت

أهمية العوامل الذاتية للقيادات المدرسية واعتبارها من أهم متطلبات التمكين الإداري للقيادات بمدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت.

– مقترحات لتحقيق التمكين الإداري لدي مديري المدارس الثانوية:

نظراً لأهمية التمكين الإداري لمديري المدارس، وبعد التعرف على واقعه في المدارس الثانوية بدولة الكويت، فيما يلي يقوم الباحث بتقديم بعض التوصيات لتحقيق التمكين الإداري:

جدول (٧) مقترحات لتحقيق التمكين الإداري لدي مديري المدارس الثانوية

مدة التنفيذ	مسئولي/جهات التنفيذ	المقترحات
(٦) أشهر	وزارة التربية الكويتية القيادات بالإدارات التعليمية	١. نشر ثقافة التمكين لتهيئة المناخ المناسب من أجل تبني هذا المفهوم في إدارات التربية. ٢. عقد ورش عمل، وبرامج تدريبية، في المداخل الادارية الحديثة، والعمل على صقل خبرات المديرين والمعلمين بمهام عملهم، ليتمكنوا من أداء الأعمال بكفاءة. ٣. تحديد المهام والمسؤوليات والبعد عن الازدواجية والروتين الزائد. ٤. الإشادة بالجهود الذاتية والأداء المتميز وتكريم المبدعين.
(٨) أشهر	القيادات بالإدارات التعليمية مديري المدارس	٥. التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم إلى الإشراف القائم على التشجيع والمشاركة. ٦. ترك الحرية للمديرين والمعلمين باختيار طرق تنفيذ المهام التي يقومون بها. ٧. الاهتمام والتركيز على النتائج أكثر من الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين.
(١٠) أشهر	إدارة التخطيط بوزارة التربية الكويتية	٨. وضع خطط استراتيجية، وتنفيذية مواكبة لمستجدات العصر، وملبية لاحتياجات التنمية، والعمل على تنفيذها. ٩. تنمية الموارد البشرية وزيادة مهاراتها وقدرتها واستثمار طاقاتها المعرفية والذهنية في الابداع والتطوير.

المقترحات	مسؤولي/جهات التنفيذ	مدة التنفيذ
١٠. توفير البنية الأساسية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتسجيل البيانات وتحليلها.	القيادات بالإدارات التعليمية	
١١. تشجيع ودعم العاملين المتميزين ماديا ومعنويا.	مديري المدارس	
١٢. استثمار الموارد المتاحة وذلك من خلال استثمار الموارد المادية والسعي لابتكار أساليب متنوعة لزيادة التمويل، واستخدام التكنولوجيا الحديثة ، واستثمار الموارد البشرية واستقطاب أفضل العناصر.		

المراجع العلمية:

- أبو مصطفى، عبد الله نظمي عودة (٢٠٢١): التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية واتخاذ القرار: دراسة ميدانية بوزارة التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- أفندي، عطية (٢٠٠٣): تمكين العاملين لتحسين والتطوير المستمر، المنظومة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- بن كليب، محسن محمد (٢٠١٨): أثر الحوافز في التمكين الإداري - دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا، محافظة حضرموت- اليمن، مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مج (١)، ص ص ١٩٧-٢٢٨.
- الجهني، محمد فالح (٢٠١١): تمكين مديري المدارس بالصلاحيات: مزايا ومتطلبات ومزالق، مجلة المعرفة، ع (١٩٢)، وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.
- جواد، صفاء عبد الحسين (٢٠١٢): أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني الأنبار، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع (٣٢)، ص ص ٧٧-٩٨.
- حسن، أطفاف سيد (٢٠٢٢): درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمون، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط، مج(٣٨)، ع (٧) جزء ثاني، ص ص ٥١-٦٨.

