

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

إعداد

أ.د/ أشرف محمود أحمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية بالگردقة - جامعة جنوب الوادي

أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

أ/ فهد سهيل عبد الرضا

باحث لدرجة الماجستير - قسم الادارة التعليمية والتربية المقارنة
كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء

إدارة التميز

إعداد

أ.م.د. / محمد صبري الأنصاري

أ.د. / أشرف محمود أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

كلية التربية بالگردقة - جامعة جنوب الوادي

أ. / فهد سهيل عبد الرضا

باحث لدرجة الماجستير - قسم الادارة التعليمية والتربية المقارنة

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

المستخلص :

هدفت الدراسة الكشف عن آراء (مديري المدارس - مدير مساعد - رئيس قسم) المدارس الثانوية الحكومية بالكويت حول متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز، والتعرف إلى أثر متغيرات الدراسة المرتبطة بأفراد العينة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة) في استجابات (مديري المدارس - مدير مساعد - رئيس قسم) بالمدارس الثانوية الحكومية بالكويت ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٣ مديري المدارس - ٣٤ مدير مساعد - ٤٠ رئيس قسم) بالمدرسة الثانوية بالكويت، أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وانحراف معياري (٠,٨٢)، وكان أعلاها بعد التفويض والثقة الإدارية بمتوسط حسابي (٣,٢٩) وانحراف معياري (٠,٨٠) يليها بعد التحفيز الذاتي بمتوسط حسابي (٢,٩٥) وانحراف معياري (٠,٨٤)، بينما جاء بعد المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢,٩٤) وانحراف معياري (٠,٧٩) ، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد فرق العمل بمتوسط حسابي (٢,٦٧) وانحراف معياري (٠,٨٥).

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري - مديري المدارس الثانوية الحكومية - إدارة التميز - الكويت.

Principals assistant director head of department public secondary schools in Kuwait about the requirements

Prepare

Prof.Dr. Ashraf Mahmoud Ahmed
Prof.Department of Comparative

Education and Educational Administration
Faculty Education,South Valley University

A.Prof.Dr. Mohamed Sabry Elansary
A.Prof. Department of Comparative

Education and Educational Administration
Faculty Education,South Valley University

Fahd Sohael Abd El-Reda

Researcher for master's- Department of Educational
Administration and Comparative Education
Faculty of Education in Qena _ South Valley University

Abstract:

The study aimed to reveal the opinions of (school principals - assistant director - head of department) public secondary schools in Kuwait about the requirements of administrative empowerment in the light of the management of excellence, and to identify the impact of the study variables associated with the members of the sample (gender, academic qualification and years of service) on the responses of (school principals - director Assistant - Head of Department) in government secondary schools in Kuwait, and the study used the descriptive approach, and the study sample consisted of (٧٣ school principals - ٣٤ assistant director-٤٠ department heads) in secondary school in Kuwait. The results of the study showed that the responses of the sample members to the questionnaire as a whole were average with an arithmetic average (٢,٨٨) and a standard deviation (٠,٨٢), and the highest was after delegation and administrative confidence with an arithmetic mean (٣,٢٩) and a standard deviation (٠,٨٠), followed by self-motivation with an arithmetic mean (٢,٩٥) and a standard deviation (٠,٨٤), while it came after participation in decision-making with an arithmetic mean (٢,٩٤) and a standard deviation (٠,٧٩), while it came in the last rank after the work teams with an arithmetic mean (٢,٦٧) and a standard deviation (٠,٨٥).

Keywords: Administrative Empowerment - Principals of Governmental Secondary Schools - Excellence Management - Kuwait.

مقدمة:

يشهد العصر الحالي مجموعة من التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية الهائلة التي أثرت على كافة جوانب المنظمات داخل المجتمع بصفة عامة، والمنظمات والمؤسسات التربوية بصفة خاصة، التي تستوجب وجود قيادات واعية متمكنة قادرة على القيادة بفاعلية في جميع أنشطة وفعاليات المؤسسة التربوية، من أجل مواجهة هذه التحديات وتحقيق أهدافها، ولعل أهمها المؤسسات التربوية بشكل عام والمؤسسات التربوية الكويتية بشكل خاص التي تحتاج إلى مواكبة هذه التغيرات وتطوير نفسها للوصول إلى درجة منافسة المؤسسات التربوية العالمية، وأصبح الاهتمام بتجويد التعليم معيار التنافس بين الدول، الذي يقود المجتمع نحو الآخذ بعوامل التقدم والتنمية المستدامة. ولا يأتي ذلك إلا بالتمكين الإداري لمديري المؤسسة التربوية للوصول بإدارتهم إلى التميز.

ويحتاج مدير المدرسة للتمكين الإداري لأنه يشكل العمود الفقري للمدرسة؛ لما له من مهام وواجبات عديدة تعتمد عليها المدرسة في نجاحها وتقدمها، وهو المسؤول عن التخطيط لها، وتنفيذها، ومتابعتها، وتوجيهها، وتقويمها (منى صالح ، ٢٠٢٠ ، ٦٣١).

تسعى المؤسسات التربوية لتبني كل جديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تنهض بالعلوم، وتساعد على دفع الفضول المعرفي للمتعلمين، وصنع معارف جديدة، وملاحقة كل تطور معلوماتي في علومها، وتحسين أداء العاملين فيها، كالتمكين الإداري الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية التي تحاول المؤسسات العالمية التربوية تطبيقها لما لها أثر في كل عناصر العملية التربوية، وصولاً إلى درجة المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري (بنينة أحمد ، ٢٠٠٤ ، ١٨).، ويعمل التمكين الإداري على تطوير الأنظمة التعليمية ويساعد في تحديد نقاط الضعف والقوة للمدرسة ويعمل على إيجاد بيئة تعليمية متطورة، ، وجميعها تؤكد على أهمية منح المرؤوسين الصلاحيات والمقدرة على اتخاذ القرارات، وكذلك تأهيلهم وتدريبهم وتنمية خبراتهم

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د/ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / أ/ فهد سهيل عبد الرضا

لتحسين أعمالهم الوظيفية، ورفع مستوى أدائهم، ومنحهم الحق في المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية، وهذا ما لا تحققه المركزية، التي تجعل القرارات متمركزة فقط على الرئيس الأول والقائد الأعلى في المؤسسة (منوة زايد، ٢٠٢٠، ١٤) .

ويرى محمود إبراهيم (٢٠١٧، ١٨) أن التمكين الإداري مطلب مهم وضروري في هذا العصر، وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة، ويعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات، وجميعها عناصر لها أهمية كبيرة في الميدان التربوي، وتساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين في المجال التربوي والتعليمي، والتمكين في المدارس يهتم بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة التربوية ومديري المدارس وتحفيزهم واشراكهم في اتخاذ القرار واذابة الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة التربوية والمديرين، ويمكن المدير من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية، فإن الإدارة وجدت أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين الإداري للقوى العاملة لديها. (Robbins, ٢٠٠٢، ٧)، (محمد محمود، ٢٠١١، ١٧).

كما أن التمكين الإداري من أفضل الأساليب التي تقوم على مشاركة المرؤوس لرئيسه في تحديد الأهداف التي يراد تحقيقها، وتحديد الوسائل المناسبة لتنفيذها، حيث يهتم بمنح المديرين فرصة الاستقلالية في أداء العمل وصنع القرار وتجريب الأفكار الجديدة و إتاحة الفرصة أمامهم للحصول على أدوات السلطة من معلومات وموارد، ومن ثم إشراكهم في صنع القرارات وتحديد الرؤية وأهدافها مع توفير المعلومات اللازمة لذلك، بما يؤدي إلى تمتيتهم كقادة، ويتولد لديهم شعوراً بالكفاءة والقدرة على إنجاز مهامهم الوظيفية بنجاح، وكذلك تنمية ثقتهم بالذات وبالآخرين والعمل على تحسين أدائهم الوظيفي (سلامة عبد العظيم ، ٢٠٠٩ ، ٤١).

وفي ضوء ما تقدم يمكن التلخص من النظرة التقليدية للإدارة التي تقوم على مبدأ أن الإدارات التربوية تقوم بعمل كل شيء فهم الذين يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه ويفقدون الثقة في قدرات مديري المدارس معهم، حيث يعتمد مدير المدرسة على الإدارة التربوية في تنفيذ ما يطلب منه فقط، لذلك لا بد من تمكين مدير المدرسة الذي يلعب دورا كبيرا في تدعيم قدراته على اتخاذ القرارات، حتى يصبح بتمكينه أكثر قدرة على إدارة وتنظيم عمله، فالذي يملك الصلاحيات يكون قادراً على مواجهة المواقف الصعبة، وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارته للوصول إلى إدارة التميز.

وينظر إلى إدارة التميز على أنها قاطرة عظيمة تسعى للتغيير إلى الأفضل، ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمدها الكثير من المؤسسات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة، ما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في سوق المنافسة، ولذلك يمكن أن نذكر أبرز النقاط التي تعود لأهمية إدارة التميز وهي: خوض المنافسة الشديدة وتقديم أفضل الخدمات بأقل سعر ممكن، تفادي للتغيرات السريعة والمستمرة وتجهيز أساليب إدارية لمواجهةها، الاهتمام برفع الكفاءة الإدارية وتقديم الخدمات، بوضع حلول عاجلة للمشاكل والتغيرات المفاجئة، التواصل مع جميع أقسام المؤسسة بتقنيات الاتصال الحديثة لضمان مشاركة كبيرة بين جميع أفرادها لتطوير أدائها، تحقيق الربح المالي يؤدي لارتفاع مكانتها لدى أصحاب المصلحة، تلبية حاجات المستفيدين من الخدمات المقدمة ورضاهم عنها مؤشر على تقليل (وضيحة ثاني مسفر ، ٢٠١٩، ١٠٢)، وبالتالي تبني المؤسسات التعليمية لإدارة التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، فليس اختياريا لأي مؤسسة تعليمية أن تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على استمراريتها وتقدمها، حيث لا بد أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز. (عادل زايد، ٢٠٠٥، ٦)

ويعد التميز الإداري أحد أهم المعايير الهامة التي يؤخذ بها عند الحكم في تقدم الأمم ورفيها كما أن تطوير نظام تعليمي يعتمد علي كفاءته وإدارته وقدرته علي التعامل مع مدخلات النظام التعليمي (حماد شبيب العازمي، ٢٠١٩، ٣٦)،، والتوجه نحو تحقيق التميز أصبح أمراً لا بد منه في تحقيق أعلى مستويات التميز، إذ يعد استجابة للتغيرات الثقافية والسياسية والاجتماعية والتقنية التي فرضتها العولمة والتنافس الدولي، وتحقيق التميز في المدارس الثانوية من السمات المهمة التي يجب أن تتميز بها؛ فالمؤسسة الناجحة لها القدرة علي التعامل مع مختلف العملية التعليمية، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات مثل دراسة (Kheng & Tit Yean، ٢٠١٧)، ودراسة (Pierce، ٢٠١٦)، والتميز لا يتحقق بالحلم والتمني، فالتطبيق الناجح لإدارة التميز يتطلب من المؤسسات توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج ايجابية تمكن تلك المؤسسات من جني ثمار التطبيق (علي السلمي، ٢٠٠٢، ٩).

ونظراً لأهمية دور المؤسسات التربوية في كونها تقدم خدمات تعليمية وتربوية لشريحة واسعة في المجتمع، فإن التعرف على أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز الذي يعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة تلك المؤسسات، ولأن عدم توفر الحد الأدنى من إدارة التميز للمدارس الثانوية قد يكون له انعكاسات سلبية على العملية التعليمية، وهذا يدفعنا إلى التعرف على المشكلة ومحاولة إيجاد الحلول لها.

