

EMPOWERMENT OF POST BASIC SCHOOLS' PRINCIPALS AT AL-BATINAH NORTH PROVINCE SULTANATE OF OMAN

التمكين الإداري لدي مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال
في سلطنة عمان

Ahmed Abdullah Hamed Al Manawariⁱ & Mohammed Sulieman Al Jaraidahⁱⁱ

ⁱ Ph. D Candidate. Faculty Of Leadership And Management, Universiti Sains Islam Malaysia.
almanwariahmed@gmail.com

ⁱⁱ Lecturer, Arts and Sciences College, University of Nizwa, Oman.

Article Progress

Received: 15th November 2017

Revised: 7th December 2017

Accepted: 2nd January 2018

Abstract	<p><i>The situation of school principals indicates the lack of opportunities to play a wider role in the educational process in their schools, perhaps due to the limited powers granted, and that the administrative legislation does not live up to the level commensurate with the real concept of administrative empowerment of school principals, where one study indicated that school principals needed administrative empowerment, competencies and training programs. Therefore, this quantitative study aimed to discuss the reality of the principals' administrative empowerment. The researcher designed a questionnaire consisting of (48) paragraphs. After confirming its validity and reliability applied to a sample of (52) of the directors representing the entire research community. Arithmetical averages, standard deviations, and T test were extracted. The findings revealed that; the estimates of school principals to the paragraphs of each field of administrative empowerment came generally within an average grade. There were no statistically significant differences at the level of ($\alpha = 0.05$) for the individuals' assessment of administrative empowerment due to variables such as gender.</i></p> <p>Keywords: Administrative empowerment, school, principal, North Al-Batinah.</p>
-----------------	--

<p>يظهر واقع مديري المدارس قلة إتاحة الفرص لهم للقيام بأدوار أوسع في العملية التربوية في مدارسهم، ربما يعود ذلك إلى قلة الصلاحيات الممنوحة، وأن التشريعات الإدارية لا ترقى للمستوى الذي يتناسب مع المفهوم الحقيقي للتمكين الإداري للمديري المدارس، حيث أشارت إحدى الدراسات إلى احتياج مديري المدارس للتمكين الإداري والصلاحيات والبرامج التدريبية. لذلك هدفت هذه الدراسة الكمية مناقشة واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة.</p>	ملخص البحث
---	-------------------

صمم الباحث استبانة مكونة من (48) فقرة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها؛ طبقت على عينة قدرها (52) مديراً يمثلون كامل مجتمع البحث. تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت)، والرتبة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تقديرات مديري المدارس إلى فقرات كل مجال من مجالات التمكين الإداري جاءت في شكلها العام بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي، وكانت أبرز التوصيات: تفويض مديري المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم في أداء واجباتهم بفاعلية، وتوفير مناخ تنظيمي صحي من قبل وزارة التربية والتعليم يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري لمديري المدارس بإعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، المدارس، المدير، الباطنة شمال.

مقدمة

تؤدي الإدارة المدرسية دوراً مهماً ومميزاً في إحداث التغيير لنجاح العملية التعليمية التعلمية، متى ما قامت بمهامها ومسؤولياتها المنوطة بها من قبل وزارة التربية والتعليم، ولعل من أهم المهام والمسؤوليات تلك التي تتعلق بمدير المدرسة من منطلق موقعه بالنسبة للإدارة المدرسية، وإنه نتيجة لهذا التغيير في وظيفة الإدارة المدرسية وجدت الحاجة الماسة لبروز الدور الجديد لمدير المدرسة، الذي يجب أن يتصف بكونه قيادي مبدع ومفكر بارع يمتلك مهارات تخطيطية وتنظيمية، ولديه حس ديمقراطي فاعل يترجم في مقدراته على إتاحة الفرص للعاملين معه من معلمين، وسواهم للمساهمة في تطوير العمل المدرسي، وتجديده، ولم يكتف المسؤولون عن التربية في العصر الحديث بهذا القدر من عمل مدير المدرسة، بل بدأوا يطالبونه ومعلميه بتنفيذ السياسة التعليمية التي يرونها مناسبة لمدارسهم متمشية مع البيئة التي بها المدرسة، وهم مطالبون في نفس الوقت بالتخطيط لذلك والتقييم مع تطور السياسة التعليمية في المدرسة على ضوء الفلسفة العامة التي يؤمن بها الشعب والحكومة (حمدان، 2006).

