



التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية في عُمان

إعداد

أ.د. محمد محمد حسن رسمي د. عبدالحمد عبدالفتاح شعلان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها كلية التربية - جامعة بنها

أ. فاطمة مستهيل عبدالله رياس الكثيري

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية في عُمان

إعداد

أ.د. محمد محمد حسن رسمي د. عبدالحمد عبدالفتاح شعلان

استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها كلية التربية - جامعة بنها

أ. فاطمة مستهيل عبدالله رياس الكثيري

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد أبعاد التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، والكشف عن دور التمكين الإداري، والتعرف على واقع تمكين مدراء المدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. ولاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، واعتمدت الدراسة أداة الاستبيان لتجميع البيانات الأولية. ويتكون مجتمع الدراسة من المديرين ومساعديهم في مدارس التعليم الأساسي في محافظة ظفار بسلطنة عمان والبالغ عددها ١٥٤ مدرسة، بإجمالي ٩٤ مدير/مديرة و ١١٧ مساعداً للمدير ذكوراً وإناثاً، وتكونت عينة الدراسة من إجمالي ١٣٣ مفردة بمعدل رد ٨٠,٦%. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك تفويض للسلطة لمديري مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم 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.

Abstract

The research aimed to determine administrative empowerment dimensions in primary schools in Amman, discover the role of administrative empowerment, and identify the reality of empowering primary school managers in Amman. To test study hypotheses and achieve its objectives, the study used the quantitative (analytical descriptive) method and used the questionnaire to collect the primary data. The population of study consists of managers and their assistants of 154 primary schools in Zafr Governorate in Amman (94 male/female managers and 117 male/female assistants). The sample of study consists of 133 individuals with a response rate of 80.6%. The study found a number of results and the most important of which is that there is a delegation of power to primary school managers and their assistants in Zafr Governorate by the general administration of education in the governorate. The study recommended that it is important to grant school managers more powers in solving school problems, which might face them in a way that is consistent with the nature of place, time, and individuals.

مقدمة:

تعد عملية تطوير التعليم في ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية التي تشهدها المجتمعات الحديثة من أهم المراحل التعليمية، حيث تتبلور في الأعمال الإدارية وفي التنوع الوظيفي، وذلك لإعداد الكوادر العلمية المؤهلة والمدرّبة والقادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة في كافة النواحي الحياتية وقيادة المؤسسات وتوجيهها بالشكل العلمي القادر على إحداث التنمية الشاملة والسليمة، وبالتالي تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسات العلمية والتربوية إلى تحقيقها^(١).

والإدارة ليست نتاجاً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية فقط، ولكنها تعد سر نجاح التنمية وتميزها، ويكمن ذلك في كيفية توظيف واستغلال الثروات واستخدام القوى البشرية وحملها على استخراج أفضل ما فيها من طاقات مبدعة. وكل هذا يتم من خلال إدارة واعية تقوم على أسس عملية سليمة وصحيحة^(٢).

كما أن الإدارة التعليمية تعد من أهم الإدارات الحديثة، فهي عبارة عن مجموعة من الوسائل المطبقة من قبل كافة المستويات الإداريّة في المحيط التعليمي، والهدف منها هو وضع الاستراتيجيات التي تساعد في نجاح تحقيق الأهداف التعليميّة^٣، وهي أيضاً من الإدارات التي تتطلب عادة نوعية من الاستراتيجية المقننة لتقييم واقتراح أنسب القرارات في ضوء الواقع التعليمي بشكل خاص والواقع البشري بشكل عام.

وبالإضافة إلى ذلك، لا يمكن تجاهل أهمية عملية التمكين الإداري، ومدى تأثيرها في تجويد العمل والعملية التعليمية ككل، وذلك من خلال تفويض المدراء والسماح لهم باتخاذ القرارات ضمن الصلاحيات المسموح بها، وتوفير كافة الإمكانيات والاحتياجات الضرورية التي تدعم التمكين الإداري وتعزز من قيمة الكادر الإداري مثل المكافآت المعنوية والمادية.

(١) نيفين أبو حصيرة (٢٠٠٨): فاعلية مدير المدرسة في وكالة الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص ٢.

(٢) سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٨): الجودة والاعتماد التربوي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ص ١٩٥.

(٣) مجد خضر (٢٠١٦): مفهوم الإدارة التعليمية، موسوعة عربية شاملة، موقع موضوع دوت كوم، الأردن. استرجع من: www.mawdoo3.com ، ٢٥ مارس ٢٠١٧م.

