



مركز أ.د/ أحمد المنشاوي

للنشر العلمي والتميز البحثي

(مجلة كلية التربية)

=====

التمكين الإداري كمدخل لتحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (دراسة نظرية)

إشراف

أ.د/ عبد التواب عبد اللاه عبد التواب أ.د/ حنان صلاح الدين محمد الحلواني

رئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية، جامعة أسيوط

hanan.elhalawani@edu.aun.edu.eg

أستاذ أصول التربية المنفرغ

كلية التربية، جامعة أسيوط

tawab@aun.edu.eg

إعداد

أ/ ياسر فيصل ندا المطيري

باحث دكتوراة تخصص (التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

كلية التربية _ جامعة أسيوط

yasserfisal@gmail.com

﴿المجلد الواحد والأربعون – العدد الخامس – جزء ثاني – مايو ٢٠٢٥ م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص :

هدف هذا البحث إلى التعرف إلى التمكين الإداري كمدخل لتحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، واستخدم البحث المنهج الوصفي المعتمد على جمع الأطر النظرية من الأدبيات التربوية، وتوصل البحث إلى تقديم إطار نظري يتضمن الأسس الفكرية للتمكين الإداري في الفكر التربوي المعاصر، وكذلك الأسس الفكرية للأداء الإداري في الأدبيات التربوية المعاصرة، بالإضافة إلى تناول كيفية تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء التمكين الإداري، وتم تقديم عدد من التوصيات كان من أهمها:

- ١- ضرورة التركيز على جانب النمو المنهجي للمديرين من خلال الاستمرار في عقد الورش التدريبية المكثفة والتي تعنى بالمفاهيم الإدارية الحديثة مثل التمكين الإداري.
 - ٢- تحديث قنوات الاتصال بين إدارات المدارس وبين الوزارة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.
 - ٣- تشجيع المديرين على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المدارس.
- الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، الأداء الإداري، مديري مدارس التعليم الثانوي، الكويت.

**Administrative empowerment as an approach to improving
the administrative performance of secondary school
principals in the State of Kuwait
(A Theoretical Study)**

Supervisor

Prof. Dr. Abdel Tawab Abdel Lah Abdel Tawab

Emeritus professor of foundations of education

Faculty of Education - Assiut University

tawab@aun.edu.eg

Professor Hanan Salah El-Din Mohamed Al-Halawani

Head of the Department of Comparative Education and Educational
Administration

Faculty of Education - Assiut University

hanan.elhalawani@edu.aun.edu.eg

Prepared by

Yasser Faisal Nada Al-Mutairi

PhD researcher specializing in (Comparative Education and Educational
Administration)

Faculty of Education, Assiut Universityyasserfaisal@gmail.com

Abstract:

This research aimed to identify administrative empowerment as an approach to improving the administrative performance of secondary school principals in the State of Kuwait. The research used a descriptive approach based on collecting theoretical frameworks from educational literature, The results related to the research resulted in the study

providing a theoretical framework that included the intellectual foundations of administrative empowerment in contemporary educational thought, as well as the intellectual foundations of administrative performance in contemporary educational literature, in addition to addressing how to develop the administrative performance of secondary education school principals in the State of Kuwait in light of administrative empowerment. **A number of Among the recommendations, the most important were:**

- 1- The need to focus on the aspect of professional growth for managers by continuing to hold intensive training workshops that deal with modern administrative concepts such as administrative empowerment.
- 2- Modernizing communication channels between school administrations and the Ministry through the use of modern technology.
- 3- Encouraging principals to involve employees in making decisions within the teacher.

Keywords: Administrative empowerment, administrative performance, secondary school principals, Kuwait.

مقدمة:

يشهد العالم مع بداية الألفية الثالثة موجة من التحديات والتغيرات، نتيجة للتطور المعرفي والتكنولوجي؛ مما دفع المؤسسات إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة واستراتيجيات تركز على الثروة البشرية على اعتبار أنها أهم مورد فيها، ولتكون قادرة على مواجهة تحدياتها ذاتياً.

ولقد نال موضوع التمكين الإداري اهتمام متزايد لدى المهتمين بعلم الإدارة، حيث أصبح من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر، نتيجة للتطورات والتغيرات وزيادة أعباء العمل، بما يدفع المنظمات إلى تبني مفهوم التمكين الإداري للاستفادة من الفرص المتاحة، وتجنب أو التقليل من المخاطر المحتملة، ويعتمد هذا المفهوم على فلسفة منح المديرين سلطة أوسع في إتخاذ القرارات والمساءلة والرقابة، والحرية في أداء العمل، وبالتالي تحمل المسؤولية ومواجهة مختلف المواقف بدون تدخل من الإدارة العليا (رحمة بنت محمد صالح الغامدي، ٢٠١٧، ٣٣٤).

يعد التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح مديري المدارس الحرية الكاملة في التصرف عند أدائهم لمسؤوليتهم الوظيفية، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من وزارة التربية، مع توفر كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة، وتأهيل المديرين فنياً وسلوكياً لأداء العمل المدرسي والثقة المطلقة فيهم، فالتمكين الإداري استراتيجية تنظيمية إدارية تجعل مديري المدارس يقدمون أفضل ما يمتنعون به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية، بما يضمن بذل المزيد من الجهد في العمل لخدمة أهداف الوزارة، وتعزيز سمات مديري المدارس، بحيث يصبحوا مؤثرين في نفوس معلميه وبقاى العاملين بالمدرسة (إبراهيم بن عبد الله الزعير، ٢٠١٧، ٣).

فتمكين قادة المدارس يعد نقلة نوعية، فهو يساعد على تطوير المدرسة وتحسين أداء العاملين، ويساعد على سرعة حل المشكلات التي تواجهها، فالتمكين يمثل أسلوباً إدارياً حديثاً يساعد على تحقيق مستويات عالية من الأداء، كما يعد استراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين (عبد العزيز بن سالم النوح، ٢٠١٧، ١٠).

ويلاقي التمكين الإداري قبولاً متزايداً من قبل مديري المدارس، نظراً لأهميته في تطوير أدائهم، وتحقيق رغبتهم الاستقلالية، واتخاذ القرارات الخاصة بمدارسهم، خاصة وأنهم المسؤولين بشكل كامل عما تحققة مدارسهم من أهداف (حمد عوض شعيبات وصباح محمود مصطفى عرقوب ونجاة محمد رمضان شرباتي وياسر تيم زبون، ٢٠١٨، ٤١٧).

ويعد التمكين من المداخل المهمة والفعال لأجل تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التربوية، حيث تهتم المؤسسات التربوية بالأداء باعتباره العنصر المحرك لهذه المؤسسات، كما أن له تأثير مباشر في جودة مخرجاتها وتحقيق أهدافها، ويؤدي إلى تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية.

ويتزايد الاهتمام بالأداء الإداري في الوقت الراهن، نتيجة لكونه يرتبط بمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، سواء أكانت هذه المؤسسات تربوية أو غيرها، ومن هنا جاء التركيز على إدارة هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها، من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن الاستمرارية والنمو والتطور.

وتكمن أهمية الأداء الإداري في مقدرته على الحفاظ على مستوى أداء متميز للمؤسسة، والذي يُمكنها من إحراز مخرجات تعليمية متفوقة، فضلاً عن تعزيز مهارات التخطيط التربوي، وزيادة الكفاءة الإدارية في اتخاذ القرارات التربوية التي تعود على المعلمين والطلبة والعاملين بالنفع والفائدة، كما يتيح الفرصة للمؤسسات التربوية لتحقيق مركز تعليمي متميز ومنافس، كما تكمن أهمية الأداء الإداري بأنه يمكن القيادات العليا من التنبؤ بالأخطار، ووضع استراتيجيات للتصدي لها ومواجهتها، وحل المشكلات الحالية (دلال قطيشات ومحمد القضاة، ٢٠١٨، ٥٢٣).

لذا جاء البحث الحالي للتعرف على التمكين الإداري كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت.

مشكلة البحث:

لقد أُلقت وزارة التربية في دولة الكويت بتبعات كبيرة على كاهل الإدارة المدرسية، وتزداد هذه التبعات من سنة إلى أخرى، إلا أن ذلك لم يصاحبه تطوير لسلطة وصلاحيات وكفايات الإدارة المدرسية، بحيث يحدث نوع من التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات، ومن ثم أصبحت الإدارات المدرسية مجرد منفذ للسياسات العليا دون أن يكون لها دور فعال في تطوير نفسها بما يلاءم متطلبات العصر (محمد المسيليم، ٢٠١٤، ص ١٩٩).

وتفتقر القيادات التربوية بدولة الكويت إلى سلطة حقيقية تمكنهم من القيام بأعباء المسؤوليات المطلوبة منهم، لمواجهة ما يدور حولهم، الأمر الذي يشكل مردود سلبي على دافعيتهم واستعدادهم للتطوير والإبداع، وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة الأنماط السائدة، والتي تتباعد عن التمكين الإداري (هيفاء فالح الحمادي، ٢٠١٨، ٣٢).