مشكلة الدراسة:

أصبح التميز المعيار الذي يحدد علي ضوئه نجاح أي مؤسسة، ففي ظل التطورات العالمية ومتطلباتها، ولكي تستطيع المؤسسات التربوية امتلاك عوامل التميز لا بد أن يتوفر لديها كفاءات بشرية وقيادات وبنية تحتية متميزة تستوعب هذه المتغيرات وأبعادها، ومعايشة التجديد والابتكار،، باستقراء واقع الإدارة المدرسية في الكويت ما زالت تعتبر مثلاً للبيروقراطية التي تتمسك بالشكل دون

المضمون، فلقد فشلت في تقديم خدمات ميسرة للجماهير طلاب وخريجين وأولياء أمور بتكلفة اقتصادية أقل، بل أصبح التعقيد والتكرار والتداخل في الاختصاصات، وعدم مساندة الإدارة للمبادئ والأساليب الإدارية الحديثة، مما أدى إلى عدم التمكن من القيام بمهام ومسئوليات القيادة على المستوى المطلوب، تعاني إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت من مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي تعيق العمل التربوي مثل: ضعف أداء القيادات المدرسية، الفردية في اتخاذ القرارات، التمسك بالسلطة، وعدم الوعي بالاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة، زيادة عبء العمل الإداري، وعدم التكيف الوظيفي للمعلمين، وضعف الإعداد المهني لهم، وقد تصبح عائقاً في تحديد الأهداف المدرسية (كروز العجمي، ٢٠١٦، ٤)

وجدير بالذكر أنه قد صدر تقرير عن وزارة التربية في دولة الكويت، كشف عن فشل الإدارات المدرسية في المرحلة الثانوية عن تحقيق أهدافها نتيجة انتهاج أسلوب التخطيط في وضع الأهداف وتحقيقها، وعدم الالتزام بالأسس العلمية في حل المشكلات وكثرة أعداد رافضي التغيير لضعف الوعي والثقافة الإدارية لديهم مما حرم العديد من الإدارات المدرسية من بنى المستجدات في الإدارة المدرسية وجعلها عاجزة عن تطوير نفسها، ومواكبة التطورات الحديثة في فنون الإدارة (وزارة التربية، ٢٠١٣، ٥٦)

بالرغم من أهمية العنصر البشري في تنمية المؤسسات التربوية وتطويرها، إلا أن الكثير من المؤسسات التربوية تعاني من مشكلات نتيجة لبقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات التي تمنح لمديري المدارس، والتأثيرات السياسية والاجتماعية على أسلوب التعيينات وقلة مراكز التدريب والتأهيل التربوي المتخصصة والتي أصبحت اليوم تشكل عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية، بل إنه بات عبئاً لم يعد بالإمكان تحمل نتائجه. (مؤيد أحمد، ٢٠١٢، ٧)

حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التمكين الإداري إلا أن كثير من مديري المدارس يفتقرون إلي رؤية واضحة حول ماهية التمكين، وكيفية تطبيقه، وأثره علي أداء المعلمين والمدرسة، ولقد تغيرت وظيفة مدير المدرسة في الواقع التربوي المعاصر، فلم تعد قاصرة على مزاوله الأعمال والمهام الإدارية والفنية، بل أن دوره أصبح أكثر ارتباطا بإحداث التغيير المدرسي، واتخاذ القرارات التطويرية، لذلك أصبح يلقي على عاتق المؤسسة التعليمية مهمة السعي لتحقيق التقدم والنمو والتطور الوظيفي من خلال تمكين مديري المدارس. (منار حسن ، ٢٠١٥ ، ٢)

ومما سبق يرى الباحث أن تمكين مدير المدرسة من الموضوعات الإدارية الحديثة وخاصة إدارة التميز تحتاج إلى المزيد من البحث لتقديم المقترحات والتوصيات لمديري المدارس في وزارة التربية الكويتية، لأن ممارسة أسلوب التمكين الإداري لمديري المدارس يساعد على تكوين بيئة مميزة وتطويرية في المدارس من خلال التحفيز والتشجيع على المشاركة والمبادرة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الثقة والحرية في أداء العمل دون تدخل مباشر من قبل الإدارة التعليمية وكسر الجمود الإداري بين الإدارة التعليمية ومديري المدارس.

ومن خلال عمل الباحث في العمل المدرسي رأي أن مشكلة الدراسة تتمحور حول قلة وتوسط توجه وزارة التربية الكويتية نحو التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت الذي يعد من الآليات المهمة والأساسية في تعزيز السمات القيادية وهذا يوضح مشكلة الدراسة التي تنحصر في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية

بالكويت في ضوء إدارة التميز؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

١- ما الأسس النظرية للتمكين الإداري في الأدبيات الادارية؟

٢- ما الأسس النظرية لإدارة التميز في الأدبيات الادارية ؟

- ٣- ما متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز من وجهة نظرهم؟
- ٤- ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- ١- التعرف على الأسس النظرية للتمكين الإداري في ضوء الأدبيات الادارية.
- ٢- الوقوف على الأسس النظرية لإدارة التميز.
- ٣- التعرف على العلاقة بين إدارة التميز والتمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت.
- ٤- التعرف على التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي:

١. يعد موضوع الدراسة من الموضوعات التي يسعى الباحثون إلى دراستها لتقديم النموذج الأمثل الذي يساعد المدارس الثانوية على تصنيف القدرات التي تمتلكها والتي تؤدي إلى نجاح استراتيجي طويل المدى.
٢. يتطلع الباحث إلى أن يساهم هذا البحث في تحسين أداء المدرسة الثانوية، وإضفاء ميزة تنافسية عليها، وزيادة استعدادها المؤسسي وإبداعها الفني، مما يعود بالفائدة عليها والمجتمع في نفس الوقت.
٣. قد تفيد الدراسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في توضيح القصور في ممارسة التمكين الإداري خلال عملهم.

٤. قد تفيد النتائج والتوصيات في إمداد المسؤولين عن التعليم الثانوي العام الكويتي بالتوجهات التي تساعد على رسم سياسات الإدارة المدرسية الفعالة، والسعي للاستفادة منها في تحقيق أهداف المدارس التي يعملون بها.
٥. تداول البحث الحالي لموضوع التمكين الإداري وإدارة التميز حيث يعدان من القضايا المهمة التي تفرض نفسها بقوة على المدرسة الثانوية لضمان بقائها وقدرتها على التنافس محلياً وإقليمياً وعالمياً وتحقيق التميز والريادة.
٦. مساندة الجهود والمشروعات المبدولة نحو تطوير نظم الإدارة؛ وبخاصة دولة الكويت ومن ثم فقد يسهم في ترشيد وتوجيه تلك الجهود من أجل تحقيق التميز.
٧. كما قد يسهم البحث الحالي في فتح المجال أمام المزيد من الدراسات حول إدارة التميز ، باعتبارها من الأمور المهمة التي تسعى بعض المدارس في العديد من الدول العربية منها والأجنبية في تحويل إداراتهم التقليدية إلى إدارة متميزة.
٨. أهمية الدور الذي تقوم به إدارة التميز في المدرسة الثانوية في تحقيق أهدافها حيث أنها تمثل دوراً محورياً في سبيل تحقيق التحول وتحقيق الميزة التنافسية بما يحقق لها البقاء والتميز والريادة؛ الأمر الذي يؤدي إلى إحداث تغيير وتطوير في ممارساتها العملية استشرافاً لمستقبل ذي عطاء أفضل.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت في ضوء إدارة التميز من خلال الأبعاد التالية (التفويض والثقة الإدارية- المشاركة في اتخاذ القرار - الاتصال وتدفق المعلومات - فرق العمل- التدريب والنمو المهني - الدعم الاجتماعي - التحفيز الذاتي).

- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الحالية على مجموعة من (مدير المدرسة - مساعد مدير - رئيس قسم) ببعض مدارس التعليم الثانوي بالكويت.
- الحدود المكانية: مدارس التعليم الثانوي بالكويت بالمناطق التعليمية (مبارك- الجهراء - الفروانية).
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الاستبانات في الفترة من ١٢ / ١٢ / ٢٠٢١م إلى ٨ / ١ / ٢٠٢٢ من العام الدراسي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢.

منهج الدراسة :

تعتمد الدراسة الحالية علي المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه ، حيث يقوم علي وصف الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة، بل يتعدى إلى تفسيرها، والتعمق فيها، وتحليلها، ومقارنتها بغيرها من الظواهر أو المشكلات المختلفة، وإلقاء الضوء علي مختلف جوانبها، والتحليل الدقيق لاستخلاص العلاقات والاستنتاجات المتضمنة لمشكلة الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

تحدد الدراسة بالمصطلحات الآتية:

١- التمكين الإداري (Administrative Empowerment) :

كما يعرف التمكين الإداري بأنه استراتيجية تنظيمية ، ومهارة جديدة، تهدف إلي إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد، وتهيئة بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم (منى صالح ، ٢٠٢٠ ، ٦٣٤).

ويعرفه الباحث التمكين الإداري إجرائياً " منح مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت حرية واسعة داخل وزارة التربية والتعليم في اتخاذ القرارات من خلال التفويض والثقة الإدارية- المشاركة في اتخاذ القرار - الاتصال وتدفق المعلومات

- فرق العمل- التدريب والنمو المهني - الدعم الاجتماعي - التحفيز الذاتي) وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله في المؤسسات التربوية.

٢- إدارة التميز (Management Excellence) :

هي حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ، بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنه الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة .
(علي السلمي، ٢٠٠٢، ٢٢)

ويعرفها الباحث إدارة التميز إجرائياً بأنها "تلك الإجراءات الدقيقة والمهارات العالية والسياسات المتطورة التي تتخذها المدرسة الثانوية بالكويت من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والتي تتسم بالتميز في إدارة عملياتها التربوية لتتفوق المؤسسة التربوية بأدائها الوظيفي.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

يَعرض الباحث أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة الحالية بهدف إلقاء الضوء على مشكلة الدراسة وابرار جوانبها المختلفة، وقد ركز الباحث في تناول الدراسات السابقة على عرض الهدف والمنهج المستخدم وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات ، وسوف يعرض الباحث الدراسات العربية والأجنبية وفقاً لمحاور مرتبة تصاعدياً من القديم إلى الحديث كالتالي:

أولاً: الدراسات العربية - :

وتعرضها الدراسة من الأقدم إلى الأحدث كالتالي:

١- دراسة عايد عارف (٢٠١٨) " أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت" .

هدفت الدراسة إلي تحديد أثر التمكين الإداري والمتمثل بتقاسم السلطة وتبادل المعلومات وفرق العمل والتوسع في الصلاحيات في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت من وجهة نظر إعطاء هيئة التدريس ، استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي أن درجة ممارسة التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوي القدرات التنافسية جاءت بدرجة مرتفعة.

٢- دراسة ميسرة عبد الرؤوف علي (٢٠١٨). بعنوان "التمكين الإداري وأثره على صراعات العمل داخل المؤسسات التعليمية".

كشف البحث عن التمكين الإداري وأثره على صراعات العمل داخل المؤسسات التعليمية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل البحث إلى أن هناك اتجاه إيجابي للتمكين الإداري من خلال توافر القوة وتوفير المعلومات لدي المبحوثين فضلاً عن تبادل المعرفة فيما بين أطراف العمل وتعزيز ذلك بمنحهم المكافآت. كما أشارت النتائج إلى أن هناك آراء مختلفة حول التمكين الإداري تتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة.

٣- دراسة محمد ظافر (٢٠١٨) بعنوان " دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في تحقيق استراتيجية التميز".

هدفت الدراسة إلي وضع تصور مقترح لتطوير دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في تحقيق استراتيجية التميز استخدمت الدراسة المنهج ، وقد توصلت الدراسة في ضوء ما تمّ عرضه في الإطار النظري ومن خلال الأدبيات التربوية المعاصرة، وكذلك ما توصلت إليه الدراسة الميدانية، وتأسيساً على بُنود الاستبانة تمّ التّوصل إلى تصوّر مقترح لتطوير دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في تحقيق استراتيجية التميز، والذي تحدّد محاوره فيما يلي: مفهوم أهداف التّصوّر المقترح وأهميّته، ومنطلقاته، ومُتطلبات تنفيذه، ومُعوّقات تنفيذه وسبب التّغلب عليه.

٤- دراسة خالد جاسم (٢٠١٩) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز".