وقد فرضت التحولات التعليمية المعاصرة ضغوطاً متزايدة على التعليم، لذا أصبح البحث عن صيغ فاعلية التعليم ضرورة اجتماعية، فقد سعت كثير من الدول إلى مراجعة أنظمتها التربوية التعليمية مراجعة شاملة وجذرية بهدف تفعيل المدرسة، وتمكين المتعلم من التعامل مع متطلبات العصر وتعقيده، والتوافق مع معالمه الأساسية، والتكيف مع متغيراته المختلفة والسريعة^(١).

وتمثل دولة سنغافورة نموذجاً رائعاً آخر، لتجربة فذة تنهض بها الأمة، ففي أقل من ٥٠ عاماً تحولت من جزيرة فقيرة يقطنها غالبية أمية من السكان إلى دولة صناعية متقدمة تضاهي مستويات معيشتها نظيراتها في الدول الصناعية الأكثر تطوراً وحداثة. فقد فطنت الحكومة السنغافورية، ممثلةً برئيس الوزراء (لي كوان) حقيقة أن التعليم عامل حاسم في تطوير القوى العاملة لتحقيق الأهداف الاقتصادية، حيث لعبت الحاجات الاقتصادية دوراً هاماً في تحديد معالم سياسة التعليم. وأطلقت مبادرة «مدارس التفكير، تعلم الأمة» قائمة على أربع مبادئ أساسية، وهي: إعادة النظر في أجور المعلمين بالمدارس، وإعطاء قادة المدارس - أي مدراء المدارس - مزيداً من الاستقلالية، وإلغاء نظام التفتيش واستحداث نظام التميز والإبداع المدرسي، وتقسيم المدارس لمجموعات يشرف عليها لجان متخصصة تعمل على تطوير واستحداث برامج جديدة. ثم أطلقت مبادرات جديدة وهي مبادرة «تعليم أقل، تعلم أكثر» ركزت على طرق التدريس وتقليل حجم المحتوى لفتح باب وجال للتفكير^(٢).

وبهدف تجويد المخرجات التربوية ومواءمتها وتناغمها مع المتطلبات المستقبلية شاركت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مشروع "دراسة إعادة هيكلة منظومة التعليم" التي أشرف عليها مجلس التعليم بالتعاون مع الجهات الأخرى المعنية بالتعليم، مثل: وزارة التعليم العالي وجامعة السلطان قابوس وغيرها من الجهات. كما قامت وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع مجلس التعليم بإعداد "الاستراتيجية الوطنية للتعليم في سلطنة عُمان ٢٠٤٠"^(٣).

(١) الجريدة، محمد (٢٠١٤): نموذج مقترح لتقييم الكفاءة التربوية للمدرسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة المنارة، الأردن، م(٢٠)، ع (٢)، ص ٧٩.

(٢) تقرير مؤشر دافوس لجودة التعليم (٢٠١٦). مؤشر دافوس لجودة التعليم في ١٤٠ من دول العالم. شبكة الهدد الإخبارية، السودان. استرجع من: www.facebook.com/alhodhodekhbarya، 5 مارس ٢٠١٧م.

(٣) سالم رضوى (٢٠١٤): استراتيجية بناء الجودة في التعليم، ندوة التعليم في سلطنة عمان، مسقط، سلطنة عمان. استرجع من: www.google.com، ١٠ مارس ٢٠١٧م.

مشكلة البحث:

بالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لتطوير جودة الأداء في المدارس، وبلوغ الإنفاق الحكومي على قطاع التعليم لنسبة تصل إلى ٤,٦ % من الناتج المحلي، ونسبة تصل إلى ٢٦,١ % من الإنفاق الحكومي^(١)، إلا أن مدارس التعليم الأساسي بالسلطنة كغيرها من المؤسسات التربوية المختلفة، ما زالت تفترق إلى أسس ومعايير لتحقيق الجودة المطلوبة^(٢).