ويعتبر التمكين من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح مديري المدارس الحرية الكاملة في التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية حيث يعمل على إعطاء المديرين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من وزارة التربية والتعليم مع توفر كافة الموارد، ويذكر كل من (Murrel & Meredith, 2000) بأن عملية التمكين الإداري تتم عندما يتولى شخص ما القيام بمسؤوليات

أكثر، وسلطة أكثر بطرق التدريب، والثقة، والدعم العاطفي، كما وضح (Daft, 2001) بأنه منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.

وبالرغم من وجود بعض الجهود المبذولة لرعاية التمكين الإداري لمديري المدارس في بعض البلاد العربية إلا أنها لا تزال جهوداً محدودة وغير كافية لتحقيق الرعاية المطلوبة للتمكين الإداري للمدارس، ومع ما نشهده من جهود مخلصه من جهود مخرصة في تطوير التعليم في سلطنة عمان تجعلنا متفائلين بإمكانية تحويل مدارس السلطنة قريباً من مدارس تقليدية إلى مدارس منتجة، وفعالة يجد فيها مدير المدرسة بيئة التمكين الإداري التي تعطيه استقلالاً للسلطة، وتمنحه الصلاحيات التي تتناسب مع طبيعة عمله التربوي، كما وأن المدرسة في عصرنا الحاضر تتطلب من مدير المدرسة تمكيناً إدارياً كي يتخذ لإدارته التربوية مسارات إدارية جديدة كإعطائه استقلالاً للسلطة، ومنحه صلاحيات إدارية تربوية من خلال التخطيط للأهداف ووضعها، وتحديد الإجراءات، والقرارات الإدارية الفعالة للتنفيذ إذ أن مدير المدرسة قائداً تربوياً في مدرسته، يؤثر على جميع العاملين لديه، ويوقد فيهم روح المشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة (البداعي، 2011).

ولقد قطعت نظم التعليم في بعض بلدان العالم شوطاً كبيراً في تطوير دور، ووظيفة مدير المدرسة من حيث درجة السلطة، والمسؤولية، وأمدته بصلاحيات واسعة وفق رؤية إدارية تقوم على اعتبار المدرسة، كيان إداري حر يتمتع بمرونة فائقة في عملية اتخاذ القرار، ويركز اتجاه التمكين على حقيقة مؤداها أن رسالة التربية، وأهدافها لا تتحقق إلا من خلال إشراك جميع مديري المدارس في التربية في تحديدها، وصياغتها لتحقيق الأهداف على نحو فعال يعتمد بالدرجة الأولى على معلومات مديري المدارس، وخبراتهم، ومهاراتهم، والتمكين باستطاعته أن يطور رسالة التربية، ويحققها بفاعلية، وكفاءة باعتباره المدخل الصحيح للوصول إلى القرارات الفعالة للتربية (فتحي، 2004).

والإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي تقوم بتشخيص طبيعة العلاقة بين المدير أو الإدارة، والموظف من ناحية، وبين نتائج الأداء من ناحية أخرى فمفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة، إلى مستويات راقية من التعاون، وروح الفريق، والثقة بالنفس، والإبداع، والتفكير المستقل، وروح المبادرة (الوادي، 2012).

يعرف مصطفى التمكين الإداري للمديرين بأنه: "نقل المسؤولية، والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، وإنه حق المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار وفي التمكين يكون للمرؤوس الممكن مسئولاً عن جودة دوره الذي يؤديه (مصطفى، 2005).

ويرى كل من الشريف والتنع بأنه هو: عملية إعطاء المعلمين والمعلمات في المدارس الصلاحيات الكافية لوضع الأهداف، وإتاحة الفرص أمامهم لتحقيق الاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار، والنمو المهني، والاتصال والمكافأة (الشريف والتنع، 2011).

وبناء على ما تقدم من التعريفات المختلفة للتمكين الإداري للمديرين يمكن تعريفه إجرائياً بأنه: الدرجة المستحقة التي يحصل عليها أفراد أداة الدراسة من واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان في المجالات التالية: (منح الأفراد حرية التصرف، توسيع نطاق تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات، العمل بروح الفريق الواحد، تطوير العمل الإبداعي، تدعيم الإحساس بالأمان وتوفير الحوافز، الهيكل التنظيمي والاتصال، الإنماء المهني، نشر ثقافة التمكين).