هدفت الدراسة التعرف علي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة (٣٤٥) معلما ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت بدرجة متوسطة >

٥- دراسة عبد العزيز هلال (٢٠٢٠) "مستوي التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الوقت لدي مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلي معرفة العلاقة بين مستوي التمكين الإداري لدي مديري المدارس وإدارة الوقت في دولة الكويت من وجهه نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي ، وأشارت أن مستوي التمكين الإداري لدي مديري المدارس جاء بمستوي مرتفع، وأن مستوي إدارة الوقت لدي مديري المدارس جاء بمستوي مرتفع، وان هناك عاقبة ارتباطية لدي مديري المدارس في دولة الكويت.

٦- دراسة عفاف راضي علي (٢٠٢٠) بعنوان " التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس".

هدفت الدراسة إلى بيان دور التمكين الإداري في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس في مديرية لواءي الطيبة والوسطية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث أظهرت النتائج أن هناك دورا كبيرا للتمكين الإداري في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس بمتوسطات تراوحت بين ٤,١ - ٣,٣ من ٥ للمجالات الأربعة للتمكين. واستنادا للنتائج قدمت الباحثة جملة من التوصيات والمقترحات لتعزيز التمكين الإداري، وتفعيل دوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس.

٧- دراسة محمد رسمي (٢٠٢٠) بعنوان "التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية في عمان".

هدف البحث إلى تحديد أبعاد التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، والكشف عن دور التمكين الإداري، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك تفويض للسلطة لمديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة ظفار من جانب إدارة المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة، وأوصت الدراسة بضرورة منح إدارات المدارس المزيد من الصلاحيات في حل المشكلات المدرسية التي قد تواجههم بما يتناسب مع طبيعة المكان والزمان والأفراد.

٨- دراسة منوة زايد (٢٠٢٠) بعنوان " التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين"

هدفت الدراسة إلي تعرف علي درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة جاءت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي ككل (٣,١٩) كما إن درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٧) كما أظهرت النتائج أن هناك عالقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة التمكين الإداري و درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري للمديرين إذ بلغ معامل الارتباط بينهم (٠,٥٦٢) .

٩- دراسة أحمد مساعد (٢٠٢١) بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت للتمكين الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت للتمكين الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين،. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في

دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وجاء بعد العمل الجماعي بالرتبة الأولى، في حين جاء بعد التحفيز بالرتبة الأخيرة، وكان مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم كان متوسطاً، وجاء بعد الرضا الذاتي بالرتبة الأولى، في حين جاء بعد الرضا عن الحوافز والأجور بالتربة الأخيرة، كما تبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التمكين الإداري للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين.

١٠- دراسة عادل بن عايد الشمري، (٢٠٢١) بعنوان " واقع التمكين

الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين"

هدفت الدراسة الكشف عن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن، وبيان أثر التمكين في هذا الأداء، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع بياناتها، ووزعت على عينة عشوائية بلغت ١٦٧ مفردة. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج؛ أبرزها: وجود مستوى متوسط من التمكين الإداري، بينما جاء الأداء الوظيفي بمستوى عال. كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي. وأوصت بمجموعة من التوصيات، أبرزها: التأكيد على أهمية تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم الإدارية، والاهتمام ببرامج التدريب المقدمة لهم، وبناء قاعدة بيانات تسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية - :

ويعرضها الباحث من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

١- دراسة Berghot (٢٠١١) بعنوان " التميز التعليمي في العالم الإسلامي :

تعزيز الجودة العالمية والتخطيط الاستراتيجي"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور كل من الجودة العالمية والتخطيط الاستراتيجي في عملية تعزيز التميز التعليمي وإيجاد قيمة مضافة للتنمية المستدامة وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: بينت ما هو من المصلحة والجدارة وما تم وضعه حتى الآن

هو فهم أي تحول نحو التميز والتعليم وبيان حقيقة بسالة الجودة العالمية والتي تتطلب منهجية جيدة مفصلية في التخطيط الاستراتيجي حيث الرؤية والرسالة ومجالات النتائج الرئيسية واستراتيجية الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية وأدوات لإدارة وقياس أداء كل منها سليمة. وما هو الضغط لهندسة الخطط الاستراتيجية التي يمكن أن تضافر وتوحد الجهود البشرية والمالية والفكرية والتكنولوجية والتي هي في حوزتنا من أجل تحقيق أعلى المستويات الممكنة التعليمية للتميز وخلق قيمة حقيقية وفرص التنمية المستدامة.

٢- دراسة Weshah (٢٠١٢) بعنوان " مفهوم التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية والأسترالية: دراسة مقارنة".

هدفت الدراسة إلى استكشاف التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين كما يدرکها المعلمون في المدارس الأسترالية والأردنية، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها : مستوى التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية، والأسترالية كان متوسطا. أون مستوى التمكين بأبعاده (صنع القرار، الاتصالات، العلاقات البشرية، التنمية المهنية، الاستقلال الذاتي) وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأسترالية أعلى من نظرائهم من المعلمين في المدارس الأردنية.

٣- دراسة Sagnak (٢٠١٢) بعنوان " تمكين القيادة والمعلمين والسلوك الإبداعي وعلاقته بالمناخ الابتكاري".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين القيادة والمعلمين والسلوك الإبداعي وبين المناخ الابتكاري في المدارس الابتدائية، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها : أن سلوك المديرين في تمكين القيادة كان مؤشرا كبيرا في السلوك الإبداعي للمعلمين والمناخ الابتكاري داخل المدرسة. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الابتكاري والسلوك الإبداعي للمعلمين. وأن المناخ الإبداعي كان موجوداً بدرجة متوسطة في العلاقة بين سلوك المديرين لتمكين القيادة والسلوك الإبداعي للمعلمين.

٤- دراسة Tee (٢٠١٣) بعنوان " المدارس في سنغافورة وأنموذج التميز المدرسي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنموذج التميز المدرسي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته ووصفت الدراسة الأنموذج، وعكست مضامينه الرئيسية فيما يتعلق بالقيادة وإدارة المدارس في سنغافورة، والمجالات والتحديات التي يتعين معالجتها في عملية التطبيق الأنموذج. وجاءت هذه الخطوة تماشياً مع الرؤية الوطنية الحديثة في سنغافورة " مدارس مفكرة، أمة متعلمة" حيث طلب من المدارس هناك أن تطور من نفسها وتصبح مدارس متميزة، وخلصت الدراسة إلى: أنه يجدر بمديري المدارس التركيز على جوهر الأنموذج وليس على بنيته، وأنهم بحاجة إلى تنظيم منهجيتهم فيما يتعلق بعملية تحسين الجودة في المدارس، وعليهم قيادة الطريق للتميز وأن يكونوا أول من يؤمن بالتميز المدرسي ويمارسه. وأوصت الدراسة بإجراء دراسة للكشف عن أثر أنموذج التميز المدرسي SEM على ممارسات وثقافة المدرسة في سنغافورة.

٥- دراسة Sreenivas (٢٠١٤) بعنوان "تحو التميز في التعليم المدرسي- إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مفهوم الجودة الشاملة وإمكانية تحقيقها في التعلم إحصاءات هامة والتحديات التي تواجهها المدرسة، لذا يوجد حاجة ماسة للنهوض بمستويات جودة التعليم حتي يتمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم، وذلك مقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع. وهذا يتطلب تكامل شامل في الأنشطة، مما يعطي الأفراد القوة للتنافس مع نظرائهم في أي مكان حول العالم، وتوصلت الدراسة إلى بعض السبل لتحقيق التميز في الإدارة المدرسية : الوعي والالتزام بالجودة: يجب أن يعرف كل شخص أهمية التركيز على قضايا الجودة في التعليم، وضوح الرسالة: ويجب أن تكون سياسية الجودة جزء لا يتجزأ من رسالة المدرسة.

٦- دراسة ayeb & Talib (٢٠١٩) بعنوان " التمكين الإداري وأثره على

التعلم التنظيمي "

هدفت الدراسة معرفة تأثير التمكين الإداري في أبعاده (مشاركة المعلومات ، والاستقلالية وحرية العمل ، وفرق المعلومات) في التعلم التنظيمي (إدارة المعرفة ، وتكنولوجيا المعلومات ، وديناميكيات التعلم ، والتحول التنظيمي ، والذاكرة التنظيمية). العينة مبنية على دراسات سابقة في هذا المجال. وأظهرت النتائج تأثيرا معنويا بين المتغيرات المستقلة ومتغير الدراسة كما أوصت بتبني الأبعاد الإدارية للتمكين ضمن استراتيجية المنظمة للموارد البشرية ، بالإضافة إلى تعزيز التعلم التنظيمي وتوفير البيئة المناسبة له.

٧- دراسة Al-bdareen (٢٠٢٠) بعنوان " أثر التمكين الإداري على عملية

إدارة أداء الموظفين "

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين في جامعة جدارا. ولتحقيق أهداف الدراسة ، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التمكين الإداري ، وعملية إدارة أداء العاملين في جامعة جدارا كانت معتدلة ، ووجدت أن للتمكين الإداري أثر كبير على عملية إدارة أداء الموظفين بأبعادها المتمثلة. في: (تحديد توقعات أداء الموظفين ، والإشراف على التقدم في أداء الموظفين ، وتقييم أداء الموظفين ، وتقديم التغذية الراجعة للموظفين ، ووضع الخطط لتطوير أداء الموظفين) ؛ ووضعت الدراسة عددا من التوصيات أبرزها: زيادة الاهتمام بمستوى التمكين الممنوح للموظفين من قبل مديري جامعة جدارا وإيلاء مزيد من الاهتمام لعملية إدارة أداء الموظفين.

٨- دراسة Alsarayrah & Alsarayrah (٢٠٢١) بعنوان " أثر إدارة الأداء

على التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية وكيفية تقويته في المدارس الخاصة".

هدفت الدراسة لقياس أثر إدارة الأداء على التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية وكيفية دعمه. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها ، توصلت الدراسة إلى مستوى عالٍ من إدارة الأداء في أبعادها (تخطيط الأداء ، تطوير الأداء ، توجيه الأداء ، وتقييم الأداء) ومستوى عالٍ من التميز المؤسسي في أبعاده (التميز في القيادة ، التميز في الاستراتيجيات ، التميز في العمليات.) .

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي تناولها الباحث، وعليه يتضح من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية ما يلي:

وقد استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة في:

- بلورة مشكلة الدراسة وتحديد المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية.
- اثناء الجانب النظري للدراسة.
- تحديد الجوانب الإحصائية للدراسة.
- تحديد رؤية مستقبلية لمحاو الاستبانة.
- تفسير وتحليل نتائج الدراسة الحالية وتقديم المقترحات والتوصيات.
- لذا يأمل الباحث أن تحقق هذه الدراسة أهدافها بما يخدم عملية التمكين الإداري، والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة المتميزة لمديري المدارس الثانوية في الكويت.

ثانيا: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

بعد الانتهاء من الإطار النظري للبحث، جاءت الدراسة الميدانية لتجيب عن السؤال البحثي: "ما واقع متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز؟" ويمكن تناول الدراسة الميدانية من حيث أهدافها وإجراءاتها ونتائجها على النحو التالي.

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن آراء (مديري المدارس - مدير مساعد - رئيس قسم) بالمدارس الثانوية الحكومية بالكويت حول متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز ودرجة توافرها.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بما يلي:

- حصر مجتمع الدراسة المتمثل في (مديري المدارس - مدير مساعد - رئيس قسم) بدولة الكويت.
- تحديد عينة الدراسة.
- إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وتوفيرها.
- عرض الأداة على المحكمين للحصول على صدق المحكمين.
- الالتقاء بأفراد عينة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة لأغراض البحث العلمي.
- جمع استبانات أفراد عينة الدراسة واستبعاد الاستبانات غير المكتملة.
- تفرغ الاستجابات وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بغية المعالجة الإحصائية.
- تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS, ٢٣).

ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل وفقاً لما يلي:

(١) مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع (مديري المدارس - مدير مساعد - رئيس قسم) بالمدارس الثانوية بالكويت، وكان عددهم (٨٨٢) ونظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب؛ يلجأ الباحث إلى دراسة المجتمع من خلال عينة ممثلة لهذا

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د/ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / أ/ فهد سهيل عبد الرضا

المجتمع، والعينة هي "عدة أفراد مكونة للمجتمع أخذت منه لتمثله"، ويتوقف صدق تمثيل العينة للمجتمع على طريقة اختيارها وحجمها.

وبناءً عليه؛ يتألف المجتمع الذي اشتمت منه عينة الدراسة من (مديري المدارس - مدير مساعد - رئيس قسم) بالمدارس الثانوية بالكويت" في العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

وقد تم اختيار عينة الدراسة من الوظائف السابق تحديدها، حيث تم توزيع عدد (١٨٠) استبانة، عادت منها (١٦٧) استبانة، كما تم استبعاد (٢٠ استبانة) لعدم استكمال استجابات المستجوبين عنها وعدم توفر بعض البيانات أو وجود بعض العبارات دون استجابة، وبهذا فإن العدد الإجمالي لعينة الدراسة (١٤٧).

وانقسمت عينة الدراسة إلى نوعين هما:

- **العينة الاستطلاعية:** قام الباحث باختيار عينة تقنين مكونة من (٣٠) فرد للتأكد من مدى ثبات الاستبانة.

- **العينة الكلية:** وهي عينة مكونة من (١٤٧) فرد لأخذ آرائهم حول الدراسة. وقد وقع اختيار الباحث على الوظائف القيادية والإدارية، وذلك لأنهم يضطلعون بغالبية المهام والأعمال التي تتطلب العمل المستمر والتطلع لتحقيق إدارة التميز، بالإضافة إلى أنهم الأقدر على تحديد المشكلات التي تواجههم في العمل، كما أن لديهم خبرات متراكمة تسهم إلى حد كبير في رصد واقع متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز.

والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمنطقة التعليمية موزعا

عليها الدرجة الوظيفية لعام ٢٠٢١.

جدول (١): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمنطقة التعليمية.

م	المنطقة التعليمية	مدير المدرسة	مدير مساعد	رئيس قسم	المجموع	النسبة
١	مبارك الكبير	٣٤	١٣	١٩	٦٦	٤٤,٩٠%
٢	الجهراء	٢٨	١٢	١١	٥١	٣٤,٦٩%

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د/ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / أ/ فهد سهيل عبد الرضا

٣	الفروانية	١١	٩	١٠	٣٠	٢٠,٤١%
المجموع	٧٣	٣٤	٤٠	١٤٧	١٠٠%	

يتضح من الجدول السابق أن منطقة مبارك الكبير حصلت علي نسبة ٤٤,٩٠% وهي تعد النسبة الأكبر، وحصل منطقة الجهراء علي نسبة ٣٤,٦٩%، واخير حصلت منطقة الفروانية علي نسبة ٢٠,٤١%.

(٢) أداة الدراسة (الاستبانة)

أ. إعداد أداة الدراسة: وتوضحها الدراسة كما يلي:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة حيث تعتبر الأداة الأكثر ملاءمة للحصول على البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وطور الباحث هذه الاستبانة باتباع الخطوات التالية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي المرتبط بموضوع الدراسة والاستفادة منه في تحديد محاور الاستبانة وفقراتها تبعاً للإطار النظري الذي تم إعداده من قبل الباحث مسبقاً.

- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضها علي المشرفين لتتقيحها وطرح التعديلات المطلوبة .

- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (٩) محكماً متخصصاً في الإدارة التربوية.

-إعادة صياغة وتعديل بعض الفقرات تبعاً لتعديلات المحكمين.

-إعداد وتجهيز الاستبانة في صورتها النهائية حول " متطلبات التمكين الإداري

لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز "

وتتكون استبانة الدارسة من قسمين رئيسين هما:

القسم الأول : وهو عبارة عن البيانات الأولية عن المستجيب(الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة، والجنس، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني : وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من (٥٩) فقرة موزعة على (٧) مجالات رئيسة وهي:

البعد الأول : التفويض والثقة الإدارية ويتكون من (١٠) فقرات

البعد الثاني : المشاركة في اتخاذ القرار ويتكون من (٨) فقرات.

البعد الثالث : الاتصال وتدفق المعلومات ويتكون من (٨) فقرات.

البعد الرابع : فرق العمل ويتكون من (٩) فقرات.

البعد الخامس : التدريب والنمو المهني ويتكون من (٩) فقرات.

البعد السادس : الدعم الاجتماعي ويتكون من (٧) فقرات.

البعد السابع : التحفيز الذاتي ويتكون من (٨) فقرات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة

ب . تقنين أداة الدراسة وذلك من خلال الصدق والثبات كما يلي:

١- صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وكذلك عن درجة تفسير القيم الناتجة جراء تطبيقها . وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

أ- صدق المحكمين:

حيث عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات بالكويت ومصر عددهم (٩) أستاذاً جامعياً وذلك للوقوف على مدى صلاحية الاستبانة لقياس "متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز" وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين استرشاداً بآراء المشرفين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي بأنه التجانس في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وقد تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي عن طريق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال التي تنتمي له ومع الدرجة الكلية للمجال، كما قام الباحث باحتساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع المجالات الأخرى، وكذلك كل مجال مع الدرجة الكلية، حيث يبين أن قيم معامل الارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والجداول التالية توضح ذلك.

ثالثاً: المعالجات الإحصائية - :

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية، وذلك لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

٢- معامل ألفا كرونباخ : Cronbach's Alpha Coefficient لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

٣- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط: ويستخدم لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات المعملية.

٤- اختبار "ت" لعينة واحدة One sample T test: بهدف معرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي ٣ أم لا.

٥- استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين Independent samples T test: لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزي للجنس وللمؤهل العلمي.

٦- استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA: لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزي لسنوات الخدمة .

استخدم الباحث تدرج ليكرت الخماسي في الاستبيانين، ويوضح الجدول التالي درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الدراسة جدول (٢) درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الدراسة

فئات الدرجات	التقدير في أداتي الدراسة	التقدير العام
من ٤,٢ إلى ٥	يتحقق بدرجة عالية جدا	درجة عالية جداً
من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢	يتحقق بدرجة عالية	درجة عالية
من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤	يتحقق بدرجة متوسطة	درجة متوسطة
من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦	يتحقق بدرجة منخفضة	درجة منخفضة
من ١ إلى أقل من ١,٨	يتحقق بدرجة منخفضة جدا	درجة منخفضة جداً

رابعاً: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

يتناول الباحث عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من تطبيق الدراسة الميدانية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة بعد معالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم تفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة المرتبطة، ولغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، قام الباحث بإتمام الإجراءات التالية:

(١) نتائج الدراسة الخاصة بواقع متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز:

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في أداة الدراسة، التي تقيس متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز ، والبالغ عددها (٥٩) فقرة وفق واقع ممارستها على النحو التالي:

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د/ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / أ/ فهد سهيل عبد الرضا

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لمجالات الاستبانة السبعة، وهي (التفويض والثقة الإدارية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، التدريب والنمو المهني، الدعم الاجتماعي، التحفيز الذاتي) وذلك كما هو موضح في الجداول التالية:

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	التفويض والثقة الإدارية	٣,٢٩	٠,٨٠	١	متوسطة
٢	المشاركة في اتخاذ القرار	٢,٩٤	٠,٧٩	٣	متوسطة
٣	الاتصال وتدفق المعلومات	٢,٨٢	٠,٧٣	٤	متوسطة
٤	فرق العمل	٢,٦٧	٠,٨٥	٧	متوسطة
٥	التدريب والنمو المهني	٢,٨١	٠,٩٠	٥	متوسطة
٦	الدعم الاجتماعي	٢,٧٠	٠,٨٦	٦	متوسطة
٧	التحفيز الذاتي	٢,٩٥	٠,٨٤	٢	متوسطة
	الأبعاد مجتمعة	٢,٨٨	٠,٨٢		متوسطة

من جدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وانحراف معياري (٠,٨٢)، وكان أعلاها بعد التفويض والثقة الإدارية بمتوسط حسابي (٣,٢٩) وانحراف معياري (٠,٨٠) يليها بعد التحفيز الذاتي بمتوسط حسابي (٢,٩٥) وانحراف معياري (٠,٨٤)، بينما جاء بعد المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢,٩٤) وانحراف معياري (٠,٧٩)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد فرق العمل بمتوسط حسابي (٢,٦٧) وانحراف معياري (٠,٨٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى بداية التحول من الإدارة التقليدية في وزارة التربية إلى نظم الإدارة الحديثة التي تركز إلى نظم الاتصال الحديثة، أن الإدارة التعليمية لديها توجه للاهتمام بمجال الاتصال وتبادل المعلومات بينها وبين مديري المدارس، الإدارة التعليمية تحاول المحافظة على نظام دقيق يسمح بتدفق المعلومات والاتصالات بين جميع الأطراف في وزارة التربية بكل سهولة ويسر،

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د/ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / أ/ فهد سهيل عبد الرضا

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة كل من مع دراسة (Weshah ٢٠١٢) دراسة عايد عارف (٢٠١٨)، دراسة منوة زايد (٢٠٢٠) دراسة عادل بن عايد الشمري، (٢٠٢١) دراسة (Al-bdareen ٢٠٢٠) ، واختلفت مع دراسة حسن أحمد وعمر سلطان (٢٠١٣)، دراسة يوسف الزامل (٢٠١٣)، دراسة أنعام عبدالقادر (٢٠١٨) ، دراسة منار حسنين (٢٠١٥)، دراسة محمد شقورة (٢٠١٥) دراسة عبد العزيز هلال (٢٠٢٠)، دراسة أحمد مساعد (٢٠٢١) التي جاءت بدرجة كبيرة. ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل لكل بعد على النحو التالي.

(أ) البعد الأول: التفويض والثقة الإدارية

جدول (٤) استجابات أفراد العينة المتعلقة بعد التفويض والثقة الإدارية

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تمنح الإدارة التعليمية المديرين الصلاحيات بما يتناسب مع قدراتهم وإبداعاتهم.	٣,٣٤	٠,٧٣	متوسطة	٢
٢	تثق في كفاءة المديرين مما يشجع على التميز في الأداء.	٣,٢٩	٠,٧١	متوسطة	٣
٣	تسمح للمديرين باستخدام صلاحيات دون الرجوع إلى رؤساء العمل	٢,٥٤	٠,٩٥	منخفضة	٩
٤	توضح الأنظمة الإدارية الخاصة بمديري المدارس.	٣,٣٦	٠,٧٢	متوسطة	١
٥	تدعم مديري المدارس بزيارات هادفة للوصول إلى التميز في العمل.	٣,١٦	٠,٨٤	متوسطة	٦
٦	تشجع المديرين على اتخاذ قرارات لا تتعارض مع فلسفة الوزارة.	٣,١٢	٠,٨٦	متوسطة	٧
٧	تضع رؤية مستقبلية لتطوير المدرسة بشكل مميز.	٣,١٩	٠,٧٤	متوسطة	٥
٨	تشجع القدرات الإدارية المتميزة لدى المديرين لتسهم في تطوير العمل الإداري.	٢,٦١	٠,٧٥	متوسطة	٨
٩	تشجع المديرين على تحقيق أهداف وغايات المدرسة بشكل متميز.	٣,٢٢	٠,٧٩	متوسطة	٤
١٠	تمنح المديرين المرونة الكافية في تحديد المصروفات	٢,٤٦	٠,٨٥	منخفضة	١٠

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د. أشرف محمود أحمد

أ.م.د. محمد صبري الأنصاري

أ. فهد سهيل عبد الرضا

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
	المرتبطة بميزانية المدرسة السنوية.				
	التفويض والثقة الإدارية	٣,٢٩	٠,٨٠	متوسطة	