وإذا أردنا أن نسلط الضوء على مجتمعنا العربي وتحديدًا المجتمع الخليجي، نجد أن دراسة الشعبان^(٣) (٢٠٠٨) المملكة العربية السعودية، توصلت إلى أن هناك ضعف في الكفاءة الخارجية لنظام التعليم، واحتلالهم للمراكز الأخيرة بين الدول، كما هو الحال في سلطنة عمان كما ذكر في التقرير الذي صدر عن مسبقاً عن مؤشرات التنافسية العالمي لجودة التعليم، واحتلال السلطنة على المركز الأخير عربياً. وهذا إنما يدل على ضعف الموازنة بين مخرجات التعليم وحاجات الاقتصاد والمجتمع من المهارات المختلفة، وهو في الواقع الحال لمثيلاتها من دول الخليج في مستوى تحقيق الجودة في التعليم.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن تمكين

مدراء مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- ١- ما هي أبعاد التمكين الإداري على مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟
- ٢- ما هو دور التمكين الإداري في الارتقاء بمستوى مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة:

ستهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- تحديد أبعاد التمكين الإداري على مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

(١) منظمة الاقتصاد والتعاون الدولية (٢٠١٥): أفضل تسع دول عربية في مستوى التحصيل الدراسي. موقع Tops Arabia. استرجع من: www.topsarabia.com، ١٠ مارس ٢٠١٧م.

(٢) زليخا المنوري، (٢٠١٥): تطوير إدارة الجودة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في الضوء الفكر التربوي المعاصر (تصور مقترح)، رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ٢.

(٣) خالد الشعبان (٢٠٠٨): الجودة الشاملة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الدمج الحكومية بمراحلها الثلاث بمحافظة جدة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص ٦.

- ٢- الكشف عن دور التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.
- ٣- التعرف على واقع تمكين مدراء المدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة مما يمكن أن تسهم به في:

- ١- توجيه أنظار المسؤولين بوزارة التربية والتعليم حول مدى تمكين المدراء في مدارس التعليم الأساسي.
- ٢- تسليط الضوء على تمكين مدراء المدارس في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وتحديدًا في محافظة ظفار لما تتميز به المحافظة من مقومات جغرافية ومناخية، تشمل البيئة الساحلية، الجبلية، الصحراوية، السهلية؛ وذلك يمكن من تطبيق الدراسة في بيئات متنوعة ومختلفة.
- ٣- تشجيع الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول موضوع الدراسة.

حدود الدراسة:

ستلتزم الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود العلمية:** التمكين الإداري وأبعاده.
- الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي ٢٠١٨/٢٠١٩م.
- الحدود المكانية:** ستقتصر هذه الدراسة على مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار بسلطنة عمان.
- الحدود البشرية:** ستشمل جميع مدراء ومساعدى المدراء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة ظفار بسلطنة عمان.

الدراسات السابقة:

سيتم استعراض مجموعة من الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت مدى تمكين مدراء المدارس وذلك كما يلي:

١- دراسة الراداي (٢٠١٢)^(١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم،

(١) أمينة الراداي (٢٠١٢): التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، كما توصلت الدراسة إلى نتائج، نذكر أهمها، أن مستوى ممارسة محاور عملية التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة كانت بدرجة غالباً باستثناء البعد الثالث وهو التحفيز الذاتي وجاء بدرجة أحياناً، ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة، وهي، إعداد المشرفين لتحمل المسؤوليات الجديدة وتمكينهم من خلال دورات تدريبية تعينهم على ذلك، ومنح المشرفين التربويين مزيداً من الصلاحيات وخاصة في اتخاذ القرارات في النواحي التعليمية، وتشخيص الأسباب التي قد تحد من نشر التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين.

٢- دراسة صعر (٢٠١٥)^(١)

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة ظفار؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، نذكر أهمها، أن مستويات التمكين بأبعاده الثلاثة (التقويض، الدافعية، التدريب والتأهيل) جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين. كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها، السعي إلى تفويض المزيد من الصلاحيات والسلطة للمشرفين التربويين حتى يتمكنوا من أداء عملهم بطريقة تحفظ لهم حقهم بالمشاركة في الإدارة من خلال القوانين والأنظمة التي تسهل عملية تفويض السلطة وبيان حدودها ومجالاتها وصلاحياتها، بالإضافة إلى ضرورة وضع خطط واضحة وهادفة للتدريب والتأهيل من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة تؤهل الكادر الإشرافي للعمل.

٣- دراسة المنوري (٢٠١٣)^(٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، كذلك هدفت إلى معرفة أثر متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد الدراسة لواقع التمكين الإداري. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، نذكر أهمها، أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في

(١) سامية صعر (٢٠١٥): التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير، جامعة ظفار، سلطنة عمان.