وبناء على ما تقدم يتضح أن التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة التي تم تناولها بالدراسة في سلطنة عمان إلا أن التعرف على واقع التمكين الإداري، ومجالاته بالنسبة لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان لم يحظ باهتمام الباحثين كثيراً في مجال الإدارة التربوية، لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي، المتمثل في المجالات التالية: (منح الأفراد حرية التصرف، توسيع نطاق تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات، العمل بروح الفريق الواحد، تطوير العمل الإبداعي، تدعيم الإحساس بالأمان وتوفير الحوافز، الهيكل التنظيمي والاتصال، الإنماء المهني، نشر ثقافة التمكين).

الدراسات السابقة

ناقشت الدراسات بعض الأهداف المرتبطة بالتمكين الإداري، وإمكانية تطبيقه مثل: دراسة حلواني (2001) التعرف على أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمديرين، والتعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية (الطعاني، 2011)، والضامري (2011)، والهاجري وآخرون (2011)، وجابر (2012). بينما تناولت الدراسات الأجنبية؛ طبيعة العلاقة بين توازن أنماط القيادة للمدير، والقضايا المحيطة بمعنى التمكين، وتطبيقه مثل دراسة (Turner & Jon, 2006)، ودرجة تمكين معلمي المدرسة المتوسطة مثل دراسة (Moye & Henken, 2005)، ودراسة (Hung, 2005). فيما تناول بعضهم اختبار مدى أهمية تطبيقات إدارة الموارد البشرية، في تعزيز ثقة العاملين بمديريهم مثل دراسة (Tzafirir & Baruch, 2004)، وبعضهم تناول العلاقة بين إدراك المعلم للتمكين واستخدام المدير للنفوذ مثل دراسة (Lintner, 2008).

يكمن التشابه بين الدراسة الحالية وتلك الدراسات؛ في موضوع التمكين الإداري لدى مديري المدارس، والتركيز على أدوارهم. والأهداف المرتبطة بالتمكين الإداري وإمكانية تطبيقه في المؤسسات التعليمية، واعتماد الاستبانة كأداة للدراسة.

أما أوجه الاختلاف مع تلك الدراسات فهو تركيز بعض الدراسات على تمكين المرأة إدارياً. وبعض الدراسات استهدفت مؤسسات غير تعليمية. وبعضها تناول الدراسة من المنظور التجاري وليس التعليمي.

مشكلة الدراسة

بالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لتطوير الإدارة المدرسية، وإعطائها الصلاحيات التي تمكنها من ممارسة مهامها بشكل أكثر فاعلية من خلال التمكين الإداري لمديري المدارس، إلا أن واقع مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي يظهر من خلاله قلة إتاحة الفرص لهم للقيام بأدوار أكثر إيجابية في العملية التربوية في مدارسهم، وربما يعود ذلك إلى قلة منحهم للصلاحيات التي تمكنهم إدارياً، وأن التشريعات الإدارية وعمليات التنفيذ لا ترقى للمستوى الذي يتناسب مع المفهوم الحقيقي للتمكين الإداري لمديري هذه المدارس، وهذا ما ستحاول الوصول إليه هذه الدراسة من خلال أداتها الإجرائية.

ويعد التمكين الإداري أحد المسارات التي بدأت تنادي بها نظريات إصلاح نظم الإدارة الحديثة حيث صار التوجه نحو مد مديري المدارس، بالسلطة، والصلاحيات، والمسئوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، إلا أن التوجه نحو التمكين لا شك يواجه صعوبات وعقبات متعددة قد يكون ما هو مرتبط بطبيعة النظام التعليمي من حيث المركزية، أو بعملية التأهيل، وتدريب مديري المدارس.

ومع زيادة توظيف المعلمين والإداريين الجدد من قبل وزارة التربية والتعليم بالسلطنة في المدارس التابعة لها والذي يشير إليه الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية (وزارة التربية والتعليم، 2011) والذي يبين ارتفاع عدد المعلمين والإداريين بمدارس التعليم الأساسي والتعليم ما بعد الأساسي والتعليم العام في سلطنة عمان إلى (51811) معلماً، و(9057) إدارياً في العام الدراسي (2012/2011) مقارنة ب (45142) معلماً، و(8685) إدارياً في العام الدراسي السابق (2011/2010) أي بزيادة تقدر (14,8) معلماً، و(4,3) إدارياً تقريباً في العام الواحد وما تتطلبه هذه الزيادة من تعدد في المهام الإدارية والبرامج والمشاريع المنفذة في المدرسة الواحدة، والتي تشكل عبئاً إضافياً على المديرية العامة للتربية والتعليم في كل محافظة من محافظات السلطنة، حيث أصبح من الصعب عليها متابعة كل التفاصيل المتعلقة بتنفيذ كل مهمة، فبدأ من الضروري التفكير في أسلوب جديد يتيح حرية أكبر لمديري المدارس.