بمراجعة نتائج الجدول السابق الخاص بمستوى بعد التفويض والثقة الإدارية يتضح أن استجابات العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الأولى بين متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت، جاءت أغلب العبارات (٤، ١، ٢، ٩، ٧، ٥، ٦، ٨) بمستوى متوسط وبمتوسطات حسابية (٣,٣٦، ٣,٣٤، ٣,٢٩، ٣,٢٢، ٣,١٩، ٣,١٦، ٣,١٢، ٢,٦١) لتحتل المراتب الثمانية الأولى بين العبارات على الترتيب، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٣٦-٢,٦١) وبفارق بسيط قدره (٠,٧٥) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، حصلت الفقرة (٤) التي تنص على "توضيح الأنظمة الإدارية الخاصة بمديري المدارس". على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٣,٣٦) بدرجة متوسطة. بينما حصلت الفقرة (١) والتي تنص على "تمنح الإدارة التعليمية المديرين الصلاحيات بما يتناسب مع قدراتهم وابداعاتهم". على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك إلى إيمان مدير المدرسة بأهمية إيضاح الأنظمة الإدارية الخاصة به ليتمكن من القيام بواجبه الوظيفي على أكمل وجه وبشكل متميز، أن ثقة مدير المدرسة في قدراته المتميزة وابداعه في عمله هي التي يمكنها أن تجعل الإدارة التعليمية تمنحه الصلاحيات الكافية للتصرف في مجال عمله، اعتقاد المديرين بأن الإطار القانوني والوظيفي الذي تشكله هذه الأنظمة يسمح لمدير المدرسة بمباشرة مهامه الموكلة إليه

وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة (محمد البلوي، ٢٠٠٨) التي جاءت في سياق نص الفقرة، أن إيضاح الأنظمة الإدارية لمديري المدارس جاء بدرجة منخفضة، ونتيجة دراسة (حسن الطعاني، ٢٠٠٨) والتي جاءت أيضاً بدرجة منخفضة، وكذلك مع دراسة (An Breen: ٢٠٠٧) والتي بينت أن منح الصلاحيات

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د/ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / أ/ فهد سهيل عبد الرضا

للمديرين بما يتناسب مع قدرة العاملين من قبل الإدارة التعليمية جاءت بدرجة منخفضة،. بينما تختلف نتائج الدراسة مع دراسة (يوسف الزاملي، ٢٠١٣) ونتائج دراسة (هيثم العطار، ٢٠١٢) التي جاءت في سياق نص الفقرة، أن إيضاح الأنظمة الإدارية ومنح الصلاحيات جاءت بدرجة عالية.

وجاءت العبارتان (٣، ١٠) بدرجة منخفضة، حيث حصلت الفقرة (٣) التي تنص على "تسمح للمديرين باستخدام صلاحيات دون الرجوع إلى رؤساء العمل". على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٢,٥٤) بدرجة منخفضة، وحصلت الفقرة (١٠) التي تنص على تمنح المديرين المرونة الكافية في تحديد المصروفات المرتبطة بميزانية المدرسة السنوية". في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٤٦) بدرجة منخفضة، ويعزو الباحث ذلك إلى قناعة مدير المدرسة بأنه مقيد بحرية تحديد المصروفات الخاصة بمدرسته تبعاً لميزانية المدرسة السنوية والذي يحد من إمكانياته، ويعمل على تأجيل الكثير من احتياجات المدرسة، مدير المدرسة مؤمن بأن هناك ضعف في التوجه نحو منحه الصلاحيات اللازمة دون الرجوع إلى رؤساء عمله، وهذا بدوره يحد من صلاحياته كمدير للمدرسة، وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (زكية جابر، ٢٠١٢) ودراسة (وقفي أبو علي، ٢٠١٠) ودراسة (حسن الطعاني، ٢٠٠٨) التي جاءت في سياق نص الفقرة، أن التفويض في المصروفات المرتبطة بميزانية المدرسة لا يتم بالقدر الكافي . وبينت دراسة (يوسف الزاملي، ٢٠١٣) ودراسة (أمينة الرادادي، ٢٠١٢) أن استخدام الصلاحيات دون الرجوع لرؤسائهم جاءت بدرجة منخفضة، واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (Patrick: ٢٠٠٦، ٢٠٠٥) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن المرونة الكافية في تحديد المصروفات من ميزانية المدرسة جاءت بدرجة متوسطة.

(ب) البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول (٥) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د/ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / أ/ فهد سهيل عبد الرضا

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تثق الإدارة التعليمية بقدرات مديري المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية مما يزيدهم ابداعا.	٢,٨٧	٠,٨٥	متوسطة	٥
٢	تسمح للمديرين بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة ومتميزة للمدرسة.	٢,٦٥	٠,٨٢	متوسطة	٧
٣	تحث المديرين على تطبيق الإبداع للوصول إلى التميز في المدرسة.	٣,٣٢	٠,٧٥	متوسطة	١
٤	تسمح للمديرين بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل المدرسي.	٣,١٩	٠,٧٨	متوسطة	٢
٥	تتحترم القرارات المتخذة من قبل مدير المدرسة.	٢,٧٥	٠,٨٥	متوسطة	٦
٦	تتبع أساليب التحفيز لتنفيذ الأعمال المدرسية.	٢,٦٢	٠,٩١	متوسطة	٨
٧	تشجع على التزام مديري المدارس بالقرارات السليمة والتميزة.	٣,٠٩	٠,٧٤	متوسطة	٣
٨	تساعد على الانسجام بين أهداف المديرين وأهداف الإدارة التعليمية.	٣,٠٥	٠,٦٩	متوسطة	٤
	المشاركة في اتخاذ القرارات	٢,٩٤	٠,٧٩	متوسطة	٣

بمراجعة نتائج الجدول السابق الخاص بمستوى بعد المشاركة في اتخاذ القرارات يتضح أن استجابات العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الثالثة بين متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت ، جاءت جميع العبارات بدرجة متوسطة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٦٢-٣,٣٢) وبفارق بسيط قدره (٠,٧) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي ، حصلت الفقرة (٣) التي تنص على "تحث المديرين على تطبيق الإبداع للوصول إلى التميز في المدرسة"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٢) بدرجة متوسطة . بينما حصلت الفقرة (٤) والتي تنص على "تسمح للمديرين بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل المدرسي"، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,١٩) بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك إلى: محاولة مدير المدرسة لإيجاد كافة الطرق والوسائل التي تجعل منه مديراً مبدعاً ومميزاً في إدارته المدرسية. هناك قيود على

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د/ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / أ/ فهد سهيل عبد الرضا

حرية المديرين في تنفيذ بعض الأعمال التي تحد من المشكلات المدرسية. يوجد توجه من قبل المديرين للعمل على تنفيذ مشاريع إبداعية ترفع من شأن المدرسة، وتحد من مشكلاتها، لكن قلة الدعم المالي والمعنوي يحول دون تنفيذ هذه المشاريع، وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (وفقي أبو علي، ٢٠١٠) ودراسة (غيثاء سلامة، ٢٠١١)، والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن تطبيق الإبداع والتميز في المدرسة، والسماح للمديرين بإيجاد الحلول المبتكرة لمشكلات العمل المدرسي جاءت بدرجة قليلة. بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة، ٢٠١٥) ودراسة (منار حسنين، ٢٠١٥)، ودراسة (يوسف الزامل، ٢٠١٣)، ودراسة (هيثم العطار، ٢٠١٢) ودراسة (زكية جابر، ٢٠١٢) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن تطبيق الإبداع والتميز في المدرسة، والسماح للمديرين بإيجاد الحلول المبتكرة لمشكلات العمل المدرسي جاءت بدرجة كبيرة. بينما حصلت الفقرة (٦) والتي تنص على "تتبع أساليب التحفيز لتنفيذ الأعمال المدرسية"، على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦٢) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى: الحاجة إلى تعزيز وتحسين طرق ومعايير اشراك مديري المدارس في القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي. ضرورة عقد المزيد من الدورات التدريبية والندوات التنقيفية في مجال اتخاذ القرارات وحل المشاكل لدى مديري المدارس، يتبين أن هناك ضغط نوعاً ما على المديرين في تنفيذ الأعمال المدرسية مما يجعلهم في صراع مع الزمن وقيامهم بأعمال غير راضين عنها، وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (محمد الزعيم، ٢٠١٤) ودراسة (زكية جابر، ٢٠١٢) ودراسة (سلامة حسين، ٢٠١١) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن الإدارة التعليمية لديها تطور في قراراتها، وتتبع الإدارة التعليمية أساليب التحفيز جاءت بدرجة متوسطة.

(ج) البعد الثالث: الاتصال وتدقيق المعلومات

جدول (٦) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الاتصال وتدقيق المعلومات

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د. أشرف محمود أحمد

أ.م.د. محمد صبري الأنصاري

أ. فهد سهيل عبد الرضا

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تُوضح الإدارة التعليمية للمديرين التعليمات الصادرة منها لتساعد في حل المشكلات الإدارية.	٣,٠٢	٠,٦٨	متوسطة	٣
٢	تحرص بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومنتظرة مع المديرين.	٣,١٢	٠,٦١	متوسطة	٢
٣	يُتيح أصحاب القرار للمديرين التواصل الفعال معهم بسهولة عند الحاجة.	٢,٣٨	٠,٨٢	منخفضة	٨
٤	يمنح نظام المعلومات المعمول به للمديرين سرعة التواصل مع أصحاب القرار.	٢,٥٠	٠,٧٨	منخفضة	٧
٥	توفر نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين دون قيود.	٢,٧٦	٠,٧٦	متوسطة	٥
٦	تمنح المعلومات الحالية في المؤسسة القدرة على صياغة الأهداف بما يتوافق مع الرؤية المستقبلية.	٢,٨٨	٠,٧٤	متوسطة	٤
٧	تُسهل للمديرين عملية الوصول للمعلومات اللازمة لتحقيق الانجاز والتميز.	٢,٧٢	٠,٦٩	متوسطة	٦
٨	تُسهل للمديرين عملية التواصل مع الرئيس المباشر في المؤسسة التعليمية.	٣,٢٢	٠,٧٧	متوسطة	١
٤	الاتصال وتدفق المعلومات	٢,٨٢	٠,٧٣	متوسطة	٤

بمراجعة نتائج الجدول السابق الخاص بمستوى بعد الاتصال وتدفق المعلومات يتضح أن استجابات العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الرابعة بين متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت ،، جاءت أغلب العبارات (٨ ، ٢ ، ٣ ، ٦ ، ٥ ، ٧) بمستوى متوسط وبمتوسطات حسابية (٣,٢٢ ، ٣,١٢ ، ٣,٠٢ ، ٢,٨٨ ، ٢,٧٦ ، ٢,٧٢) لتحل المراتب الستة الأولى بين العبارات على الترتيب، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٢٢-٢,٧٢) وبفارق بسيط قدره (٥ .٠) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي وقد حصلت الفقرة (٨) التي تنص على "تُسهل للمديرين عملية التواصل مع الرئيس المباشر في المؤسسة التعليمية"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٢٢) بدرجة

متوسطة. بينما حصلت الفقرة (٢) والتي تنص على "تحرص بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع المديرين"، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,١٢) بدرجة متوسطة بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك إلى: الرضا نوعاً ما من مدير المدرسة عن الآليات والأنظمة المتبعة في توفير المعلومات اللازمة لعمله، التي تيسر له وصول التعليمات والاجراءات في الوقت المناسب. تحاول الإدارة التعليمية العمل على وصول المعلومة بالدقة والسرعة المطلوبة من اولى مدير المدرسة، فالمعلومة الصحيحة والواضحة أساس القرار الصائب. هناك توجه لتسخير وسائل الاتصال الحديثة والقوية لمدير المدرسة بما يتماشى مع طبيعة العصر ومتطلبات الواقع، فمدارس الي وملا تخلو من الهواتف والهاتف المحمول، واستخدام الرسائل القصيرة والبريد الإلكتروني. محاولة الحرص على عقد الندوات والدورات وورش العمل بشكل متواصل للبقاء على تماس وقرب دائم ومستمر من مدير المدرسة، وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (زكية جابر، ٢٠١٢) ومع دراسة (مصلح القحطاني، ٢٠١١) ودراسة (وفقي أبو علي: ٢٠١٠) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن الاتصال والتواصل مع الرئيس المباشر، والاهتمام بقنوات الاتصال والتواصل متوفرة بدرجة متوسطة، وبينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: ٢٠١٥) ودراسة (منار حسنين، ٢٠١٥) ودراسة (محمد الزعيم: ٢٠١٤) ودراسة (يوسف الزامل: ٢٠١٣) ودراسة هيثم العطار، ٢٠١٢) ودراسة (سلامة حسين: ٢٠١١) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن الاتصال والتواصل مع الرئيس المباشر، والاهتمام بقنوات الاتصال والتواصل متوفرة بدرجة كبيرة.