(٢) أحمد المنوري (٢٠١٣): واقع التمكين الإداري واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان لمجالات التمكين جاءت بدرجة متوسطة. أوصت الدراسة على أن يكون هناك تفويض لمديري المدارس وصلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية، وتوفير وزارة التربية والتعليم مناخاً تنظيمياً صحياً يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري لمديري المدارس بإعادة النظر في نظام الحوافز، والمكافآت، وصنع الاستراتيجيات لتمكين مديري المدارس وتدريبهم على الأساليب الحديثة في مجال صنع القرار واتخاذ آليات تنفيذه.

الأسس النظرية لعملية التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية

مفهوم التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية:

ظهر مفهوم التمكين في القرن العشرين وتحديداً في نهاية الثمانينات، ولاقى رواجاً بصورة أكبر في مطلع التسعينات، نتج عنه التركيز على العنصر البشري داخل المنظمات التربوية. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين بشكل عام والمدراء بصورة خاصة يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات التعليمية في التحديات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة. وفقاً لذلك فإن القطاع التربوي في حاجة ملحة للتغيير، وذلك لمواكبة متطلبات عصر العولمة وتطوراتها. ويعرف التمكين الإداري⁽¹⁾ على أنه العملية المستمرة والذاتية المشتركة والمتعمدة لتحويل العاملين إلى الأفراد الواعين بأنفسهم وبظروفهم الاجتماعية وذلك من خلال السلوك الشامل والانتقادي والتحويلي المرتكز على تفاعلاتهم الاجتماعية الخاصة.

ويمكن تلخيص تعريف التمكين الإداري في المجال الإداري على أنه: الذي يركز على تفويض السلطة لاتخاذ القرارات، وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين مثل المكافآت، والتحسين المستمر، وبناء فريق عمل قادر على جعل هذا المجال ذو سلطة إدارية ناجحة. وبهذا تقوم فكرة التمكين الإداري على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والمسؤولية والثقة التامة للعاملين لأداء مهامهم بكل أريحية وخلق شعور إيجابي لدى العاملين يمثل دافعاً مهماً للعمل.

أهمية التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية:

وتكمن أهمية التمكين الإداري⁽²⁾ أنه يعمل على تحفيز المدراء إلى المشاركة في صنع القرار واتخاذ التدابير لتنفيذه بما تقتضيه المصلحة الإدارية التربوية، وبالتالي يكون هناك

(1) Fandiño, Yamith J. "Research as a means of empowering teachers in the 21st century." *Educación y educadores* 13.1 (2010). P112.

(2) المنوري، واقع التمكين الإداري واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان، مرجع سبق ذكره، ص 33.

سياسات جيدة في الأداء الإداري المدرسي، الذي بإمكانه أن يسهم في تأكيد مشاركة المدراء في صنع القرارات المشتركة، وتنمي لديهم الإحساس بالثقة بأنفسهم كأفراد مسؤولين ذو حرية واستقلالية في صنع القرارات التربوية عامة والمدرسية بشكل خاص. كما تتبع^(١) أهمية التمكين في المؤسسات التعليمية من المنافع المتعددة التي يساعد على تحقيقها. حيث يؤدي التمكين إلى رفع مستوى طلب الأفراد على التدريب والتأهيل وتطوير الفعالية من خلال التدريب الشامل وتبادل المعرفة. وعلاوة على ذلك، يعمل التمكين على رفع مساهمات وأفكار العاملين بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة القدرات الابتكارية وتعزيز مشاعر العاملين الإيجابية.

أهداف التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية:

ولكي تحقق^(٢) المؤسسة التعليمية أهدافها، فعلى الرؤساء إشراك المدراء في عملية اتخاذ القرارات، لأن المؤسسة التعليمية بحاجة إلى خبراتهم ومهاراتهم ومعلوماتهم، لتحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة التعليمية وتطوق إلى تحقيقها، وذلك باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة لتتناسب مع التحديات العالمية المعاصرة، حيث أن التمكين الإداري يعتبر أداة أساسية لجعل المؤسسة التعليمية قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية. ولقد حددت^(٣) بعض الدراسات أهداف التمكين، كالتالي:

- خلق الولاء للمنظمة التعليمية.
- توظيف أقصى طاقات العاملين من أجل المدرسة.
- تبني العاملين والتزامهم بأهدافهم.
- الانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء أو ما يفوقها.
- توفير الظروف التي تجعل الفرد قادراً على تحقيق رضا المستفيدين الطلاب.

(1) Alshbiel, Seif Obeid. "The Impact of the Managerial Empowerment in the performance of Investment Funds in the Jordanian Public Universities." **Global Journal of Management And Business Research**, Volume 14 Issue 5 Version 1.0 Year 2014 , (2015). P4.