ولقد توصلت نتائج دراسة منى عبد الله صالح العنزي (٢٠٢٠) إلى وجود عدد من الصعوبات التي تواجه التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، منها ضعف التأهيل المهني لبعض المديرين، وضعف السمات القيادية لدى مديري المدارس، وضعف الثقة بين مديري المدارس ورؤسائهم في الإدارات التعليمية، وقلة تدريب مديري المدارس على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

وأشار تقرير أعده مكتب «اليونسكو» حول رؤيته للكويت بحلول عام ٢٠٣٠، إلى أن التعليم بدولة الكويت يواجه عدة معوقات منها ضعف المهارات القيادية، وأن نظام التعليم في دولة الكويت غير قادر على اعداد القوى العاملة لمواجهة تحديات المستقبل، ودعا التقرير إلى ضرورة اتخاذ اجراءات قوية وفاعلة فيما يتعلق بالنظم التربوية الإدارية، وإلا فإن الاستمرار في التقاعس عن العمل سيعرض مستقبل دولة الكويت للخطر (الكندري، ٢٠١٦، ٢٣).

ومن خلال عمل الباحث في المجال التربوي فقد لاحظ أن ففاعة المدارس يواجهون تحديات كبيرة ومشكلات متعددة، ويفتقرون إلى صلاحيات تجعلهم أكثر قدرة على القيام بمسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية، مما يحتم على وزارة التربية إعطاء قادة المدارس صلاحيات واسعة وتمكينهم إدارياً، لذا جاء البحث الحالي للتعرف على دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت.

أسئلة البحث:

سعى البحث الحالي إلى محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للتمكين الإداري في المؤسسات التربوية في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر؟
- ٢- ما الأسس النظرية للأداء الإداري في المؤسسات التربوية في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر؟
- ٣- ما أهم الإجراءات المقترحة التي قد تسهم في تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء التمكين الإداري؟

أهداف البحث:

يحاول البحث الحالي تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف إلى الأسس النظرية للتمكين الإداري في المؤسسات التربوية في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر.
- ٢- التعرف إلى الأسس النظرية للأداء الإداري في المؤسسات التربوية في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر.
- ٣- التوصل إلى بعض الإجراءات المقترحة التي قد تسهم في تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء التمكين الإداري.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- ١- يعد موضوع التمكين الإداري من المواضيع المهمة المتعلقة بفئة مهمة من فئات المجتمع وهي فئة مديري المدارس، حيث ينعكس تمكينهم الإداري على الأداء الإداري وتحقيق المدرسة للتميز.
- ٢- تقدم هذه الدراسة من الناحية العملية نتائج وتوصيات حول واقع التمكين الإداري لمديري المدارس ودور أصحاب القرار في تعزيزه والسعي لتطبيقه.
- ٣- تسهم الدراسة في زيادة وعي أصحاب القرار في وزارة التربية بأهمية الدور الذي يسهم به التمكين الإداري في تحقيق الأهداف التربوية وتطوير العمل المدرسي.
- ٤- قد تكون نقطة انطلاق نحو دراسات مستقبلية تتناول التمكين الإداري في المؤسسات التربوية في دولة الكويت.
- ٥- إثراء المكتبة الكويتية بواحدة من الدراسات لموضوع لم يتم تناوله كثيراً في الأبحاث والدراسات العربية وخاصة الكويتية وهو التمكين الإداري كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة.

مصطلحات البحث:

تضمنت الدراسة المصطلحات التالية:

(١) التمكين الإداري:

يعرف يعرف معجم الإدارة التمكين الإداري بأنه إستراتيجية تنظيمية، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة، من غير تدخل مباشر من الإدارة، ومع توفير الموارد التي يحتاجونها كافة، في بيئة العمل المناسبة، لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل، مع الثقة التامة بهم (حمد عوض شعيبات وآخرون، ٢٠١١، ١٦).

(٢) التمكين الإداري لمديري المدارس:

يشير التمكين الإداري لمديري المدارس إلى الدرجة التي يقوم من خلالها لمديري المدارس بممارسة المهام المتعلقة بالوعي بمفهوم العمل الإداري، والقدرة علي انجاز العمل الإداري، والدافعية الذاتية نحو الأداء الإداري، والقدرة علي التأثير في القرارات الادارية، والقدرة علي التفويض في تحديد المهام، والتمكين والاسهام باتخاذ القرار، والاتصال الإداري الفعال، وتجويد العمل الاداري، وتقويم العمل الاداري.

(٣) الأداء الإداري:

ويعرف الأداء الإداري بوصفه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (أحمد زكي بدوي، ٢٠١٦، ٣٣٥).

الدراسات السابقة:

حصل الباحث على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم تناولها على النحو التالي:

(١) دراسة منى عبد الله صالح العنزي (٢٠٢١): التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بجودة ممارساتهم المهنية.

هدفت هذه الدراسة إلى تناول التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بجودة ممارساتهم المهنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، أما أداة الدراسة فكانت استمارة استبانة والتي تم تطبيقها على عدد (١٠٠) مدير ومديرة من

المدارس الثانوية بدولة الكويت في المناطق التعليمية (العاصمة - الأحمدي - الفراونية - الجهراء - مبارك الكبير - حولي)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بدولة الكويت متوسط، وأن جودة ممارساتهم المهنية متوسطة كذلك، وتوصلت كذلك إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية جودة ممارساتهم المهنية.

(٢) دراسة ريماء محمد حمدان الحجاج وأسامة عادل حسونة (٢٠١٩): مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم.

هدفت هذه الدراسة تعرف مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي، وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧١) معلماً ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاء مرتفعاً، وأن مستوى الأداء الوظيفي لديهم جاء مرتفعاً كذلك، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين.

(٣) دراسة فتحي محمد أبو ناصر (٢٠١٩): درجة التمكين الإداري المدرسي ومعوقات ممارسته كما يراها مديرو المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة التمكين الإداري ومعوقات ممارسته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات. واشتملت عينة الدراسة على (١٧٩) مديراً؛ ولجمع البيانات تم استخدام الاستبيان، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية مرتفعة. كما أظهرت النتائج أن معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية متوسطة.

(٤) دراسة المحيسن والفضلي (Alfadli & Almehaisen, 2019): واقع التمكين الإداري في المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع التمكين الإداري في المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان والمقابلة لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التمكين الإداري في المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية متوسط، وتوصلت كذلك إلى عدم وجود فروق في ضوء متغير التأهيل الأكاديمي.

(٥) دراسة هدى أحمد علي (٢٠١٩): التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظرهن.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة وعلاقتها بمشاركة قائدات المدارس في صنع القرار، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٨) قائدة مدرسة، وتمثلت أداة جمع المعلومات في الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة متوسطة في جميع المجالات، وجاءت درجة مشاركة قائدات المدارس بمنطقة الباحة في صنع القرار بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة، ودرجة مشاركة قائدات المدارس في صنع القرار.

(٦) دراسة بيك (Beck, 2018): أثر التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية كاليفورنيا على أدائهم المتميز

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف تأثير التمكين الإداري لمديري المدارس العليا بكاليفورنيا على أدائهم المتميز، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبيان لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٨) مدير ومديرة مدرسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التمكين الإداري لمديري المدارس يتم بدرجة مرتفعة، كما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري لمديري المدارس وأدائهم المتميز.

(٧) دراسة إبراهيم بن عبد الله الزعبي (٢٠١٧): واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع التمكين الإداري وعلاقته بدافعية الإنجاز لقادة المدارس الثانوية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٦) قائداً للمدرسة الثانوية، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالسعودية مرتفع، وجاء

بعد المهارات القيادية في المرتبة الأولى، تلاه بُعد الأهداف، ثم بُعد التأثير وحفز العاملين، تلاه بُعد الالتزام والقوة، كما توصلت النتائج إلى أن دافعية الإنجاز لقادة المدارس الثانوية السعودية مرتفع، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري لدى قادة المدارس الثانوية والدافعية للإنجاز.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- تؤكد الدراسات السابقة على أن التمكين الإداري لدى مديري المدارس يعد متطلبًا أساسيًا لتحقيق الأهداف التربوية، وبالتالي تؤكد على أهمية تحقيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس لضمان تحقيق الأداء المتميز في المدارس.
- تقدم الدراسات السابقة بيانات ميدانية عن واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس، مما يساعد في فهم التحديات الحقيقية التي يواجهها التمكين الإداري.
- تقدم الدراسات السابقة تأكيدات على أهمية التمكين الإداري لدى مديري المدارس في تحقيق نتائج إيجابية متعلقة بالدافعية للإنجاز، والأداء المتميز لمديري المدارس، و بالأداء الوظيفي للمعلمين.

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة:

- العديد من الدراسات السابقة تشدد على ضرورة تفعيل التمكين الإداري لدى مديري المدارس، وهو ما تؤكد عليه الدراسة الحالية.
- تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية التمكين الإداري لمديري المدارس.
- يتكرر في جميع الدراسات تناول الدور المهم والفعال للتمكين الإداري لتحقيق عديد من الأهداف التربوية.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة:

- تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في الأهداف، حيث تركز معظم الدراسات السابقة على الجانب الميداني للتعرف على واقع التمكين الإداري، بينما تهتم الدراسة الحالية بالجانب النظري للتمكين الإداري ودوره في تطوير الأداء الإداري.

- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الأدوات المستخدمة حيث يعتمد على الأطر والكتابات النظرية، بينما تعتمد الدراسات السابقة على الجانب الميداني وتطبيق الاستبيانات.
- كما يختلف البحث الحالي عن الأبحاث السابقة فيما يتعلق بالبيئة التي يتناولها، حيث يركز على البيئة التربوية الكويتية، والتي لها طابع مخالف للبيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار موضوع البحث، كذلك في صياغة الأطر النظرية المتعلقة بالتمكين الإداري والأداء الإداري، كذلك في تحديد المنهج المتعلق بالبحث، كذلك في تحديد الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي في الكويت في ضوء مدخل التمكين الإداري.

وبشكل عام تظهر الدراسات السابقة أهمية التمكين الإداري، لذا، يتعين على المعنيين بالسياسات التعليمية الاهتمام بالتمكين الإداري لمديري المدارس، وتقديم برامج تدريبية هدفها التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيقه بالمدارس، مما يعني ضمان جودة التعليم.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي حيث وصف الظاهرة - موضوع الدراسة - اعتماداً على جمع المعلومات النظرية من الأدبيات المختلفة، وتحليلها لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

خطوات البحث:

- ١- تحديد الأسس النظرية للتمكين الإداري في المؤسسات التربوية في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر .
- ٢- تحديد الأسس النظرية للأداء الإداري في المؤسسات التربوية في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر.
- ٣- تحديد الإجراءات المقترحة التي قد تسهم في تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء التمكين الإداري.

محاور الدراسة:

المحور الأول: الأسس الفكرية للتمكين الإداري في الفكر التربوي المعاصر:

في ظل الطفرات العلمية التي تقتحم كل مجالات الحياة، تسعى المؤسسات التربوية المتقدمة إلى مواكبة التحديثات التي تطال طبيعة عملها، وتعود بالنماء والتطور عليها وعلى المجتمع، بينما تظل المؤسسات التي تتأخر عن مواكبة هذا التقدم متقادمةً ومحرومةً من ميزات عديدة، ومن بين التوجهات التي يجب اتباعها بالمؤسسات التربوية، والتي تبرز الكفاءات الإدارية والمهنية للمسؤولين والعاملين التمكين الإداري.

ولقد حظي التمكين باهتمام واسع في العلوم الإدارية لعدة أسباب أهمها: أن تمكين العاملين يعتبر من العناصر الأساسية المؤثرة على الفعالية الإدارية والتنظيمية، وهذه الفعالية تزداد عندما تتم المشاركة في القيادة والسلطة، كما أن التمكين يسهل الاستجابة للتغيرات البيئية في الوقت المناسب، مثل تلبية مطالب العملاء في الوقت المحدد، وزيادة رضاهم، بالإضافة لذلك فإن التمكين يجعل العاملين مصدر مهم للأفكار الجديدة، وعنصر أساسي لحل المشاكل والوقاية منها، كما أنه يزيد ولاء العاملين للمنظمة (Metin, 2017, 41).

أولاً: أهداف التمكين الإداري

للتمكن الإداري أهداف متعددة، من أهمها ما تناوله (عطية محمد مصلح يوسف حسن وحسن، ٢٠٢٢، ٥٢) والمتمثل في التالي:

- زيادة فرص الإبداع والابتكار، من خلال الحرية الممنوحة في التصرف، ومن خلال تشجيع العاملين على المبادرة، والتفكير الخلاق، وتقديم الأفكار الخلاقة، وهذا من شأنه أن يستقطب الكفاءات المدربة، وذوي المهارات المميزة.
- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم أن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

- مساعدة المؤسسة في برنامج التطوير والتجديد، فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة للتغيير، فمن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير، هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين يخافون من التغيير.
- إتاحة وقت أكبر أمام المديرين للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة ورسم الخطط طويلة الأجل، ولا سيما أن المدير وفق طريق الإدارة التقليدية متقل بالأعباء الروتينية والمشاكل اليومية المكررة.
- الإسهام في زيادة إنتاجية المؤسسة، فالتمكن يساعد العاملين على استخدام قدراتهم الكامنة وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، فضلاً عن إثراء وظائفهم؛ مما يساعد في زيادة إنتاجية المؤسسة.
- مساعدة المديرين على تتبع تحقيق النتائج وربطها بالأهداف المحددة، وعلى نشر مقاييس المسؤوليات والتقويم والأهداف لوظائف المؤسسة المختلفة، وعلى دعم العلاقة بينهم وبين مرؤوسيههم وخلق مناخ الثقة بالمديرين.
- وبالتالي فإن التمكين الإداري له دور مهم وفعال في توفير البيئة المدعمة للإبداع والابتكار، والخروج من الطرق الإدارية التقليدية إلى الطرق الحديثة التي تسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة التربوية.

ثانياً: أهمية التمكين الإداري

تتمثل أهمية التمكين الإداري في التالي (إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، ٢٠١٣، ١٠٧):

- ١- تحقيق الانتماء، يسهم التمكين الإداري في زيادة الانتماء الداخلي للمؤسسة، ولفريق العمل الذي ينتمي إليه، وهذا الشعور بالانتماء ينتج عنه تحسن في مستوى الإنتاجية، وتدني في التغيب عن العمل، ونقص في معدل دوران العمل.
- ٢- المشاركة الفاعلة. وتعني تمكين العاملين الذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم، وهي مشاركة تتميز بمستوى عال من الفاعلية والإيجابية، التي تنبع من واقع الانتماء والشعور بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها، حيث إن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة الهادفة، وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

٣- اكتساب المعرفة والمهارة، وعليه تتوقف برامج التمكين الإداري، وهذا لا يتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية وندوات وورش عمل، ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ذهب، وحتى بعد مغادرته للمؤسسة التي كان يعمل بها سابقاً.

٤- تحقيق الرضا الوظيفي، وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

وبالتالي فإن التمكين الإداري له أهمية كبيرة فيما يتعلق بتحقيق الإنتماء للمؤسسة التربوية، كذلك ضمان المشاركة الفعالة لجميع العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي نتيجة لشعور جميع العاملين بدورهم الفعال في اتخاذ القرارات، وبالتالي اكتسابهم للمعرفة والمهارة لما يقومون به من أدوار.

ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري

هناك عدد من الأبعاد المتعلقة بالتمكين الإداري، وهي (Wanwick, 2015, 22):

- توفر نظام متكامل للمعلومات متاح الاستعمال من قبل كافة المستويات الإدارية.
- إدارة الأداء وتوفير نظام متكامل يشمل قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة وأسس تخطيط الأداء المستهدف، وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيهه، ومتابعته، وتقويمه.
- توفير الدعم المالي لكافة تطبيقات التعلم التنظيمي، ووجود آليات مساءلة لتقويم الأداء التنظيمي.
- توفير هياكل تنظيمية مرنة تؤكد على اللامركزية في الإدارة، وضرورة أن تكون هذه الهياكل متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- تمتع المنظمة بقيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتعمل على توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتحرص على استغلال الفرص لتحقيق التميز.

وبالتالي فإن ممارسة التمكين الإداري ليست عملية سهلة وبسيطة، ولكنها تتطلب توافر مقومات بشرية ومادية ومالية، مع تغيير السياسات التي تنتهجها المؤسسة التربوية، وتوفير قيادات تربوية فعالة لديها من المرونة ما يكفي لتحقيق الأهداف التربوية المختلفة.

رابعاً: مبادئ التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية:

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بتمكين العاملين حتى يحقق التمكين أهدافه بكفاءة، وتنحصر هذه المبادئ في الآتي (Khalayleh & Masa'deh, 2017, 52):

- ١- **وضوح الأهداف:** ويقوم هذا المبدأ على ضمان الفهم والوعي لكامل لدى العاملين، كما يرسم التصورات التامة لفلسفة الإدارة العليا وتوجيهها للأفراد العاملين.
 - ٢- **الدافعية:** ينحصر هذا المبدأ في تشجيع العاملين لتقبل مفهوم التمكين الإداري، وبيان مساهمتهم في تحقيق الأدوار التنظيمية، والتشجيع المستمر نحو بناء فرق العمل، ونشر ثقافة الأبواب المفتوحة من قبل الإدارة العليا في ملاحظاتهم وتعليقات العاملين.
 - ٣- **تعليم العاملين:** ويتجسد في هذا المبدأ في نشر ثقافة التعليم والتعلم بين العاملين في المدارس ومؤسسات التعليم، حيث يسهم نشر مثل هذه الثقافة في زيادة فاعلية العاملين، وتشجيعهم نحو انجاز مهامهم وتحقيق النجاح.
 - ٤- **الإنجاز:** ينحصر هذا المبدأ في قبول العاملين لتلك الصلاحيات والمسؤوليات، وضمان المسؤولية لها لتتوازى مع الإنجاز.
 - ٥- **الرغبة في التغيير:** يقود التمكين الإداري من خلال هذا المبدأ إلى البحث عن الأساليب الحديثة لمواكبة التطورات العصرية في المؤسسات التعليمية، كما يدعو هذا المبدأ الإدارة العليا في المدارس والمؤسسات التعليمية إلى تشجيع العاملين نحو التغيير وحب التطوير.
 - ٦- **الاحترام:** ويقوم هذا المبدأ على إبراز أهمية العاملين في المدارس والمؤسسات التعليمية التي يعملون بها، من خلال دعم تطوير أعمالهم وضمان الإبداع فيه، كما يشكل الاحترام بين العاملين أنفسهم والإدارة العليا جوهرًا لخطوط الاتصال والتواصل.
- وهذه المبادئ تعد من المتطلبات التي لا يمكن تحقيق التمكين الإداري بدونها، فلا بد من وضوح الأهداف التي تسعى المؤسسة التربوية لتحقيقها، كذلك لا بد من توافر دوافع لدى العاملين، مع تدريب العاملين بشكل فعال على ممارسات التمكين الإداري، كذلك وجود رغبة في التغيير، مع وجود قدر من الاحترام للعاملين وما يقومون به من أدوار.