فجاءت الفقرة (٣) التي تنص على "يُنَّيح أصحاب القرار للمديرين التواصل الفعال معهم بسهولة عند الحاجة"، على المرتبة الثامنة الأخيرة بدرجة منخفضة. بينما حصلت الفقرة (٤) والتي تنص على "يمنح نظام المعلومات المعمول به للمديرين سرعة التواصل مع أصحاب القرار"، على المرتبة السابعة بدرجة منخفضة. ويعزو الباحث ذلك إلى: ضعف نظم الاتصال والتواصل المستخدم الذي

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د/ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / أ/ فهد سهيل عبد الرضا

يسمح بنقل التعليمات والاجراءات، والتغذية الراجعة والمعلومات بين مدير المدرسة والإدارة التعليمية. قلة الاهتمام بمتابعة التغذية الراجعة الآتية من مدير المدرسة مثل (أسئلة استفسارات- شكاوى) منذ لحظة وصولها حتى إرسال الرد المناسب من قبل الإدارة التعليمية. قلة الزيارات الدورية والمستمرة لمدير التربية والتعليم للإدارة المدرسية، والاطلاع عن كثر على مستجدات البيئة المدرسية، وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (تغريد الجعبري: ٢٠١٢) ودراسة (محمد المسيليم، ٢٠١٠) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن قنوات التواصل مع أصحاب القرار متوفرة بسهولة، وإشراك الإدارة التعليمية للمدراء في تبادل المعلومات جاءت بدرجة منخفضة، بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: ٢٠١٥) ودراسة (محمد الزعيم: ٢٠١٤) ودراسة (يوسف الزاملي: ٢٠١٣) ودراسة (هيثم العطار: ٢٠١٢) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن قنوات التواصل مع أصحاب القرار متوفرة بسهولة، وإشراك الإدارة التعليمية للمديرين في تبادل المعلومات جاءت بدرجة متوسطة إلى عالية.

(د) البعد الرابع: الاتصال وتدقيق المعلومات

جدول (٧) استجابات أفراد العينة المتعلقة بعد فرق العمل

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تتبنى الإدارة التعليمية فلسفة العمل بروح الفريق.	٢,٩٥	٠,٧٨	متوسطة	١
٢	تشجع الزيارات التبادلية العلمية الهادفة بين مديري المدارس.	٢,٥٨	٠,٩٣	منخفضة	٦
٣	تنشر إنجازات العمل الجماعي الهادف على مستوى مديرية التربية والتعليم.	٢,٦٨	٠,٩٣	متوسطة	٥
٤	تشرك المديرين في الاجتماعات الدورية الهادفة لتطوير العمل المدرسي.	٢,٧٢	٠,٨١	متوسطة	٣
٥	تضع رؤية مشتركة بالتعاون مع مديري المدارس عند رسم السياسات.	٢,٤٨	٠,٩٧	منخفضة	٩
٦	تبحث على العلاقة التعاونية التي تسودها الثقة والاحترام	٢,٨٤	٠,٦٨	متوسطة	٢

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د./ أشرف محمود أحمد / أ.م.د./ محمد صبري الأنصاري / أ. فهد سهيل عبد الرضا

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
	المتبادل بين المديرين.				
٧	تُقدم الحاجات اللازمة للعمل الجماعي بما يخدم التميز في المؤسسة.	٢,٧١	٠,٧٩	متوسطة	٤
٨	تُشرك فرق العمل في حل المشاكل المدرسية.	٢,٥٢	٠,٨١	منخفضة	٨
٩	تحرص على تشكيل فرق عمل وقت الأزمات والطوارئ.	٢,٥٣	٠,٩٧	منخفضة	٧
	فرق العمل	٢,٦٧	٠,٨٥	متوسطة	٧

بمراجعة نتائج الجدول السابق الخاص بمستوى بعد فرق العمل يتضح أن استجابات العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة السابعة والأخيرة بين متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت ، جاءت أغلب العبارات (١ ، ٦ ، ٤ ، ٧ ، ٣) بمستوى متوسط وبمتوسطات حسابية (٢,٩٥ ، ٢,٨٤ ، ٢,٧٢ ، ٢,٧١ ، ٢,٦٨) لتحلل المراتب الخمسة الأولى بين العبارات على الترتيب، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٩٥-٢,٦٨) وبفارق بسيط قدره (٠,٢٧) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي ، وقد حصلت الفقرة (١) التي تنص على "تبنى الإدارة التعليمية فلسفة العمل بروح الفريق"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٩٥) بدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (٦) والتي تنص على "تحث على العلاقة التعاونية التي تسودها الثقة والاحترام المتبادل بين المديرين"، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٨٤) بدرجة متوسطة ، ويعزو الباحث ذلك إلى: الإدارة التعليمية تعمل علي الاتجاه بصورة متوسطة نحو الأخذ بمبادئ الشورى في المجالات والأنشطة المختلفة التي تتعلق بالمدرسة إلى جانب الثقة في أداء مديري المدارس ، مع قلة التوجه من قبل مديري المدارس لفكرة العمل الجماعي والانخراط ضمن فرق العمل، وتبادل الخبرات والمهارات بينهم، واستثمارها بهدف تحسين المهام التعليمية والإدارية حرصاً على مستقبل مدارسهم. إن توافر علاقات اجتماعية وثقافة تنظيمية محفزة للعمل والإبداع داخل المدرسة والعمل كفريق قد يسهم في

تطوير المدرسة، محاولة إدراك مديري المدارس بأهمية العلاقات الطيبة بين جميع أطراف العملية التعليمية من داخل المؤسسة للمساهمة معاً في زيادة الثقة بينهم، والتكامل في تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها.

وتختلف نتيجة الدراسة مع دراسة (وشاح، ٢٠١٢) ودراسة (مصلح القحطاني، ٢٠١١) ودراسة (يمرسون، ٢٠٠٨) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن العمل بفلسفة روح الفريق، وحثها على العلاقة الاجتماعية بين المديرين جاءت بدرجة قليلة. والدراسة مع دراسة (محمد شقورة، ٢٠١٥) ودراسة (محمد الزعيم، ٢٠١٤)، ودراسة (يوسف الزامل، ٢٠١٣) ودراسة (هيثم العطار، ٢٠١٢) ودراسة (وفقي أبو علي، ٢٠١٠) ودراسة (حسن الطعاني: ٢٠٠٨) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن العمل بفلسفة روح الفريق، وحثها على العلاقة الاجتماعية بين المديرين جاءت بدرجة كبيرة. أما الفقرات التي حصلت على أدنى النسب فجاءت الفقرة (٨) التي تنص على "تُشرك فرق العمل في حل المشاكل المدرسية"، على المرتبة الثامنة قبل الأخيرة بدرجة قليلة جداً. بينما حصلت الفقرة (٥) والتي تنص على "تضع رؤية مشتركة بالتعاون مع مديري المدارس عند رسم السياسات"، على المرتبة التاسعة والأخيرة بدرجة قليلة جداً. ويعزو الباحث ذلك إلى: ضعف التوجه نحو قيادة عمليات التغيير المدرسي من (معلمين، طلاب، موارد) مع مديري المدارس الذين يملكون المعلومات المتعلقة بجوانب العمل المختلفة في المدرسة. أن بعض قرارات الإدارة التعليمية قد تكون محدودية التطبيق الفعلي ضمن الإمكانيات المتاحة، وقد يتعارض البعض منها مع السياسة العامة للإدارة التعليمية. قلة التوجه نحو العمل المشترك تجاه المهام المطلوب إنجازها، بين الإدارة التعليمية ومدير المدرسة. يوجد فجوة بين صياغة الخطة المدرسية وأهدافها وبين أهداف وسياسات الإدارة التعليمية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (وفقي أبو علي: ٢٠١٠) ودراسة (مصلح القحطاني: ٢٠١١) والتي جاءت في إطار نص الفقرة،

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د/ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / أ/ فهد سهيل عبد الرضا

أن تبني الإدارة التعليمية لفلسفة العمل بروح الفريق، وحثها على العلاقة الودية بين المديرين جاءت بدرجة قليلة جدا.

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (منار حسنين: ٢٠١٥) ودراسة (محمد شقورة، ٢٠١٥) ، ودراسة (يوسف الزامل، ٢٠١٣) ودراسة (هيثم العطار: ٢٠١٢) ، ودراسة (حسن الطعاني ، ٢٠٠٨) والتي جاءت في إطار نص الفقرة، أن تبني الإدارة التعليمية لفلسفة العمل بروح الفريق، وحثها على العلاقة الودية بين المديرين جاءت بدرجة متوسطة إلى كبيرة.

(٥) البعد الخامس: التدريب والنمو المهني

جدول (٨) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد التدريب والنمو المهني

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تتبنى الإدارة التعليمية خطة تدريبية واضحة لتنمية القدرات الإبداعية عند المديرين.	٣,١٢	٠,٩٩	متوسطة	١
٢	تقوم بتنظيم دورات تتضمن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية.	٢,٧٣	٠,٨٣	متوسطة	٦
٣	تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين لضمان التميز في الأداء.	٢,٧٥	٠,٨٤	متوسطة	٥
٤	تقوم بتطوير قدرات المديرين المهنية باستمرار للوصول إلى إدارة مدرسية متميزة.	٢,٧١	٠,٨٢	متوسطة	٧
٥	تسعى لتطوير الأداء المتميز للمديرين بشكل مستمر.	٢,٦٥	٠,٩٠	متوسطة	٩
٦	توفر أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالتميز في العمل الإداري.	٢,٨٧	٠,٨٩	متوسطة	٣
٧	توفر دورات تدريبية لتطوير الكفايات الإدارية المتميزة.	٢,٨٤	٠,٩٣	متوسطة	٤
٨	تشجع تبادل الخبرات بين مديري المدارس.	٢,٦٨	٠,٩٩	متوسطة	٨
٩	تنوع من أساليب التدريب المتميزة للمديرين.	٢,٩٩	٠,٩٦	متوسطة	٢
٥	التدريب والنمو المهني	٢,٨١	٠,٩٠	متوسطة	

بمراجعة نتائج الجدول السابق الخاص بمستوى بعد التدريب والنمو المهني يتضح أن استجابات العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د. أشرف محمود أحمد

أ.م.د. محمد صبري الأنصاري

أ. / فهد سهيل عبد الرضا

الخامسة بين متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت ، جاءت كل العبارات (١ ، ٩ ، ٦ ، ٧ ، ٣ ، ٢ ، ٤ ، ٨ ، ٥) بمستوى متوسط وبمتوسطات حسابية (٣ ، ١٢ ، ٢ ، ٩٩ ، ٢ ، ٨٧ ، ٢ ، ٨٤ ، ٢ ، ٧٥ ، ٢ ، ٧٣ ، ٢ ، ٧١ ، ٢ ، ٦٨ ، ٢ ، ٦٥) ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣ ، ١٢ - ٢ ، ٦٥) وبفارق بسيط قدره (٠ ، ٤٧) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وقد حصلت الفقرة (١) التي تنص على " تتبنى الإدارة التعليمية خطة تدريبية واضحة لتنمية القدرات الإبداعية عند المديرين" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣ ، ١٢) ، وحصلت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على " تسعى لتطوير الأداء المتميز للمديرين بشكل مستمر" على المرتبة التاسعة والاختيرة بمتوسط حسابي (٢ ، ٦٥) ، ويعزو الباحث ذلك إلى: محاولة إشراك مدير المدرسة في ورش العمل والدورات التدريبية المتنوعة التي تزيد من حصيلته وخبرته الإدارية والتربوية. محاولات قليلة لإفساح المجال أمام مديري المدارس للالتحاق بورش عمل متقدمة بفن الإدارة المدرسية لتطوير قدراته. ويعزو الباحث ذلك إلى: ضرورة تعزيز انسجام أهداف ومحتوى الخطة التدريبية مع متطلبات الواقع وطموحات المستقبل . الحاجة لصياغة بعض أهداف الخطة التدريبية غير الواضحة في صورة مخرجات يمكن العمل عليها وتحقيقها في فترة زمنية محددة . ضعف نظام الإمدادات العلمية المطبق والذي من المفترض أن يشجع ويحفز على التطور الذاتي، غير أنه يبدو لا يرقى إلى الجهد المبذول لدى مديري المدارس . نظام الإمدادات العلمية المعمول به لدى الإدارة التعليمية لا يؤدي إلى حفز مديري المدارس على التطور الذاتي بالقدر المناسب. وتختلف نتيجة الدراسة مع دراسة (أمينة الرادادي: ٢٠١٢) ودراسة (أسيل وسماح محمود، ٢٠٠٧) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تقوم بتنظيم دورات تتضمن الاتجاهات الحديثة، وتبنيها للخطط التدريبية لتنمية قدرات المديرين جاءت بدرجة قليلة. اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (منار حسنين: ٢٠١٥) ومع دراسة (محمد الزعيم: ٢٠١٤) مع دراسة (يوسف الزامل: ٢٠١٣) ودراسة (هيثم العطار: ٢٠١٢) ودراسة (حسن الطعاني:

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د/ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / أ/ فهد سهيل عبد الرضا

(٢٠٠٨) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تقوم بتنظيم دورات تتضمن الاتجاهات الحديثة، وتبنيها للخطط التدريبية لتنمية قدرات المديرين جاءت بدرجة كبيرة.