(٢) عبدالعالي دبله، وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مرجع سابق، ص ٥٨.

(٣) عبدالله الطائي وعيسى قداة (٢٠٠٨): إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

مبادئ التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية:

- تتخصر مبادئ⁽¹⁾ التمكين الإداري بمكونات مفهوما في الآتي:
- **وضوح الأهداف:** يقوم هذا المبدأ على ضمان الفهم والوعي لكامل لدى العاملين، كما يرسم التصورات التامة لفلسفة الإدارة العليا وتوجيهها للأفراد العاملين.
 - **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.
 - **تعليم العاملين:** يتجسد في هذا المبدأ نشر ثقافة التعليم والتعلم بين لعاملين في المدارس ومؤسسات التعليم، حيث يساهم نشر مثل هذه الثقافة زيادة فاعلية العاملين وتشجيعهم نحو انجاز مهامهم وتحقيق النجاح.
 - **الإنجاز:** ينحصر هذا المبدأ في قبول العاملين لتلك الصلاحيات والمسؤوليات وضمن المسؤولية لها لتتوازي مع الإنجاز.
 - **الرغبة في التغيير:** يقود التمكين الإداري من خلال هذا المبدأ إلى البحث عن الأساليب الحديثة لمواكبة التطورات العصرية في المدارس والمؤسسات التعليمية، كما يدعو هذا المبدأ الإدارة العليا في المدارس والمؤسسات التعليمية إلى تشجيع العاملين نحو التغيير وحب التطوير.
 - **نكران الذات:** مبدأ يحارب اتباع أنماط الإدارة القديمة وينبذ السيطرة والتسلط.
 - **الاحترام:** يقوم هذا المبدأ على إبراز أهمية العاملين في المدارس والمؤسسات التعليمية التي يعملون بها، من خلال دعم تطوير أعمالهم وضمن الإبداع فيه. كما يشكل الاحترام بين العاملين أنفسهم والإدارة العليا جوهرًا لخطوط الاتصال والتواصل.

(1) Weaam Khalayleh, Raed Masadeh, Musa Al lozi **The Role of Administrative Empowerment on the Work teams Performance: A Literature Review.** Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, (2018). Vol(4), No(3).

أساليب التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية:

- يرى البعض^(١) أنه من الممكن تحقيق التمكين من خلال الأساليب التالية:
- الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي): يتمثل في أقل عدد من المستويات الإدارية، والتي تيسر تدفق المعلومات في اتجاهين، وذلك بإتباع المبادئ التالية في تطبيقه:
 - بناء الوحدات التنظيمية استنادًا إلى مجموعة العمل الأولية التي سيكون لها قائدها المميز.
 - يخطط وينظم ويقدم ويقيم رئيس وأعضاء كل وحدة عملهم ضمن إطار معين.
 - يتم تكوين الوحدة بطريقة تمكنها من حل المشاكل التي تواجه تحقيق الأهداف.
 - تمكين الوضع الإداري للمديرين: يتميز بقدرته على تفويض بعض سلطاته لمؤوسيه في مجال التخطيط والتنفيذ وتقييم الأداء، وقدرته على تغيير نمط المراقبة البيروقراطية إلى نمط آخر استنادًا إلى الثقة والاحترام المتبادل.
 - المشاركة في حل المشاكل - تشخص كل وحدة (فريق عمل) المشاكل وتحدد الحلول المناسبة لهم ضمن الإمكانيات المتاحة، وفي حدود القيود والعوائق المفروضة عليها.

أبعاد التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية:

يمكن بلورة أبعاد التمكين الإداري، وحصرها في خمسة أبعاد محددة وواضحة، وهي كالتالي: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب والتعليم، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين).

تفويض السلطة^(٢) Delegation of Authority:

يمكن القول أن هذا البعد يمثل العنصر والمحرك الأساسي للتمكين الإداري، الذي تتوقف عليه صلاحية المدراء في مزاولة أعمالهم بدون قيود وتحديد مسؤولياتهم بشكل مستقل. فالتفويض يعني منح المدراء الصلاحية في المستوى الإداري، وله الحق في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر في حدود الصلاحيات المسموح له بها.

(1) Hamzeh Al haar. **The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian Industrial Companies**. Canadian Social Science, (2016). Vol(12), No(1).

(٢) صفاء جواد (٢٠١٢): أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ع(٣٢)، ص٨٦.