خامساً: معوقات تطبيق التمكين الإداري:

تواجه المنظمات والمؤسسات بمختلف أشكالها وصفاتها العديد من التحديات والمعوقات التي تحول بينها وبين تطبيق التمكين الإداري، وهذا أمر طبيعي؛ لأن كل عملية تغيير جديدة لا بد وأن يقابلها مقاومة، وفي عملية التمكين الإداري قد تكون المقاومة من العاملين الذين يخشون التغيير أو الذين يخافون من فقدان امتيازاتهم، أو الذين لا يملكون الطاقة والقدرة على تحمل أعباء عمل جديدة، وقد تأتي من الإدارة نفسها، وقد حدد الباحثون في هذا الميدان تلك المعوقات، من وجهات نظر مختلفة، فيما يخص المؤسسة، أو يتصل بالعاملين، أو يتصل بالبيئة الاجتماعية، والبيئة الخارجية، وتناولها كل من كشاد رابح وقبطان شوقي (٢٠١٢، ٤٢٨ - ٤٣٢) وشافع محمد سيف (٢٠١١، ١٣٢-١٣٦) وعامر خضير الكبيسي (٢٠١٤، ١٢٢ - ١٢٥) على النحو التالي:

- ١- **البناء التنظيمي الهرمي**، القائم على المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، وهذا البناء الهرمي يتصف بالتقليدية داخل المؤسسة.
- ٢- **خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة**، يترتب عليه خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة، وخوف القيادة العليا من فقدان السلطة؛ وعدم الثقة الإدارية المتبادلة بين القيادة العليا والقيادات الأخرى؛ ومقاومة القيادة العليا لتطبيق التمكين خوفاً من إساءة العاملين استخدام السلطات الممنوحة لهم؛ وتمسك القيادات باللوائح والقوانين التنظيمية بدون استخدام المرونة عند تطبيقها والتجديد فيها.
- ٣- **قلة رغبة المنظمات في التغيير**، وتفضيل الإدارة التقليدية في أسلوب القيادة، وتفضيل الأنماط الإدارية التقليدية والثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس، والتي أصبحت تراثاً اعتادت عليه الأجيال.
- ٤- **خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية**، بسبب الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار، وبسبب عدم ثقتهم في أنفسهم من ناحية قدرتهم على إكمال مهام عملهم، مما يحول دون تطبيق التمكين داخل المؤسسات التربوية.
- ٥- **السرية في تبادل المعلومات**، وذلك السلوك المتعلق بالعقلية التقليدية في القيادة، والذي من شأنه أن يؤخر تفعيل أي برنامج تمكين حتى لو جرى التخلص من العقلية التقليدية القديمة في الإدارة، وعدم رغبة المدير بإعطاء العاملين المعلومات الكافية، حفاظاً على هيبة الإدارة، وإبقاءً لمسافة أمان حسب اعتقاده بينه وبين العاملين في مؤسسته.

٦- ضعف نظام التحفيز، لأن العاملين يبدؤون بقياس الجدوى على الصعيد الشخصي، فإذا رأى الممكن أن غير الممكن تجرى له المكافآت ويوضع في قائمة الحوافز المادية والمعنوية زهد في متابعة عمله المتعلق بالتمكين.

٧- ضعف برامج التدريب والتطوير الذاتي، وعدم الاهتمام بهما، فهو من المعوقات البشرية، التي تُعزى إلى نقص الموارد البشرية المؤهلة لاعتماد مفهوم التمكين وتطبيقه، وهذا مرتبط كذلك بقلة الكوادر المؤهلة لتنفيذ برامج التدريب.

٨- الأوضاع المتعلقة بالعاملين، مثل: الأوضاع الاقتصادية، والضغوط السياسية والتشريعية، والتي تكون حاجزاً أمام تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي، والأوضاع الثقافية والحضارية والاجتماعية للأفراد، وهي التي تؤثر على المفاهيم الوظيفية.

وبالتالي فإنه يجب العمل للتغلب على هذه المعوقات من خلال زرع ثقافة التمكين لدى القيادات الإدارية في المؤسسات المختلفة وعلى رأسها المؤسسات التربوية، ولدى العاملين كذلك حتى لا يكونوا مقاومين للتمكين في حال اتجهت المؤسسة لذلك، فضلاً عن العمل على التغلب على المعوقات الفنية والمهارية لدى العاملين من خلال التدريب والتأهيل المناسبين، وتأهيلهم نفسياً لتقبل مهام التفويض والنجاح فيها.

متطلبات تطبيق التمكين الإداري:

إنَّ عملية التمكين الإداري تخضع لمراحل في تنفيذها على أرض الواقع، ويجري تفعيلها وفق أشكال محددة؛ وذلك لضمان نجاحها، هذه الأشكال التي يجري وفقها هذا التنفيذ، وهي:

١- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: يساعد تحديد أسباب الحاجة للتغيير في الحد من درجة الغموض، كما يتم التعرف من خلاله على توقعات الإدارة من المرووسين، وعلى المسؤوليات الموكلة لهم؛ وهذه الأسباب هي التي يجري الانطلاق منها والارتكاز عليها، ولا سيما من قبل المديرين، على أن تكون الأسباب منطقية مدروسة خادمة للمؤسسة ومخرجاتها، وعائدة بالنفع على العاملين وجميع أفراد المؤسسة وكوادرها (عدي عطا الله حمادي، ٢٠١٣، ٢٣١).

٢- التغيير في سلوكيات المديرين: فالمديرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق، فخلال عملية تمكين العاملين يحتاج المديرون لأن يلعبوا دور المدرب

للعاملين، فوجود المدير كمدرّب يمثل جزءاً أساسياً من عملية تمكين العاملين، والهدف من وجود المدير كمدرّب هو تحسين أداء العمل، من خلال زيادة قدرات العاملين (إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني طاهر، ٢٠١٣، ٣٤).

٣- **الثقة الإدارية في مديري المدارس:** إن أساس عملية التمكين الإداري هو الثقة، فعندما تثق الإدارة التربوية بمديري المدارس تعاملهم معاملة تفضيلية؛ ثقة القيادة بنفسها هي من ثقة القيادة بتابعيها، وتتمثل بكيفية بناء القائد للثقة في كل فرد من أفراد المؤسسة التربوية، فالقادة التربويون يعززون الثقة في نفوس مديري المدارس باعتناقم لمعايير عالية، تتبلور في الرسائل والمعلومات التي يتبادلونها مع الآخرين، ويطبقون تلك المعايير في تصرفاتهم وأفعالهم؛ لكي يكونوا قدوة للآخرين، ومثلاً يحتذى به في المؤسسة التربوية (محمود حسين الوادي، ٢٠١٢، ٩٥ - ٩٦).

٤- **تحديد القرارات التي يشارك فيها المروّسون :** فالمديرون عادة لا يفضلون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة؛ لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملين بشكل تدريجي، ويجب تقويم نوعية القرارات التي تجري بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والعاملين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملين بشكل مباشر (طالب غلوم طالب، ٢٠١١، ٣٨ - ٣٩).

٥- **تكوين فرق العمل:** لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، حتى يكون للمروّسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، ولتحقيق ذلك يجب أن يكونوا على وعي وفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك هو إدراك أن يعمل العاملين بشكل جماعي، وبما أن فرق العمل هي جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي (عدي عطا الله حمادي، ٢٠١٣، ٢٣٢).

٦- **المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن المروّسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون للوصول للمعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، فكلما توافرت للعاملين معلومات عن طريقة أداء عملهم زادت مساهمتهم (يحيى ملحم، ٢٠١٤، ١٤).

٧- اختيار الأفراد المناسبين: على القادة اختيار الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، ويفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل، إن اختيار مديري المدارس وتقييم قدرتهم على القيادة لا بد أن يكون من منطلق مجموعة من المفاهيم المتقاربة، وهي: مهارة القيادة والعمل الجماعي والقدرة على اتخاذ القرارات ومهارة التواصل وإدارة الذات، والصفات الشخصية (ياسر عبد الوهاب، ٢٠١٢، ٦٧).