(و) البعد السادس: الدعم الاجتماعي

جدول (٩) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الدعم الاجتماعي

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تُشرك الإدارة التعليمية أولياء الأمور عند اتخاذ قرارات العمل المدرسي بقدر الإمكان.	٢,٨٨	٠,٧٤	متوسطة	١
٢	تُساند مجالس أولياء الأمور المدير في تلبية احتياجات المدرسة المتميزة.	٢,٦٤	٠,٨٥	متوسطة	٦
٣	تُشجع المجتمع المحلي على تمويل المدرسة بمشاريع مميزة لتطوير الأداء.	٢,٦٨	٠,٩٠	متوسطة	٥
٤	تُشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات الطلابية والبيئية بالمدرسة.	٢,٧٢	٠,٩٢	متوسطة	٣
٥	تُحث المجتمع المحلي للمحافظة على استقلالية المدرسة والهيئة التدريسية.	٢,٦٩	٠,٨١	متوسطة	٤
٦	تُحفز المجتمع المحلي على ابتكار التميز للمدرسة من خلال امدادها بالوسائل التعليمية الحديثة.	٢,٦٣	٠,٨٣	متوسطة	٧
٧	تُوضح التعليمات المتعلقة بالتعامل مع المجتمع المحلي.	٢,٧٤	٠,٩٢	متوسطة	٢
	الدعم الاجتماعي	٢,٧٠	٠,٨٦	متوسطة	٦

بمراجعة نتائج الجدول السابق الخاص بمستوى بعد الدعم الاجتماعي يتضح أن استجابات العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة السادسة بين متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت، جاءت كل العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧) بمستوى متوسط وبمتوسطات حسابية (٢,٨٨، ٢,٧٤، ٢,٧٢، ٢,٦٩، ٢,٦٨، ٢,٦٤، ٢,٦٣، ٢,٧٠) ، إذ تراوحت المتوسطات

الحسابية بين (٢,٨٨-٢,٦٣) وبفارق بسيط قدره (٠,٢٥) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وقد حصلت الفقرة (١) التي تنص على "تُشرك الإدارة التعليمية أولياء الأمور عند اتخاذ قرارات العمل المدرسي بقدر الإمكان" علي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٨٨) ، وحصلت الفقرة (٦) التي تنص على "تُحضر المجتمع المحلي على ابتكار التميز للمدرسة من خلال امدادها بالوسائل التعليمية الحديثة" علي المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦٣) ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المجتمع المحلي يلعب دوراً ضعيفاً في تسهيل بعض الاحتياجات التي تحتاجها المدرسة، مما يدفع الإدارة التعليمية بترك المجال للمديرين ببناء علاقات معهم لخدمة المدرسة. محاولات تسخير المجتمع المحلي لتذليل جميع عقبات البيئة المدرسية التي يواجهها مدير المدرسة قليلة. يؤكد مدير المدرسة أن جميع التعليمات والأنظمة المعمول بها بالنسبة للمجتمع المحلي مقيدة من قبل إدارته التعليمية. ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المجتمع المحلي يقدم بعض المتطلبات التي تسعى لتميز المدرسة من خلال امدادها بالوسائل التعليمية الحديثة. تعتقد الإدارة التعليمية أن مجالس أولياء الأمور غير مجزية وغير فعالة في عملية التخطيط للعمل وعملية اتخاذ القرارات، ويرجع ذلك إلى عدم إدراكهم لأهمية إشراك أولياء الأمور في العمل المدرسي . كما أن مديري المدارس يركزون على المؤسسات الداعمة بصورة أكبر لما لهم من دور في رعاية المبدعين وضعاف التحصيل وتقديم خدمات للمدرسة، وهذا خطأ حيث لا بد من التركيز على جميع الأطراف المعنية .

وتختلف نتيجة الدراسة مع دراسة (محمد المسيليم: ٢٠١٠) ودراسة (أسيل وسماح محمود: ٢٠٠٧) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة المدرسية تبني علاقات مميزة مع مؤسسات المجتمع المحلي بحرية تامة، وأن الإدارة التعليمية تُوضح التعليمات المتعلقة بالتعامل مع المجتمع المحلي جاءت بدرجة قليلة. ، بينما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: ٢٠١٥) ودراسة (مصلح القحطاني: ٢٠١٢) ودراسة (حسن الطعاني: ٢٠٠٨) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د/ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / أ/ فهد سهيل عبد الرضا

الإدارة المدرسية تبني علاقات مميزة مع مؤسسات المجتمع المحلي بحرية تامة، وأن الإدارة التعليمية توضح التعليمات المتعلقة بالتعامل مع المجتمع المحلي جاءت بدرجة متوسطة.

(ي) البعد السابع: التحفيز الذاتي

جدول (١٠) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد التحفيز الذاتي

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
١	تُرَاعَى الإدارة التعليمية المهنية في العمل عند تقدير جهود المديرين.	٢,٩٥	٠,٧٣	متوسطة	٤
٢	تُشجَع مبادرات المديرين التعليمية المتميزة.	٣,٢٥	٠,٨٧	متوسطة	١
٣	تُقدَّم حوافز تشجيعية للقيام بأعمال إبداعية متميزة لتطوير المدرسة.	٢,٧٥	٠,٨٢	متوسطة	٧
٤	تُقدَّر أهمية ومكانة المدير كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة التعليمية.	٣,١٩	٠,٧٢	متوسطة	٢
٥	تُشجَع الأفكار الإبداعية والمتميزة في حل المشكلات المدرسية.	٢,٩٨	٠,٨٢	متوسطة	٣
٦	تُسهَل المهام المرتبطة باحتياجات المعلمين الأكفاء والتميزين.	٢,٨٧	٠,٩١	متوسطة	٥
٧	تُمنَح علاوات تشجيعية للمديرين المتميزين في الأداء.	٢,٧٣	٠,٩٣	متوسطة	٨
٨	تُوفَّر التقنيات الحديثة للوصول إلى التميز في العمل الإداري.	٢,٨٦	٠,٨٩	متوسطة	٦
	التحفيز الذاتي	٢,٩٥	٠,٨٤	متوسطة	٢

بمراجعة نتائج الجدول السابق الخاص بمستوى بعد التحفيز الذاتي يتضح أن استجابات العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الثانية بين متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت، جاءت كل العبارات (٢، ٤، ٥، ١، ٦، ٨، ٣، ٧) بمستوى متوسط وبمتوسطات حسابية (٣,٢٥، ٣,١٩، ٢,٩٨، ٢,٩٥، ٢,٨٧، ٢,٨٦، ٢,٧٥، ٢,٧٣)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٧٣-٣,٢٥) وبفارق بسيط قدره (٠,٥٢) بين أدنى

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د/ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / أ/ فهد سهيل عبد الرضا

وأعلى متوسط حسابي،: وقد حصلت الفقرة (٢) التي تنص على "تشجع مبادرات المديرين التعليمية المتميزة" علي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٢٥) ، وحصلت الفقرة (٧) والتي تنص علي " تمنح علاوات تشجيعية للمديرين المتميزين في الأداء" علي المرتبة الثامنة والاخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٣) ، ويعزو الباحث ذلك إلى: أن مبادرات مدير المدرسة تلقى تعزيزا متوسطا من قبل الإدارة التعليمية ولا تقدم له العون والمساندة للقيام بها. ضعف الثقة بمدير المدرسة او لتوجه المتوسط لتفويضه مزيداً من الصلاحيات ومشاركته في اتخاذ القرار المدرسي، واعطائه التغذية الراجعة بصورة بناءة. الاتجاه نحو الاستناد في تقييم مديري المدارس إلى معايير مهنية وفنية شاملة، تحقق الرضا والاحترام تجاهها من قبل مدير المدرسة . . ويعزو الباحث ذلك إلى: نظام المكافآت والحوافز المطبق لا ينسجم مع الجهد المبذول من قبل مدير المدرسة لذلك هذا النظام بحاجة للتطوير بما يتناسب مع ما يتطلب نجاح عملية التمكين الإداري، ويلبي تطلعات وحاجات مديري المدارس . اقتصار النظام على الحوافز التقليدية الروتينية المتمثلة بخطابات الشكر والتكريم بعيداً عن الحوافز المادية المطلوبة . شعور مديري المدارس بأن الرواتب التي يتقاضونها لا تتوافق بالقدر الكافي مع الجهد الذي يبذلونه . هناك سلم إداري مدرج بطيء جداً بالنسبة لمديري المدارس في بما يختص بالعلاوات الإدارية الذي يتم الاعتماد عليه أثناء الترقية،

وتختلف نتيجة الدراسة مع دراسة (هيثم العطار، ٢٠١٢) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تشجع مبادرات المديرين التعليمية المتميزة، وأنها تُقدر أهمية ومكانة المدير كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة التعليمية جاءت بدرجة قليلة. بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة، ٢٠١٥) ودراسة (يوسف الزامل، ٢٠١٣) ودراسة (زكية جابر: ٢٠١٢) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تشجع مبادرات المديرين التعليمية المتميزة، وأنها

تُقدر أهمية ومكانة المدير كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة التعليمية جاءت بدرجة كبيرة.

بينما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (زكية جابر، ٢٠١٢) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تُقدم حوافز تشجيعية للقيام بأعمال إبداعية متميزة لتطوير المدرسة، وأنها تمنح علاوات تشجيعية للمديرين المتميزين في الأداء جاءت بدرجة متوسطة.

ثالثاً: التوصيات والمقترحات الإجرائية لتحقيق متطلبات التمكين الإداري

في ضوء إدارة التميز لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت

يستنتج الباحث في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج واستنتاجات إلى مجموعة من التوصيات، التي قد تساهم في التقليل من أو القضاء على ضعف تطبيق متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت ويعرض الباحث هذه الإجراءات المقترحة لتحقيق التوصيات كما يلي:

١- توصية بتفعيل دور بعد (التفويض والثقة الإدارية- مجال المشاركة في اتخاذ القرارات) للتمكين الإداري في ضوء إدارة التميز ومن إجراءاتها المقترحة ما يلي:

- الإسراع في التحول نحو تطبيق التمكين الإداري، وذلك من خلال البعد عن الإجراءات الروتينية المتبعة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- تطوير التشريعات والأنظمة الإدارية لتتواءم مع عصر التقدم في المجال الإداري الذي يفرضه التمكين الإداري.
- التواصل الدائم من قبل مديريات التربية والتعليم بالكويت مع وزارة التربية للحصول على الدعم المالي والمعنوي اللازم لتطبيق التمكين الإداري للمديرين في مدارسهم.