التعليم والتدريب^(١) :Personal Development

التدريب من العناصر الأساسية في تطوير المدراء وصقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم، وتساعدهم في القيام بأعمالهم بشكل أكثر فعالية، وتعزز من شخصياتهم بالتقنيات العالية التي يكتسبونها من الدورات والبرامج التدريبية التي توفرها لهم المديرية التعليمية سنوياً وبشكل مستمر لمواكبة كافة التغيرات والتطورات الحديثة في مختلف المجالات التربوية الإدارية والمدرسية.

فريق العمل:

هو من الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات التربوية الناجحة في تحقيق الأهداف المشتركة، بروح فريق واحد ذو تفكير مشترك، مبتعد تماماً عن الأنانية وجو المشاحنات التي لا تخلق إلا طاقات فاشلة منهكة. لذا مثل هذا البعد يدعو إلى العمل بنظام واحد يكفل تحقيق الهدف المشترك في إدارات المدارس بطاقة العمل الجماعي الإيجابي.

الاتصال الفعال^(٢) :Developing Creative Behavior

في ظل تسارع المتغيرات التكنولوجية والثورة المعلوماتية الهائلة في القرن الأخير، بات الإبداع في التفكير وخلق طرائق ابتكار متنوعة من الأمور الضرورية، والتي لا بد من استخدامها لحل المشكلات التي قد تواجه مدراء المدارس، مع توفير مناخ إداري بكافة الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف ووسائل اتصال حديثة، تسهل عملية الاتصال الفعال.

تحفيز العمال^(٣) :Self-motivation

تكمن في تعزيز المدراء على الكفاءة الذاتية، وبالتالي تحفزهم على تنفيذ المهام المفوضة إليهم. كما أنه تم تحديد أربعة مصادر أساسية في السلطة هي: الخصائص الشخصية، والمنصب، وفرصة الوصول إلى المعرفة المتخصصة، والخبرة، ويتوقع أن هذه المصادر تكفي لبناء الكفاءة الذاتية، والمقدرة على المشاركة في توفير المعلومات، والاستقلالية والحرية، والتغذية الراجعة مع الأفراد في المنظمة التربوية.

(١) عقيل محمود رفاعي(٢٠١٣): التمكين الإداري لدى المديرين بمدارس الثانوية العامة في مصر، مرجع سابق، ص ٣٦٢.

(٢) جمال الدين وآخرون(٢٠١٥): التمكين الإداري "المفهوم والأبعاد"، مرجع سابق، ص ٤٤١-٤٧٠.

(٣) الطعاني(٢٠١١): التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام

بالمملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص ٢٠٩-٢١٠.

العوامل المؤثرة على فعالية التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية :

تتمثل أهم العوامل^(١) المؤثرة على التمكين في المؤسسات التعليمية في: الهوية، الهدف الذي يؤكد على استمرارية الحياة، التوجه، الهيكل، القيم الأساسية، نمط القيادة الملتزم بالمشورة والمشاركة في صنع القرار، الثقة المتبادلة بأن الشخص المفوض سوف يقوم بالمهمة المطلوبة بكفاءة وفعالية، الشفافية، التنسيق وروح الفريق، ودعم المهارات الإدارية من خلال التدريب والتحديث المستمر.

كما تتمثل^(٢) أهم العوامل التي تساهم في التمكين وتؤثر عليه في المؤسسات التعليمية فيما يلي: الأنشطة ذات المعنى خلال اليوم، عملية التعلم، توافر الضروريات الأساسية، الثقافة المواتية بالمنظمة، والتعاون بين العاملين.

مراحل وخطوات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية :

- يمكن إيجاز عملية التمكين في أربعة مراحل رئيسية متتالية والتي تتمثل^(٣) في:
- **مرحلة التضمين:** وتعني الاشتغال على كل العاملين المهمشين والغير مشاركين في عملية صنع القرار.
 - **مرحلة المعلومات:** وتشير إلى الوصول إلى المعلومات من خلال نشر الوعي بين العاملين وتبادل المعرفة.
 - **مرحلة التأثير:** وتعني تمكين الأفراد أو المجموعة من التأثير على العملية التعاونية.
 - **مرحلة التكامل:** والتي تعبر عن تكامل الأفراد مع غيرهم من المشاركين في المواقف المشابهة من خلال المساعدة الذاتية ودعم التعليم ومجموعة الفعل الاجتماعي وبناء شبكة الاتصال والتواصل.

(1) Villegas, Belinda Sanchez. "Factors influencing administrators' empowerment and financial management effectiveness." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 176 (2015). P 471-472.