ويعد التمكين الإداري لمديري المدارس أحد أهم الحلول المناسبة التي يمكن أن تستفيد منها المديرية العامة للتربية والتعليم عبر منحهم الصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهمة المسندة إليهم دون الرجوع الدائم للمديرية.

وأكدت نتائج دراسة الفارسي (2008) في سلطنة عمان إلى ضرورة إجراء دراسات في التمكين الإداري لمديري المدارس المرتبطين عمليا بالنظام الوظيفي في وزارة التربية والتعليم، كما جاءت نتائج دراسة كل من البداعي، والضميري (2011) بضرورة إجراء دراسات حول التمكين الإداري لمديري المدارس في سلطنة عمان.

وأظهرت نتائج دراسة الهاجري وأحمد وأبو الوفا وتوفيق (2011) أن التمكين هو أهم ركائز الإدارة، وإحدى وظائفها الأساسية، وهو المؤثر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري، كما أثبتت دراسة الطعاني (2011) ضرورة التمكين الإداري لمديري المدارس، وأشارت نتائج دراسة المسيليم (2012) إلى احتياج مديري المدارس للتمكين الإداري والصلاحيات والبرامج التدريبية المتعلقة بمتطلبات تطبيق مفهوم التمكين الإداري، وبما أن نتائج كل هذه الدراسات بينت أهمية التمكين الإداري لمديري المدارس وضرورته، وقد أجريت هذه الدراسات في بيئات مختلفة غير بيئة سلطنة عمان مما دعا الباحث لدراسة مشكلة واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس سلطنة عمان.

فقد قام الباحث بدراسة استطلاعية للوقوف على واقع التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، ووزعت الاستبانة على خمس مدارس للذكور وخمس مدارس للإناث، حيث اشتملت العينة على عشر مدارس للتعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال، وقد تم اختيارها عشوائياً، وكان من أبرز نتائجها أن (70%) من عينة الدراسة لا يتحقق لديهم التمكين الإداري و(20%) من العينة غير متأكد من التمكين الإداري لديه، و(10%) يتحقق لديه التمكين الإداري، وهذا يدل الباحث إلى ضرورة بحث مشكلة واقع التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان.

وبناء على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتلخص عبر الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان؟
2. هل تختلف درجات تمكين مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان باختلاف متغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

الإطار النظري

يعد التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة، التي نالت اهتمام العاملين في مجال الإدارة المدرسية؛ الطعاني (2011)، عطاري وعيسان ومحمود (2005)، المهيرات (2010)، القضاة والطراونة (2011). فمن الباحثين من نظر إليه على أنه استراتيجية تنظيمية من استراتيجيات الإدارة الحديثة، ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات من

خلال تفويض السلطة، والصلاحيات إلى المستويات الدنيا. أي عملية نقل السلطة من الإدارة العليا إلى العاملين، أو عملية توسيع سلطة العاملين لممارسة حكمتهم في الأمور التي تهم المؤسسة. إن تطبيق عملية التمكين الإداري من قبل المديرية العامة للتربية والتعليم لمدير المدرسة يتطلب أن تتم بشكل تدريجي ولضمان نجاحها قدم كل من الإبراهيم وآخرون (2008)، والحميلي (2008)، والمهيرات (2010)، والطعاني (2011)، والمعاني (2012) يتم من خلال عشر خطوات لتنفيذ عملية تمكين مدير المدرسة، تمثلت في: الحاجة للغير، تغيير سلوك المديرين، تحديد القرارات التي يشارك فيها مدير المدرسة، تكوين فريق العمل، المشاركة في المعلومات، اختيار المديرين المناسبين، توفير التدريب، توضيح المقصود بالتمكين الإداري، وضع برنامج للمكافآت والتقدير، أخيراً عدم استعجال النتائج لأنّ مديري سيقاومون أية يمكن أن تضيف لهم مسؤوليات جديدة. ويعني منحهم المزيد من الوقت للقيام بالشؤون الإدارية التربوية المهمة (الحراشة والهيبي، 2006)، و(الخطيب ومعاية، 2009).