٨- توفير التدريب: يعد التدريب والتطوير من الأساليب المهمة لتحقيق التمكين الإداري؛ لذا على القيادات الإدارية أن تضمن أن لدى مديري المدارس الفهم والوعي التام بمبادئ وفوائد تطبيق هذا الأسلوب، ويتم ذلك من خلال التعليم والتدريب والتطوير المستمر، والذي يجعل للمدير خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له (حسن أحمد الطعاني وعمر السويدي، ٢٠١٣، ٣٠٩).

٩- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: للحوافز والتعويضات دوراً رئيساً في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسة التربوية من خلال تحفيز مديري المدارس لتقديم خدماتهم للمؤسسة، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وفي المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز فعال يكفل حقوق وامتيازات المديرين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي، إذن لا بد من وجود نظام للحوافز يشجع المديرين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء المدير المُمكّن (محمود حسين الوادي، ٢٠١٢، ١١٢ - ١١٣).

وبالتالي فإن التمكين الإداري له العديد من المتطلبات سواء المتعلقة بالتغيير في سلوكيات المديرين، أو تلك المتعلقة بتحديد القرارات التي يشارك فيها الرؤوسون، مع أهمية تكوين فرق العمل، وإتاحة الفرصة لمشاركة المعلومات لجميع العاملين، مع اختيار الأفراد المناسبين المراد تمكينهم، مع ضرورة توفير التدريب للعاملين، مع وضع برنامج للمكافآت للأداء المتميز.

المحور الثاني: الأسس الفكرية للأداء الإداري في الأدبيات التربوية المعاصرة:

تهتم مختلف المؤسسات ومنها المؤسسات التربوية بالأداء باعتباره العنصر المحرك لهذه المؤسسات، كما أن له تأثير مباشر في جودة مخرجاتها وتحقيق أهدافها، ويؤدي إلى تحقيق

المزيد من الكفاءة والفاعلية، ويُعد الأداء عصب العملية الإدارية، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا المفهوم لا يزال من أكثر الموضوعات تشعباً وإثارة للجدل، سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها.

ويعرف الأداء الإداري بأنه مجموعة النشاطات والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة، بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال قيادته للمدرسة، دون إهدار للوقت أو الجهد (محمد العمرات، ٢٠١٣، ٣٥٤).

كما يعرف بوصفه قيام الفرد بالمهام المختلفة اللازمة لأداء عمله، من خلال بذل جهد ذو نوعية ونمط معين، وهو ما يتيح تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات مواصفات محددة بأقل جهد ووقت، والذي يؤدي إلى تحقيق نتائج محددة تقود إلى الأهداف التنظيمية المطلوبة (Souai & Jery, 2014, 288).

وبالتالي يمكن النظر إلى الأداء الإداري بوصفه قيام الفرد المسؤول أو الإدارة بتأدية الأعمال وإنجاز المهام، وتحقيق الأهداف بالطريقة الصحيحة، واستثمار موارد المؤسسة المتاحة بالشكل الأمثل لإنجاز المهمات المطلوبة، وتحقيق الأهداف المنشودة ضمن إطار محدد من الأنظمة والتعليمات.

أولاً: أهمية الأداء الإداري:

يتزايد الاهتمام بالأداء في الوقت الراهن، نتيجة لكونه يرتبط بمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، سواء أكانت هذه المؤسسات تربوية أو غيرها، ومن هنا جاء التركيز على إدارة هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها، من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن الاستمرارية والنمو والتطور.

وتكمن أهمية الأداء الإداري في قدرته على الحفاظ على مستوى أداء متميز للمؤسسة، والذي يُمكنها من إحراز مخرجات تعليمية متفوقة، فضلاً عن تعزيز مهارات التخطيط التربوي، وزيادة الكفاءة الإدارية في اتخاذ القرارات التربوية التي تعود على المعلمين والطلبة والعاملين بالنفع والفائدة، كما يتيح الفرصة للمؤسسات التربوية لتحقيق مركز تعليمي متميز ومنافس، كما تكمن أهمية الأداء الإداري بأنه يمكن القيادات العليا من التنبؤ بالأخطار، ووضع استراتيجيات للتصدي لها ومواجهتها، وحل المشكلات الحالية (دلال قطيشات ومحمد القضاة، ٢٠١٨، ٥٢٢). وتتضح أهمية الأداء الإداري من خلال النقاط التالية (نبيل سعد خليل، ٢٠٢١، ٤٩٨):

- يعمل على تحديد قدرة المؤسسة على استثمار الطاقات الكامنة في كل العناصر البشرية، التي تعمل بمختلف وحداتها.
- يشجع المؤسسة على توظيف كافة المعارف الموجودة لدى العاملين في إطار الارتقاء بظروفهم المؤسساتية.
- يؤدي إلى إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الإبداع لدى العاملين، كما يساهم في ترشيد استهلاك الموارد المختلفة مع خفض التكلفة واستثمار الوقت.
- يؤدي إلى نجاح الخطط المؤسساتية في إطار ثقافة المجتمع وعادات وتقاليد البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين بالمؤسسة، مع تعزيز الأولى ومعالجة الثانية.
- يكشف عن مجموعة الفرص التي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لصالح تحقيق أهدافها، ويكشف عن مجموعة التهديدات أو المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة في الحاضر أو المستقبل وكيفية مواجهتها.
- يرتبط بدورة حياة المؤسسة ككل بداية من مرحلة الظهور ومروراً بمرحلة البقاء والاستمرار، ثم الاستقرار، ثم السمعة الطيبة، ثم مرحلة التنافس مع المؤسسات المنافسة.
- خلاصة القول فإن الأداء الإداري يعد من أهم السياسات الإدارية للمؤسسة العصرية على اعتبار أنه الوسيلة التي تدفع إدارة المؤسسة نحو إنجاز أعمالها من خلال مراقبة قيادات المؤسسة للعاملين في أداء أعمالهم وتوجيههم وإرشادهم نحو التوجه الصحيح في إطار المعرفة الصحيحة، والإلمام بمستجدات العصر وتقنياته، مع الأخذ في الاعتبار أن الأداء الإداري يعد بمثابة تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من خدمات ذات مواصفات فنية ومعدلات محددة يمكن قياسها على اعتبار أنها تعود بالنفع على العاملين والمؤسسة

ثانياً: أهداف تطوير الأداء الإداري:

يُعد الأداء الإداري من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدي كفاءة العامل أو بلوغ مستوي الإنجاز المرغوب في العمل، ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، كما تُعد عملية الأداء الإداري عملية هادفة، تسعى إلى تنمية المؤسسة وتحسين مخرجاتها بصورة عامة.

ولتطوير الأداء الإداري أهداف تناولها عدنان ماضي والي (٢٠٠٩، ٢٣) على النحو التالي:

- إيجاد عملية مستديمة واتجاه متعاظم للتجديد والتطوير لدى العاملين بالشكل الذي يتيح فرص التغيير لدى المنظمات بسرعة كافية، ولا يكون تصرفها كردود فعل واستجابة للظروف المفروضة من بيئة العمل.
 - توفير مناخ ملائم داخل المنظمات لمعالجة المشاكل، ووضع الحلول لها بعيداً عن الاتجاهات الفردية في مواجهة المشاكل.
 - العمل على رفع مستوى الفهم العام والتفكير الإداري لدى العاملين، وعلى كل المستويات وجميع فروع العمل.
 - تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين الإدارية بالشكل الذي يهيئ فرص أوسع وأكبر لتحسين ورفع مستويات الأداء.
 - تهيئة العقول الإدارية التي تمتلك المعرفة العلمية والخبرة الواسعة، والقدرة الكافية لمواجهة احتياجات التطور المستقبلي والنتيجة عن تطور المجتمع ونمو التكنولوجيا.
 - العمل على التأثير في سلوكيات العاملين بالشكل الذي يؤمن الوصول إلى أهداف المنظمات الإدارية أو أهداف التنمية الشاملة.
 - تنمية قدرات العاملين على التحليل وتشخيص المشكلات، واختيار المعالجات من مجموعة البدائل المتوفرة.
 - بث نوازع الرضا عن العمل، وإيجاد الرغبة في التغيير والثقة بسياسات العمل والإجراءات المتعلقة بالعاملين.
 - توفير مناخ ملائم من الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارات، عن طريق تطبيق إجراءات عمل تحقق العدالة في منح الحوافز، وتحقيق فرص متكافئة لتسلم المسؤوليات الأعلى.
- وهذه الأهداف تركز على قاعدة تطوير معايير الأداء للعاملين بالمدرسة، وإعدادهم للمشاركة الفعالة، بالإضافة إلى تدعيم الروابط بين المدرسة وقطاعات المجتمع المحلي، والاهتمام بالعمليات الإدارية في أداء المدارس، وتحديد طرق الاتصال الفعالة بالمدرسة، وبناء خطط التحسين المستمر ومتابعة تنفيذها، من خلال تنفيذ العمليات الإدارية.