(2) Ooms, I. A. **Educational factors that contribute to empowering Zimbabwean refugee children's social and cognitive well-being.** MS thesis. 2015. P 17-20.

(3) Vij, Nidhi. **"Building capacities for empowerment: The missing link between social protection and social justice: Case of social audits in Mahatma Gandhi National Rural Employment Guarantee Act in India."** International conference: Social protection for social justice. 2011. P 7-9.

منهج الدراسة:

في سبيل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، والذي يتم استخدامه لوصف ظاهرة أو مشكلة معينة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات الأولية عن تلك الظاهرة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين ومساعديهم في مدارس التعليم الأساسي في محافظة ظفار بسلطنة عمان والبالغ عددها ١٥٤ مدرسة. وذلك وفقاً للإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم ضمن الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية (٢٠١٧-٢٠١٨) للعام الأكاديمي ٢٠١٧/٢٠١٨.

ويبلغ إجمالي عدد مدراء المدارس بالمحافظة ٩٤ مدير/مديرة، إلى جانب عدد ١١٧ مساعداً للمدير ذكوراً وإناثاً. ويوضح الجدول (٤) حجم المجتمع الكلي وعينة الدراسة ومعدل الإستجابة.

جدول (٤) مجتمع وعينة الدراسة ومعدل الإستجابة

النسبة الإستجابة	عدد الإستمارات المقبولة	عدد الإستمارات الموزعة	حجم المجتمع	الفئة
٩٠,٦%	٦٨	٧٥	٩٤	المدراء
٧٢%	٦٥	٩٠	١١٧	مساعدي المدراء
٨٠,٦%	١٣٣	١٦٥	٢١١	الإجمالي

من خلال الجدول (٤) يتضح أن مجتمع الدراسة يتكون من عدد ٢١١ مديراً ومساعداً للمدير.

ويوضح الجدول (٥) توزيع عينة الدراسة من المديرين/المديرات ومساعديهم حسب مجموعة من المتغيرات الديموجرافية وهي:

- ١- الوظيفة.
- ٢- المؤهل العلمي.
- ٣- سنوات الخبرة.

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة من المدراء ومساعديهم حسب الوظيفية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
١	الوظيفة	المدراء	٦٨	٥١,١
		مساعدي المدراء	٦٥	٤٨,٩
المجموع			١٣٣	١٠٠
٢	المؤهل العلمي	دبلوم	١٦	١٢,٠
		بكالوريوس	٩٧	٧٣,٠
		ماجستير	٢٠	١٥,٠
		دكتوراه	-	-
المجموع			١٣٣	١٠٠
٣	عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٩	٦,٨
		٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	٢٨	٢١,١
		١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة	٢٤	١٨,٠
		١٥ سنة فأكثر	٧٢	٥٤,١
المجموع			١٣٣	١٠٠

أداة الدراسة:

في هذه الدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية.

النتائج والتوصيات:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير تطبيق أبعاد التمكين الإداري في مدارس التعليم

الأساسي في سلطنة عمان، وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١- هناك تفويض للسلطة لمديري مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم بمحافظة ظفار من

جانب إدارة المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة.

٢- تحقيق التمكين الإداري داخل مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار من خلال تشجيع

العمل الجماعي والتعاون بين جميع الأطراف داخل المدرسة.

٣- توفر المديرية برامج تدريبية لكل من الإدارة المدرسية، والمدرسين، والهيئة الإدارية

بمدارس بمحافظة ظفار.

- ٤- وجود عملية إتصال فعال بين مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم من جهة، وجميع الفئات الأخرى داخل المدارس-وخاصة المعلمين-من جهة أخرى.
- ٥- بينت النتائج أن معظم المدراء ومساعدتهم يقفون موقف الحياد تجاه أغلبية العناصر المتعلقة بتحفيز العاملين.

وبناء على النتائج السابقة، توصي الدراسة بالآتي:

- ١- منح إدارات المدارس المزيد من الصلاحيات في حل المشكلات المدرسية التي قد تواجههم بما يتناسب مع طبيعة المكان والزمان والأفراد.
- ٢- عمل ورش خاصة لتطبيق مبدأ العمل الجماعي في المدارس بشكل مستمر، وتخصيص لجان مختصة تتابع بذلك باستمرار.
- ٣- ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية لإدارات المدارس، لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الإداري، والعمل على الإبداع والابتكار في العمل المدرسي.

الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة، فإن الباحثة تقترح إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية لمعرفة درجة التمكين الإداري بمحافظات أخرى بالسلطنة.