- توفير هياكل تنظيمية مرنة في المدارس الثانوية الحكومية بالكويت تتيح مساحة واسعة من المشاركة للمديرين في اتخاذ ووضع القرارات واتاحة فرص واسعة لتفويض الصلاحيات.
- نشر ثقافة التمكين الإداري بين مديري المدارس الثانوية في المؤسسة التربوية من خلال اللقاءات والمواد التدريبية، بحيث تتضمن الاطار النظري الكامل للتمكين الإداري وادارة التميز وأهميتهما، وسبل تعزيزهما في المدارس، وإزالة العوائق التي تحد من عملية التمكين والتميز، وذلك لتحقيق التميز في أدائهم.
- دعم وتأييد صانعي القرار في وزارة التربية لعملية تطبيق التمكين الإداري، واتخاذ الآليات والإجراءات التي تكفل لجميع الهياكل الإدارية داخل المدارس الثانوية الحكومية بالكويت للعمل معاً بصورة متكاملة لتحقيق متطلبات التمكين الإداري وادارة التميز، واتخاذ قرارات حكيمة بشأنها.
- عقد لقاءات مستمرة مع المديرين للتعرف على معوقات وآليات التغلب على مشكلات تطبيق التمكين الإداري، وتوعيتهم بأهمية التمكين الإداري للارتقاء إلى المدرسة المتميزة.
- التنسيق بين كافة الدوائر والأقسام داخل مديريات التربية وبين مديري المدارس الثانوية من أجل إنجاح تطبيق التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز.
- تفعيل دور مراكز التطوير والإدارات التربوية في مديريات التربية في رسم السياسات وصياغة القرارات التعليمية التي تخدم الميدان التربوي، وتحديد مستوى التفويض، لتسهيل عمل المدير للقيام بمهامه.
- العمل على زرع ثقة المديرين في أنفسهم ومنحهم القدر الكافي من الحرية في العمل، لإخراج طاقاتهم ولإبراز مواهبهم في العمل الإداري.

-
- العمل على توسيع الصلاحيات لمديري المدارس الثانوية في المؤسسة التربوية لتعزيز قدرتهم على أداء مهامهم بالشكل السليم وبالآداء المتميز المطلوب.
 - تفعيل مشاركة مديري المدارس الثانوية في المؤسسة التربوية لرسم السياسات التعليمية وصنع القرارات التربوية التي تتعلق بمجال عملهم، لما له من شأن في دعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل وحفز القدرات الإبداعية لديهم.
 - تعزيز ثقافة التمكين الإداري لدى أصحاب القرار والمسؤولين بحيث يتم التعرف عليه نظرياً، وممارسته عملياً بشكل متميز في جميع المؤسسات التربوية.
- ٢- توصية بتفعيل دور بعد (الاتصال وتدقيق المعلومات- مجال فرق العمل) للتمكين الإداري في ضوء إدارة التميز ومن إجراءاتها المقترحة ما يلي:
- تطوير مراكز المعلومات في المدارس الثانوية الحكومية بالكويت وتوفير كافة المستلزمات ومنح المديرين الصلاحيات اللازمة لاستخدامها للتميز في عملهم.
 - الاستفادة من تجارب الدول التي استخدمت التمكين الإداري للمديرين في مدارسها، والاستفادة من الخبرات السابقة التي استخدمتها هذه الدول من عملية تمكين مديري المدارس لديها.
 - تفعيل الزيارات واللقاءات المتبادلة بين مديريات التربية ومديري المدارس الثانوية في المناطق المختلفة، والاطلاع على التجارب الرائدة في العمل الإداري من أجل نقل الخبرات المتميزة لمديري المدارس.
 - الاعتماد على التقنيات الحديثة والبرمجيات الجاهزة والاطلاع على آخر ما توصلت إليه المؤسسات العالمية في التمكين الإداري وإدارة التميز، بحيث

- توفر منظومة بيانات ومعلومات مميزة لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت.
- التأكيد على استمرارية العمل بنظام الاتصال والتواصل الحديثة المتبعة من قبل وزارة التربية ، والعمل على تطويرها أكثر لضمان انجاز العمل بأسرع وقت.
 - أن تقوم إدارات المدارس الثانوية وبالتعاون مع مديريات التربية بالكويت بعمل قاعدة بيانات مشتركة ومرتبطة بجميع إدارات المدارس، من خلال شبكة اتصالات محوسبة قادرة على التبادل للمعلومات بصورة سريعة، لضمان إنجاز العمل بالوقت المطلوب.
 - تدريب المديرين على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد لما في ذلك من تحسين للتميز في العمل داخل المدرسة، ومما يعمل على تبادل الخبرات فيما بينهم.
 - تعزيز إيمان المديرين بأن فرق العمل أكثر إبداعاً من العمل الفردي، من خلال الندوات واللقاءات التثقيفية
- ٣- توصية بتفعيل دور بعد (التدريب والنمو المهني- مجال الدعم الاجتماعي) للتمكين الإداري في ضوء إدارة التميز ومن إجراءاتها المقترحة ما يلي:
- تطوير وتحسين وإثراء معاهد التدريب والتأهيل التربوي بوزارة التربية وتحديد مساحات احتياجات مدرّاء المدارس التدريبية لتوفير المزيد من الفرص المناسبة لتهيئة مناخ النمو المهني لمدير المدرسة المتماشية مع متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز.
 - تبني تدريب مديري المدارس الثانوية أثناء الخدمة على كيفية تطبيق التمكين الإداري، وتقديم الخدمات الإرشادية اللازمة لهم من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول وضع معوقات التطبيق وكيفية علاجها، وكيفية الوصول للتميز في العمل الإداري.

- تأهيل دفعة من مديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت كدفعة أولى وكتجربة في عملية التمكين الإداري، وذلك من خلال البعثات العلمية أو الدورات التدريبية، التي تمكنهم من ممارسة عملية التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز بشكل سليم.
- وضع برامج تدريبية تعمل على رفع كفاءة المديرين وتأهيلهم لامتلاك الكفايات المعرفية والأدائية اللازمة لتطبيق برامج التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز.
- توفير الأدلة والإرشادات اللازمة لشرح آليات التعامل مع الصلاحيات والسلطات المخولة- للمديرين من خلال التمكين الإداري، ونشر الإعلانات بكل جديد ومستحدث حول تقنيات ومتطلبات تطبيق التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز، وكيفية التعامل معه.
- ٤- توصية بتفعيل دور بعد التحفيز الذاتي للتمكين الإداري في ضوء إدارة التميز ومن إجراءاتها المقترحة ما يلي:
 - على مديريات التربية أن تقوم باستمرار بتشجيع المبادرات الصادرة من المديرين وحثهم على المزيد من المبادرات للارتقاء بالعمل المدرسي.
 - تشجيع المديرين المتميزين في مجال عملهم، وذلك من خلال الحوافز المادية والعينية لهم، مع الثناء وشكرهم على ما يقدمونه من جهد متميز في عملهم الإداري.
 - منح المديرين صلاحيات أوسع بتحديد احتياجاتهم للمصروفات المستخدمة من ميزانية المدرسة السنوية، لتوفير متطلبات واحتياجات المدرسة دون قيود.
 - تحسين مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لمديري المدارس، والإسراع في تطوير نظام المكافآت الذي يحفز مديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت على التميز أو لتطور الذاتي.

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د/ أشرف محمود أحمد أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري أ/ فهد سهيل عبد الرضا

- تعزيز الأمن الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في المؤسسة التربوية
ليتمكنوا من ممارسة واجباتهم وأداء مهامهم على أكمل وجه.

المراجع

١. أبو الفضل جمال الدين ابن منظور (١٩٩٣). لسان العرب، ط ٣ ، بيروت، دار صفاء.
٢. أحمد عبيد سويد مساعد (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت للتمكين الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، س٢٠، ع١٦٦.
٣. بثينة أحمد زياد العبيدين (٢٠٠٤). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة" رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
٤. حماد شبيب العازمي (٢٠١٩). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي ، رسالة دكتوراه، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي.
٥. خالد جاسم محمد العنزي (٢٠١٩) . درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز
٦. سفيان شريفى (٢٠٢٠). دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ع١٦٤.
٧. سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٩). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي، مجلة مستقبل التربية، المجلد الخامس عشر، العدد ٥٥.
٨. سماح مؤيد محمود وأسيل هادي محمود (٢٠٠٧). أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد٦٧.
٩. شلبي السيوطي (٢٠٠٧) واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة"، كتاب بحوث المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية " الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

١٠. عادل بن عايد الشمري (٢٠٢١). واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي مج ٣٥، ع ١٣٨.
١١. عادل محمد زايد (٢٠٠٣). الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
١٢. عادل محمد زايد (٢٠٠٥). الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز، مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
١٣. عايد عارف ثنيان الشمري (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت.
١٤. عباس عبد مهدي الشريفي ومنال محمود التتج (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ١٢ العدد ٣.
١٥. عبد العزيز علي حسين (٢٠٠٩). الإدارة المتميزة للموارد البشرية، القاهرة، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
١٦. عبد العزيز هلال فراج (٢٠٢٠). مستوي التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الوقت لدي مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
١٧. عفاف راضي علي (٢٠٢٠). التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج ٤، ع ٣٣.
١٨. علي السلمي (٢٠٠٢). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت في ضوء إدارة التميز

أ.د/ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / أ/ فهد سهيل عبد الرضا

١٩. كروز تراحيب العجمي (٢٠١٦)، استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بالكويت في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي.
٢٠. محمد ظافر محمد هادي العجمي (٢٠١٨) دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في تحقيق استراتيجية التميز.
٢١. محمد محمد حسن رسمي (٢٠٢٠). التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية في عمان، مجلة كلية التربية، جامعة بنها - كلية التربية، مج ٣١، ع ١٢١٤.
٢٢. محمد محمود الفاضل (٢٠١١) تجديرات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، عمان: دار الحمد للنشر والتوزيع.
٢٣. محمود إبراهيم خلف الله (٢٠١٧). تمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين. مجلة العلوم التربوية جامعة الكويت. ٣١ (١٢٣) ٣٢٦-٣٧٢.
٢٤. منار حسن مصطفى حسنين (٢٠١٥) درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح، الضفة الغربية، فلسطين
٢٥. منورة زايد محمد الرقب (٢٠٢٠). التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين .
٢٦. منى عبدالله صالح (٢٠٢٠). معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة - كلية التربية، ع ١١٠، ج ٣.

٢٧. مؤيد أحمد مسعود (٢٠١٢). درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، الخليل، فلسطين.
٢٨. ميسرة عبدالرؤف علي (٢٠١٨). التمكين الإداري وأثره على صراعات العمل داخل المؤسسات التعليمية، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، مصر. عدد ١٠٦.
٢٩. وزارة التربية (٢٠١٣). واقع الإدارات التربوية وخططها المستقبلية في دولة الكويت، الكويت، إصدارات الوزارة.

٣٠. Adebanjo, Dotun, Crawford, Neil, McKenna, Kevin, (٢٠٠٨) "Business Excellence BPIR Management Brief – volume ١, no. ٣.
٣١. Al-bdareen, R. . (٢٠٢٠). The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees Performance Management Process. International Journal of Asian Social Science, ١٠(٤), ١٩٣-٢٠٦.
<https://doi.org/10.18488/journal.1.2020.10.4.193.206>.
٣٢. Alsarayrah, A. Z. ., & Alsarayrah, A. M. . (٢٠٢١). The Impact of Performance Management on Organizational Excellence in Educational Institutions and How to Strengthen it in Private Schools. Journal of Educational and Social Research, ١١(٢), ١٥٤. <https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0038>
٣٣. Begot (٢٠١١). Impact of Team Empowerment on Team Performance,.
٣٤. Sagnak, The Empowering Leadership and Teacher Innovative Behavior: The Mediating Role of Innovation Climate, African Journal of Business Management. ٢٠١٢, ٦(٤).

-
٣٥. Sreenivas et al ,(٢٠١٤) "Towards Excellence in School Education – TQM as A Strategy" Research Journal OF Social Science &Management ,٣(١٠), ١٥١-١٥٦.