ثالثاً: عناصر الأداء الإداري:

الأداء الإداري ليس مجرد تنفيذ المهام والأعمال المطلوبة بالطريقة الروتينية المعتادة، وإنما يتم تنفيذها بطريقة فاعلة ومتكاملة، والوصول بالمرجات إلى مستوى متقدم من الجودة والتميز، وخاصة في المدارس، وذلك من خلال التقيد بعناصر الأداء الإداري (التخطيط والتنظيم، والتوجيه والمتابعة)، والتي سيتم توضيحها كالاتي (حسن صالح الدماس وابتسام ناصيف، ٢٠٢٢، ١٣٩ - ١٤٠):

(١) التخطيط:

يعد التخطيط أهم عناصر العملية الإدارية، وهو العنصر الجوهرى لها، لما له من أولوية على العناصر الإدارية الأخرى، فهو يركز على الاختيار بين البدائل المتوافرة لدى المؤسسة، وهو نشاط إنساني وخيار عقلاى يركز على العمل المستقبلى، ويهدف لحل المشكلات. والقرارات الإدارية التي تتم بدون عملية تخطيط تعد قرارات مبنية على العشوائية، لكون التخطيط هو العملية المفصلية في عمل الإدارات المدرسية، فهو يؤدي إلى انسياب العمليات والتقليل من القرارات الخاطئة، نتيجة لتحديد احتياجات المؤسسة مقدماً (أمل بهشان وخلود الفهمي، ٢٠٢٣، ٩٩).

(٢) التنظيم:

ويشير التنظيم إلى عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف، وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات لتمكين مجموعة من الأفراد من العمل معه في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك.

ويسهم التنظيم في إحداث الاستجابة لدى العاملين عند ظهور أي تغيير في بيئة العمل، ويساعد في التوزيع العلمي الصحيح للوظائف المتاحة، وإلى رفع كفاءة العاملين في المؤسسة وإدارتها بسهولة. ولا يمكن تحقيق الأهداف المؤسسية دون وجود تنظيم إداري (زيد الخروصي وعيسى الخروصي وسلطان الخروصي، ٢٠٢٢، ٤٢).

(٣) التوجيه:

ويعرف التوجيه بأنه "حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى، فهو يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال عن طريق

رفع الروح المعنوية لدى الأفراد ودفعهم إلى حسن الأداء، ويجب أن يكون التوجيه واضحاً، وللتوجيه أهمية كبيرة في العملية الإدارية إذ أنه يحقق فوائد متعددة أهمها: يسهل مهمة المرووسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية، ويوفر اتصالاً مباشراً بوظائف المرووسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة، ويتيح الفرصة للمرووسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء وما يواجههم من مشكلات، ويستخدم كوسيلة للنهوض سريعاً للمستخدمين في وقت قصير وإرشاد المرووسين أثناء تنفيذهم للأعمال، ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق أهداف المؤسسة، ويساعد بشكل غير مباشر في تدريب المرووسين وتنمية قدراتهم. كما أن لعملية التوجيه أسس عامة تتلخص في ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المؤسسة، ووحدة التوجيه لأنها الأساس في تجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرووسين، وكذلك العدالة في المعاملة مع المرووسين، واتخاذ القرارات المرتبطة بالثواب والعقاب على أسس موضوعية، وأيضاً تنمية مفهوم الرقابة الذاتية، وروح الولاء والإحساس بالمسؤولية (هالة إبراهيم أدهم مجيد ورعد خلف عطية، ٢٠١٣، ٩٥ - ٩٦).

(٤) المتابعة:

ويقصد بها قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التي تتضمنها الخطة الموضوعية، وإذا كانت هناك انحرافات عن هذه المعايير، فإن مهمة المتابعة أن تتعرف على هذه الانحرافات أو الفروق وتبحث عن أسبابها، وتصمم لها العلاج المناسب، وتضعه موضع التنفيذ، وتتأكد من تصحيح الخطأ، وإعادة العمل إلى المسار السليم، وهذه المتابعة تكون مستمرة بدءاً من التنفيذ وانتهاءً بنهاية العمل وإنجازه، كما تمثل المتابعة المحصلة النهائية لكل تفاعلات ونشاطات المنظومة التي تعود إلى البيئة أو المجتمع المحلي (عبد المحسن مبارك راشد وسعود محمد صالح، ٢٠٢١، ١٢٢ - ١٢٣).

وهذه العمليات تعد تكاملية ومتتابعة، فلا بد من التخطيط الجيد لأجل تطوير الأداء، ذلك لكون التخطيط يعد من الأساس لأي رغبة في تطوير الأداء، ويجب أن يتبع التخطيط التنظيم للعمل من خلال تحديد المراحل التي يمر بها العمل، وتحديد متطلبات كل مرحلة من هذه المراحل، يعقب ذلك التوجيه لكافة العمل لضمان أداء الخدمات على النحو الأمثل، وأخيراً يجب المتابعة المتعلقة بتنفيذ تلك المراحل، وأخيراً التقييم.

المحور الثالث: تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل التمكين الإداري:

يعد تطوير الأداء الإداري مطلباً مستمراً، وهو يشير إلى التحسين المستمر للأداء، والسعي المتواصل نحو تحقيق متطلبات العمل من خلال مجموعة من العمليات التي تتم من خلالها التقليل، أو الحد من النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة إلى العمليات الإدارية).

أولاً: الأسباب المؤدية للتطوير الإداري:

من الأسباب الرئيسية لتطوير الأداء الإداري الأسباب التي تناولها أحمد إبراهيم (2008، ٢٦)، وهي:

- سرعة تداول البيانات والمعلومات.
- سهولة تبادل الآراء والأفكار بين العاملين والإدارات.
- وضوح الأدوار والمسؤوليات مما ييسر عمليات المتابعة وتطبيق مبدأ المحاسبة .
- التخفيف من حدة المركزية، مما يساعد في سرعة صنع القرارات وإنجاز المهام .
- تفعيل عملية التفويض وتمكين العاملين، وتوسيع نطاقها؛ مما يسهم في سرعة إنجاز المهام، وتوفير صف ثاني من القيادات الإدارية لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.
- تحديد اختصاصات ومسؤوليات الوظائف، مما ييسر عمليات تقويم الأداء وتطبيق المحاسبية .
- ربط المدرسة بالمجتمع المحلي؛ مما يساعد على تفعيل المشاركة المجتمعية.
- تفعيل دور مجالس الآباء في تطوير العملية التعليمية .
- توسيع إسهامات العاملين في صنع القرارات المدرسية.

ثانياً: العمليات المتطلبة لتطوير الأداء الإداري:

يعتمد تطوير الأداء الإداري على مهارات المعنيين بالعملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها وتطلعاتها، ويعتمد أيضاً على توجيه نشاط الأفراد في المدرسة نحو التغيير والإصلاح، ويتوقف الإصلاح التعليمي على مدى مرونة النظام التعليمي في استيعاب تلك الاستراتيجيات، ويمكن اعتبار تطوير الأداء الإداري بالمدارس سلسلة متداخلة من العمليات، والتي تناولها باهر السبع وعلي صالح جوهر (٢٠٢٣، ٣٩١ - ٣٩٢) على النحو التالي:

- ١- **تخطيط الأداء:** أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء عمليات الإدارة المدرسية، وتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ ومتطلباتها البشرية، والمادية، والمعلوماتية، والتقنية.
- ٢- **تيسير الأداء:** وذلك بتوفير مستلزماته وتوفير التوجيه للقائمين.
- ٣- **متابعة الأداء وتقييمه:** بملاحظة تقدم التنفيذ حسب الخطة المحددة سلفاً، وتبين أي اتجاه للانحراف عن خطة الأداء سواءً من حيث الكمية أو السرعة أو الجودة، وبناء على ذلك يتم تحديد فجوة الأداء، التي تشكل أمراً واجب العلاج، حتى يعود الأداء إلى المستوى المستهدف.
- ٤- **تحسين الأداء:** ويتم من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء، سواء كان مصدرها عيوب في مهارات القائمين بالأداء ومعارفهم، أو تغير في ظروف الأداء، أو خلل في تصميم الأداء، وفي كل حالة يتم إتباع العلاج المناسب لتحسين الأداء مثل تدريب القائمين بالتنفيذ، واستبدال التقنيات، أو تعديل تصميم الأداء.
- ٥- **تطوير الأداء:** وذلك بالبحث عن تقنيات أو تصميمات مبتكرة أو تغييرات في هياكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم، من خلال نماذج متقدمة في تطوير الأداء.
- ٦- **تمكين القائمين بالأداء وتعويضهم:** وذلك بتحويلهم الصلاحيات المناسبة لحل مشكلات الأداء، وتطوير ما يجب تطويره في وقت الأداء، وحفزهم وصرف رواتبهم ومكافآتهم بحسب مستويات الأداء وجودته.

ثالثاً: معايير تطوير الأداء الإداري:

من أهم معايير تطوير الأداء الإداري، المعايير التي تناولها باهر السبع وعلي صالح جواهر (٢٠٢٣، ٣٧٦ - ٣٧٧) والمتمثلة في الآتي:

- استخدام تكنولوجيا التعليم والمعلومات في العملية التعليمية .
- رؤية إستراتيجية واضحة للتعليم .
- بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني .
- الالتزام بقيم والتشاور لدعم العمل الجماعي، وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الأفكار.

- التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها، وصنع واتخاذ القرارات الرشيدة في تطوير التعليم.
- التنمية المهنية المستدامة .
- تحقيق المبدأ الذي يعزز مجتمع المعرفة، وهو التعليم للتميز والتميز للمجتمع .

وبالتالي فإن تطوير الأداء الإداري يعد من المتطلبات الأساسية للارتقاء بالعمل التربوي، خاصة في ضوء التغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، والثورات المعرفية والتكنولوجية، والتي جعلت التطوير أمراً حتمياً لضمان بقاء المؤسسات المختلفة، ولكن هذا التطوير يتطلب توافر العديد من المعايير، منها ما يتعلق بالتنمية المهنية للعاملين، ومنها ما يرتبط بالبيئة المدرسية، والاهتمام بالجانب الإنساني والتكنولوجي.

رابعاً: العلاقة بين التمكين وتطوير الأداء الإداري:

يعد التمكين أحد الإتجاهات الإدارية الحديثة التي يتم انتهاجها لتطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية، فجاح أي مدرسة إنما يعود لتمكين العنصر البشري الموجود بها – كما أن التمكين هو أحد المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة التعليمية في إنجاز أهدافها المختلفة، لما له من دور مهم في امتلاك هذه المؤسسات لميزات تنافسية بشكل مستمر (سامح عامر عبد المطلب إبراهيم عامر، ٢٠٢١، ٣٦٠).

والتمكين يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة، أو على الأقل كأنهم شركاء فيها، وبالتالي يبذلون طاقة أكبر من أجل تطوير الأداء والتغيير نحو الأفضل، فهو يعطي الدافع للتطوير من خلال اكتساب المعرفة، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وبالتالي استفادة المؤسسة من كافة الإمكانيات البشرية المتاحة، بما يسهم في التطوير الإداري (عفاف رضي هوري، ٢٠٢٠، ١٧٧).

كما يسهم التمكين الإداري في توفير المناخ الملائم للعمل لدفع الأفراد هم نحو الالتزام الذاتي، وإطلاق طاقاتهم الإبداعية والابتكارية، وإشعال حماسهم، ومعاملتهم كأصل ينبغي استثماره لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها إدارياً (متعب عليانة هديب الجربي، ٢٠١٧، ٣٣٧).

ويساعد التمكين الإدارة في معالجة بعض المشاكل، وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات، لما يتيح من تدفق للمعلومات، وزيادة لفرص التقاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، بما يسهم في إيجاد من مناخ تنظيمي يتوقع أن ينعكس إيجاباً على تطوير كثير من الجوانب الإدارية بالمؤسسات، وتعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين،

ولعل ذلك يوفر ضمان ظهور أكبر قدر من الأفكار التربوية الأصيلة التي تضاف إلى الفكر والممارسة التربوية، وتبعث الثقة والإعتزاز والفخر لدى أفراد المؤسسة التربوية بكافة مستوياتها التنظيمية (محمد الجرايدة وأحمد المنوري، ٢٠١٤، ٤٥).

ويتم الإعتماد علي التمكين لضمان أعلى مستويات الأداء من قبل جميع العاملين، للوفاء بمتطلبات المجتمع، وينظر إلى التمكين الإداري على أنه بالمؤسسة التعليمية، وأيضاً إعطاء جميع العاملين حرية التصرف الإيجابي والمشاركة في صنع وإتخاذ القرار، ومنح الثقة وسهولة الإتصال وإنسياب المعلومات – وتفعيل الإبداع الإداري، بما يعزز جودة الأداء، وإرتباطهم بالمدرسة وتطوير مناخ العمل (هيفاء فالح الحمادي، ٢٠١٨، ٣٩).

ويشير سامح عامر عبد المطلب إبراهيم عامر (٢٠٢١) إلى أن هناك علاقة بين التمكين وتطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية، وذلك لكون التمكين يسهم في تحقيق التالي:

١- منح صلاحيات للقائمين على إدارة المدرسة ودعم جهودهم.

٢- توفير مناخ عمل مرض ومشجع للجميع.

٣- توفير هيكل تنظيمي مرن يتيح للأفراد أداء فعال.

٤- تصميم نظم مساءله ومحاسبة للمرؤسين.

٥- توفير تحفيز مادي ومعنوي عادل للجهود.

٦- توفير مصادر للمعرفة، وقاعدة بيانات شاملة.

٧- المشاركة في إتخاذ القرار والتخطيط لتجويد الأداء.

٨- تأهيل المتميزين والجادين لتولي مهام أعلى.

٩- دعم المبتكرين معنوياً ومادياً وتفويضهم بمهام أعلى.

وبالتالي فإن التمكين يعد من المداخل المهمة والفعالة لتطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية، ذلك لكونه يغير نظرة العاملين للمؤسسات التعليمية من مجرد مؤسسات يعملون بها لمؤسسات يتبنون أهدافها، ويشعرون بأنهم جزء منها، وبالتالي يمتلكون قدر من الدافعية لتطوير الأداء فيما يقومون به من مهام.

خامساً: معوقات تطوير الأداء الإداري في دولة الكويت:

ظهرت بعض السلبيات التي تعوق تحقيق التطوير الإداري، من أهمها ما أشارت إليه منى خليفة قاسم (٢٠١٦، ٣٣٥ - ٣٣٦) والمتمثل في الآتي :

- محدودية قنوات الاتصال بين التوجيه الفني والأقسام العلمية، والحاجة إليه في الأقسام المتعددة التخصصات (العلوم- الاجتماعيات).
- قلة الاعتمادات المالية التي لا تفي بكثرة المتطلبات، والقيود المفروضة على بنود الصرف.
- نقص موظفي السكرتارية، وخاصة في أعمال الطباعة المتعددة.
- عجز في إعداد بعض رؤساء الأقسام (العلوم- الاجتماعيات) مما أثر سلباً على أعمال هذه الأقسام.
- النقل أو الندب لأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية إلى مدارس أخرى.
- العجز في بعض الكوادر البشرية المؤهلة (كالأخصائي النفسي، والمرشد التربوي).
- ضعف التزام الجهات المختصة في المناطق التعليمية والوزارة بالمسميات الوظيفية للإدارة المطورة عند التعامل.
- صعوبات ومعوقات في توفير المستلزمات التعليمية المطلوبة لتطبيق المناهج الدراسية.
- محدودية أخذ وجهة نظر الإدارة المدرسية في الاعتبار عند تشكيل لجان تطوير المناهج.
- لا تتيح الوزارة الفرصة الكافية لمشاركة الإدارة المدرسية في لجان التطوير.
- تعيق بعض أجهزة الوزارة محاولات المدرسة تطوير المناهج الدراسية.
- لا يوجد تصور واضح لكيفية تطوير المناهج لدى الإدارة المدرسية، وقد يعود هذا إلى ندرة إشراك أفراد الإدارة المدرسية في هذه العملية.

ولقد استعرض تقرير التعليم للجميع الصادر عن وزارة التربية والتعليم العالي بدولة الكويت عام (٢٠١٤، ٢٠١٤، ٢٣) عدد من التحديات التي تواجه الأداء الإداري للإدارات المدرسية بدولة الكويت وهي:

- ١- عدم وجود استقرار إداري بالمراكز العليا المشرفة على التعليم ومؤسساته مما يؤدي لغياب الرؤية التي تعبر عن رؤية الدولة وفرض الأشخاص وتوجهاتهم في التعليم.
- ٢- تسييس التعليم بتدخلات السياسيين لتقييد عمل التربويين المختصين.
- ٣- فقدان هيبة المعلم وغياب الدافعية لديه وغياب المساءلة على أدائه.
- ٤- ضعف المهارات القيادية.
- ٥- التغير الدائم بالمناهج واختلال التوازن في المقررات الدراسية لمصلحة المواد الأدبية وتراجع العلمية.
- ٦- تطويع السياسات والنظم واللوائح للاستجابة للمتغيرات في التوجهات العامة للخطط التنموية الشاملة على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية دون المساس باللوائح والنظم والقوانين المعمول بها في الدولة.
- ٧- وجود فجوة بين النظرية والتطبيق، لذا لا بد من تعزيز الشراكة بين كليات إعداد المعلمين والمدرسة.

وبالتالي فإن الإداء الإداري بالمجال التربوي بدولة الكويت في حاجة إلى التطوير في ضوء التغيرات المتسارعة في المجال الإداري، وخاصة فيما يتعلق بتوظيف التقنيات الحديثة والتكنولوجيا في المجال التربوي، وظهور الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتراكم المعرفة الانسانية، لذا فإن هناك العديد من المجالات التي ينبغي تطوير أداء مديري المدارس بها، ومن أهمها مجال العلاقات الإنسانية والبحث العلمي وتوظيف التكنولوجيا، بالإضافة إلى تطوير الأدوار التقليدية التي يقوم بها مديري المدارس، والمتمثلة في التخطيط والمتابعة والتنفيذ والتوجيه والتنظيم والتقويم، وهناك العديد من المعوقات التي تقف ضد تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس منها ما هو فني وما هو إداري وما هو تنظيمي، وما هو تأهيلي، إلا أنه يمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال العديد من الأساليب الفعالة ومنها بناء فرق العمل، والبحث والتقصي؛ لمعرفة الخلل ومحاولة علاجه، واستخدام أسلوب الشبكة الإدارية، إلا أنه يجب أن يكون هناك رغبة من قبل مديري المدارس لتحقيق هذا التطوير لأدوارهم الإدارية.