المراجع

اولاً: المراجع العربية:

- ١- أمينة الراداي (٢٠١٢): التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
- ٢- أحمد المنوري (٢٠١٣): واقع التمكين الإداري واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- ٣- الجرايدة، محمد (٢٠١٤): نموذج مقترح لتقييم الكفاءة التربوية للمدرسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة المنارة، الأردن، م(٢٠)، ع (٢)، ص ٧٩.
- ٤- الطعاني (٢٠١١): التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص ٢٠٩-٢١٠.
- ٥- تقرير مؤشر دافوس لجودة التعليم (٢٠١٦). مؤشر دافوس لجودة التعليم في ١٤٠ من دول العالم. شبكة الهدد الإخبارية، السودان. استرجع من: www.facebook.com/alhodhodekhbarya، 5 مارس ٢٠١٧م.
- ٦- جمال الدين وآخرون (٢٠١٥): التمكين الإداري "المفهوم والأبعاد"، مرجع سابق، ص ٤٤١-٤٧٠.
- ٧- خالد الشعبان (٢٠٠٨): الجودة الشاملة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الدمج الحكومية بمراحلها الثلاث بمحافظة جدة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص ٦.
- ٨- زليخا المنوري، (٢٠١٥): تطوير إدارة الجودة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في الضوء الفكر التربوي المعاصر (تصور مقترح)، رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ٢.
- ٩- سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٨): الجودة والاعتماد التربوي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ص ١٩٥.

- ١٠- سالم رضوى (٢٠١٤): اسـتراتيجية بناء الجودة في التعليم، ندوة التعليم في سلطنة عمان، مسقط، سلطنة عمان. استرجع من: www.google.com ، ١٠ مارس ٢٠١٧م.
- ١١- سامية صعر (٢٠١٥): التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير، جامعة ظفار، سلطنة عمان.
- ١٢- صفاء جواد (٢٠١٢): أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ع(٣٢)، ص ٨٦.
- ١٣- عبدالعالي دبله، وفاء العمري (٢٠١٦): آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، تونس، ع(١٨)، ص ٥٨.
- ١٤- عبدالله الطائي وعيسى قداد (٢٠٠٨): إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ٢٣٧.
- ١٥- عقيل محمود رفاعي (٢٠١٣): التمكين الإداري لدى المديرين بمدارس الثانوية العامة في مصر. مجلة مستقبل التربية العربية، جمهورية مصر العربية، المجلد (٢٠)، ع (٨٦)، ص ٣٦٢.
- ١٦- منظمة الاقتصاد والتعاون الدولية (٢٠١٥): أفضل تسع دول عربية في مستوى التحصيل الدراسي. موقع Tops Arabia . استرجع من: www.topsarabia.com ، ١٠ مارس ٢٠١٧م.
- ١٧- مجد خضر (٢٠١٦): مفهوم الإدارة التعليمية، موسوعة عربية شاملة، موقع موضوع دوت كوم، الأردن. استرجع من: www.mawdoo3.com ، ٢٥ مارس ٢٠١٧م.
- ١٨- نيفين أبو حصيرة (٢٠٠٨): فاعلية مدير المدرسة في وكالة الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص ٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 1- Alshbiel, Seif Obeid. "The Impact of the Managerial Empowerment in the Performance of Investment Funds in the Jordanian Public Universities." **Global Journal of Management And Business Research**, Volume 14 Issue 5 Version 1.0 Year 2014 , (2015). P4.

- 2- Fandiño, Yamith J. "Research as a means of empowering teachers in the 21st century." **Educación y educadores** 13.1 (2010). P112.
- 3- Hamzeh Al haar. The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian Industrial Companies. **Canadian Social Science**, (2016). Vol(12), No(1).
- 4- Ooms, I. A. **Educational factors that contribute to empowering Zimbabwean refugee children's social and cognitive well-being.** MS thesis. 2015. P 17-20.
- 5- Vij, Nidhi. "**Building capacities for empowerment: The missing link between social protection and social justice: Case of social audits in Mahatma Gandhi National Rural Employment Guarantee Act in India.**" International conference: Social protection for social justice. 2011. P 7-9.
- 6- Villegas, Belinda Sanchez. "Factors influencing administrators' empowerment and financial management effectiveness." **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 176 (2015). P 471-472.
- 7- Weam Khalayleh, Raed Masadeh, Musa Al lozi **The Role of Administrative Empowerment on the Work teams Performance: A Literature Review.** Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, (2018). Vol(4), No(3).