- الخطيب، أحمد ومعاينة، وعادل سالم (٢٠٠٩): الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، عمان.
- خلف الله، محمود إبراهيم د (٢٠١٧): التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، دولة الكويت، مج (٣١)، ع (١٢٣)، ص ص ٢٥٩ - ٣٠١.
- الرازي، محمد بن أبي بكر (٢٠٠٧): مختار الصحاح، دار الجيل، بيروت.
- راضي، جواد محسن (٢٠١٠): التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج (١٢)، ع (١)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، ص ص ٦٢ - ٨٤.
- الراددي، أمينة (٢٠١٢): التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الرشودي، خالد بن سلمان (٢٠٠٩): مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الرشدي، أحمد عبيد سويد (٢٠٢١): درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت للتمكين الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، جمعية الثقافة من أجل التنمية، مج (٢٠)، ع (١٦١)، مصر، ص ص ١ - ٤٦.
- الزاملي، يوسف بن إسماعيل (٢٠٠٩): التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السعيد، عبد العزيز هلال (٢٠٢٠): مستوى التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الوقت لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- شبير، محمد عوض (٢٠٢٠): تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري في ضوء مدخل الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على نواب مديري المدارس الحكومية الفلسطينية بمحافظة غزة)، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان.

- شقورة، محمد يوسف عزات (٢٠١٥): متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- الصالحي، خالد بن سليمان (٢٠١١): تصور مقترح لصلاحيات مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الطائي، رعد وقدادة، عيسى (٢٠٠٨): إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطروانة، إخلاص والنهدي، سميرة (٢٠١٧): التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المملكة الأردنية الهاشمية، مج (٣)، ع (١).
- العتل، أماني عبد فلاح (٢٠١٩): استخدام مدخل التمكين الإداري في تطوير إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مج (٧٤)، ع (٢)، ص ص ٤٣٠ - ٤٧٨.
- العتيبي، علياء بنت فيصل (٢٠١٧): واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٧٣ الجزء الثاني)، ص ص ٦٢٩ - ٧٠١.
- العطار، هيثم بن محمد (٢٠١٣): مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- علوم، فاطمة محمد (٢٠٢١): متطلبات التمكين الإداري للقيادات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (١١٥)، ج ٣، ص ص ١٥٢٦ - ١٥٦٠.
- العنزي، منى عبد الله (٢٠٢٠): معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (١١٠)، ص ص ٦٣١ - ٦٤٨.
- المصري، شادي حمدان (٢٠١٥): متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- المطيري، سعد محمد والعتيبي، مبارك رجا (٢٠١٨): دور التمكين الإداري في تحسين إدارة المدارس الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت : دراسة ميدانية، *مجلة القراءة والمعرفة*، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٢٠٤)، ص ١٩٧ - ٢١٨.
- المعاني، أيمن عودة وعقلة، ورشيدة عبد الحكيم (٢٠٠٩): التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج (٥)، ع (٢)، الأردن، ص ص ٢٣٤ - ٢٥٩.
- معلوف، لويس (٢٠٠٠). *المنجد في اللغة والإعلام*، دار المشرق، بيروت.
- ملحم، يحيى بن سليم (٢٠٠٦): *التمكين كمفهوم إداري معاصر*، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- النويقة، عطا الله بشير (٢٠١٤): أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف، *دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة والاقتصاد*، ع (٦٧)، ص ص ٤٢٦ - ٤٥٢.
- الوادي، محمود حسن (٢٠١٢): *التمكين الإداري في العصر الحديث*، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥): *تقويم إحصائيات المدارس والمناهج*، الكويت.
- Bose Indranil (2018), **Employee empowerment and employee performance: An Empirical study on selected banks in UAE**, University of Balton, United Arab Emirates.
- Collings, D.G., Wood, G.T. and Szamosi, L.T., (2018). Human resource management: A critical approach. In Human Resource Management. Routledge.
- İbrahim Limon (2022): Relationship between Empowering Leadership and Teachers' Job Performance: Organizational Commitment as Mediator, Kuramsal Eğitimilim, Journal of Theoretical Educational Science, vol (15), N (1).
- J., PHIL & S., Leslie (2019): HRM in changing organizational. In Human Resource Management.2nd, Routledge.
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017): Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of rganizational identification. **Journal of Vocational Behavior**, vol (100).