الإجراءات المقترحة:

- ١- التغيير في سلوكيات المديرين لقبول فكرة التمكين الإداري.
- ٢- منح صلاحيات واسعة لمديري المدارس، ودعم جهودهم المتعلقة بالتمكين الإداري.
- ٣- توفير حوافز مادية ومعنوي للمديرين الذي يتبنون التمكين الإداري.
- ٤- توفير مصادر للمعرفة متاحة لكافة العاملين بالمدارس.
- ٥- المشاركة الفعالة لمديري المدارس في إتخاذ القرار التربوية العليا.
- ٦- تأهيل المديرين الذين يمارسون التمكين الإداري لتولي مهام أعلى.
- ٧- ضرورة أن تتضمن الخطط والبرامج والأنشطة المخططة من قبل الخبراء والمهتمين في المجال التربوي ببرامج التمكين الإداري وأبعاده.
- ٨- ضرورة التركيز على جانب النمو المنهجي للمديرين من خلال الاستمرار في عقد الورشات التدريبية المكثفة والتي تعنى بالتمكين الإداري.
- ٩- تشجيع المديرين على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المدرس.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة: موسوعة إدارة شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، عمان، دار أسامة للنشر، ط ١، ٢٠١١.

إبراهيم بن عبد الله الزعبي، واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز: دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، عدد ١٨، جزء ١، ٢٠١٧.

إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، عمان، دار صفاء، ٢٠١٣.

أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الادارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، دار الفكر العربي، ٢٠٠٨.

أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة، دار الكتاب المصري، ٢٠١٦.

أمل بهشان وخلود الفهمي، واقع ممارسة الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مجلد ٧، عدد (٣١)، ٢٠٢٣.

حسن أحمد الطعاني وعمر والسويحي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام، دراسات العلوم التربوية، مجلد ٤٠، عدد ١، ٢٠١٣.

حسن صالح الدماس وابتسام ناصيف، الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات تطوير الأداء الإداري: دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، مجلد ٣٨، عدد (٣)، ٢٠٢٢.

حمد عوض شعيبات وصباح محمود مصطفى عرقوب ونجاة محمد رمضان شرباتي وياسر تيم زبون، واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم (دراسة ميدانية في مدارس محافظة "رام الله والبيرة"). مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مجلد ١٨، عدد (٣)، ٢٠١٨.

دلال قطيشات ومحمد القضاة، انموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استنادا إلى قواعد القيادة الأخلاقية، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد ٤٥، عدد (٤)، ٢٠١٨.

رحمة بنت محمد صالح الغامدي، درجة التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، عدد ١٠، ٢٠١٧.

ريما محمد حمدان الحجاج وأسامة عادل حسونة، مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد ٢٧، عدد ٣، ٢٠١٩.

زيد الخروصي وعيسى الخروصي وسلطان الخروصي، أثر نظم المعلومات الإدارية في الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مجلد ٣، عدد (٧)، ٢٠٢٢.

سامح عامر عبد المطلب إبراهيم عامر، دور التمكين الإداري للمديرين في تطوير أداء إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة التربوية، عدد ٣١، ٢٠٢١.

سهير عبد اللطيف أبو العلا، تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة. المؤتمر الثامن عشر لتطوير التعليم في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠١٢.

أ.د / عبد التواب عبد اللاه عبد التواب
التمكين الإداري كمدخل لتحسين الأداء الإداري أ.د / حنان صلاح الدين محمد الحلواني
أ/ ياسر فيصل ندا المطيري

شافع محمد سيف (٢٠١١). تأثير التمكين الوظيفي على تطوير أداء قطاع خدمة المجتمع بجامعة الإمارات العربية المتحدة، حليات آداب عين شمس، جامعة عين شمس، عدد ٤٣.

الكندري، جاسم، التعليم البوابة الرئيسية لإصلاح جميع مؤسساتنا الحكومية والأهلية. جريدة آفاق- جامعة الكويت، ٢٠١٦.

طالب غلوم طالب، رحلة إلى شئون الحياة، مصر، أطلس للنشر والانتاج الإعلامي، ٢٠١١.
عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٤.

عبد العزيز بن سالم النوح، التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة، رسالة التربية وعلم النفس، الرياض، عدد ٥٧، ٢٠١٧.

عبد المحسن مبارك راشد وسعود محمد صالح، تقييم أداء مديري مدارس المرحلة المتوسطة باستخدام مقياس هاليجنر من وجهة نظر معلمي التربية البدنية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مجلد ٢٩، عدد (١)، ٢٠٢١.

عدنان ماشي والي، التطوير الإداري: المهام والواجبات. عمان، دار المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠١٥.

عدي عطا الله حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، عمان، الأردن، دار البداية ناشرون وموزعون، ٢٠١٣.

عطية محمد مصلح ويوسف حسن حسن، أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، مجلد ٧، عدد (١٧)، ٢٠٢٢.

عفاف رضي هواري، التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ٤، عدد ٣٣، ٢٠٢٠.

فتحي محمد أبو ناصر، درجة التمكن الإداري المدرسي ومعوقات ممارسته كما يراها مديرو المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية، مجلد ٢٠، عدد ١، ٢٠١٩.

كشاد رابع وقبطان شوقي، واقع التمكن الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، عدد (٤)، ٢٠١٢.

متعب عليئة هديب الجربي، واقع التمكن الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة، مجلة العلوم التربوية، عدد ٢، جزء ٣، ٢٠١٧.

محمد الجرايدة وأحمد المنوري، واقع التمكن الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنية شمال بسلطنة عمان، مجلة المنارة، مجلد ١، عدد ٢٠، ٢٠١٤.

محمد الخطيب، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بدول مجلس التعاون الخليجي. ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، الفترة من ٢٨-٢٩ ربيع الآخر، القصيم، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧.

محمد العمرات، درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٦، عدد ٤، ٢٠١٣.

محمد المسيليم، درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم "دراسة ميدانية". المجلة الدولية للأبحاث التربوية. العدد (٣٥)، ٢٠١٤.

باهر السبع وعلي صالح جوهر، تصور مقترح لتفعيل القيادة الإبداعية لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، مجلد ٣٨، عدد ٨٥، ٢٠٢٣.

محمود حسين الوادي، التمكن الإداري في العصر الحديث، الأردن، دار الحامد للنشر، ٢٠١٢.

أ.د / عبد التواب عبد اللاه عبد التواب
التمكين الإداري كمدخل لتحسين الأداء الإداري أ.د / حنان صلاح الدين محمد الحلواني
أ/ ياسر فيصل ندا المطيري

منى خليفة قاسم، تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء
مدخل الإدارة بالمشاركة ، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين
شمس، مجلد ١٧، عدد (٤)، ٢٠١٦.

منى عبد الله صالح العنزي، التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته
بجودة ممارساتهم المهنية، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة
المنصورة، ٢٠٢١.

نبيل سعد خليل، تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة
السويس، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج، عدد
(٩)، ٢٠٢١.

هالة إبراهيم أدهم مجيد ورعد خلف عطية، تقويم أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء معايير
إدارة الجودة الشاملة، دراسات تربوية، عدد ٣٤، ٢٠١٣.

هدى أحمد علي، التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات مدارس منطقة
الباحة من وجهة نظرهن، مجلة البحث العلمي في التربية، عدد ٢٠،
جزء ٧، ٢٠١٩.

هيفاء فالح الحمادي، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في دولة
الكويت في ضوء رؤية ٢٠٣٠، مجلة المعرفة، عدد ٣٢، ٢٠١٨.

وزارة التربية والتعليم العالي، تقرير التعليم للجميع، دولة الكويت، ٢٠١٤.

ياسر عبد الوهاب، أثر التمكين الإداري الإداري على الولاء التنظيمي: دراسة حالة بنك مصر
المركز الرئيس، مجلة البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية
للتربية والثقافة والعلوم، مجلد ٥٦، عدد ٥، ٢٠١٢.

يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٤.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Alfadli, S. & Al-Mehaisen M, The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools. International & Education Studies. Vol. 12, No. 6, 2019.
- Beck, A, The effect of administrative empowerment for California high school principals on their outstanding performance, Journal of Educational Research, Vol 13, No4, 2018.
- Khalayleh, W.A & Masa'deh, R.A, Administrative empowerment and its role on the work team's performance: a literature review; Journal of Social Sciences, Vol 6, No (4), 2017.
- Laudon, K. & Laudon, J, Management Information Systems, 11th ed, Prentice Hall Int. Inc. 2013.
- Metin, S, Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers", Journal of business research, Vol 60, No 3, 2017.
- Souai, S. & Jery, H, Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. International Journal of Humanities and Social Science. Vol 4, No (6), 2014.
- Wanwick, J (2015). Integrating for Excellence, Uk: Sheffield Hallam University, p22.