إنّ نجاح عملية التمكين الإداري لمدير المدرسة؛ تعتمد على مدى رغبة المديرية بتحويل الصلاحيات لمدير المدرسة، والثقة المتبادلة بين المديرية، ومدير المدرسة، وفاعلية نظام الاتصالات، والتغذية الراجعة في المدرسة، وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء، ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية، وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يملكون مهارات عالية في مجال عملهم (جودة، 2009)، (المعاني، 2012)، (أفندي، 2003). وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل، والمساهمة في تأكيد مهنية الروح المعنوية لديهم، وتزيد من حماسهم للعمل المدرسي، ويكسبهم مشروعية اجتماعية عند منحهم حرية صنع القرار (المهدي، 2007) و(مصطفى، 2005). ويجفز فيهم الإبداع، والابتكار (مصطفى، 2005).

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال، بسلطنة عمان للعام الدراسي، البالغ عددهم (52) من الذكور والإناث، وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة بجميع أفرادها. فكان من ذوي خبرة 10 سنوات فأكثر (27) مديراً، بلغت نسبتهم (55%)، ثم يليهم ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات، الذين بلغ عددهم (25) مديراً، نسبتهم (45%) من حجم أفراد مجتمع الدراسة.

ويلاحظ أن غالبية أفراد العينة هم حملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (35) فرداً، نسبتهم (67%)، ثم يليهم حملة شهادة الماجستير، وبلغ عددهم (17) فرداً، ونسبتهم (33%)

أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة، منها دراسة الفارسي (2008)، ودراسة البداعي (2011)، والضايري (2011). تكونت الاستبانة من (48) فقرة بعد التحكيم، شملت تسعة مجالات رئيسة، وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات، والجدول (1)، يوضح المجالات التسعة، وعدد فقرات كل منها، والنسبة المئوية للفقرات مقارنة بالعدد الكلي.

جدول (1) توزيع مجالات الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات

رقم المجال	المجال	مجموع الفقرات	تحديد الفقرات	النسبة المئوية
1	منح الأفراد حرية التصرف	4	4-1	8%
2	توسيع نطاق تفويض السلطة	6	10-5	12%
3	المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات	5	15-11	12%
4	العمل بروح الفريق	4	19-16	8%
5	تطوير العمل الإبداعي	7	26-20	15%
6	تدعيم الإحساس بالأمان وتوفير الحوافز	7	33-27	15%
7	الهيكل التنظيمي والاتصال	4	37-34	8%
8	الإثراء المهني	6	43-38	12%
9	نشر ثقافة التمكين	5	48-44	10%
	المجموع	48		100%

صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات العمانية، وفي وزارة التربية والتعليم، وبعض المشرفين المختصين في اللغة العربية، بلغ عدد المحكمين (14) محكماً، طلب إبداء آرائهم، وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من أجل التأكد من شمولية أداة الدراسة من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرة للمجالات، وحذف أو تعديل، أو إضافة ما يروونه مناسباً.

ثبات الأداة

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، وقد بلغ الثبات الكلي لمجالات الدراسة (0.92). كما في الجدول الآتي:

جدول (2) معامل الثبات لمجالات الأداة

الرقم	المجال	معامل الثبات
1	منح الأفراد حرية التصرف	0.83
2	توسيع نطاق تفويض السلطة	0.78
3	المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات	0.87
4	العمل بروح الفريق الواحد	0.83
5	تطوير العمل الإبداعي	0.78
6	تدعيم الإحساس بالأمان وتوفير الحوافز	0.87
7	الهيكل التنظيمي والاتصال	0.78
8	الإيماء المهني	0.80
9	نشر ثقافة التمكين	0.81
	معامل الثبات الكلي	0.92

المعالجة الإحصائية

بعد جمع المعلومات، تم تفرغ البيانات، واستخراج الإجابات عن أسئلة البحث باستخدام التحليل الإحصائية التالية:

أ. للإجابة عن السؤال الأول، تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة للمجالات التسعة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على أداة الدراسة.

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي.

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

ما واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة على كل مجال من مجالات الأداة التسعة.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالات الدراسة

رقم المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
2	3	منح الأفراد حرية التصرف	4.17	.64
1	5	توسيع نطاق تفويض السلطة	3.28	.72
3	2	المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات	4.35	.49
5	4	العمل بروح الفريق الواحد	3.88	.71
4	1	تطوير العمل الإبداعي	4.44	.38
6	6	تدعيم الإحساس بالأمان وتوفير الحوافز	3.18	.67
7	6	الهيكل التنظيمي والاتصال	3.18	.76
8	7	الإثراء المهني	3.25	.80
9	8	نشر ثقافة التمكين	3.05	.89
المتوسط الحسابي الكلي			3.63	.467

يتضح من الجدول (3)، أن المتوسطات الحسابية لمجالات التمكين الإداري تراوحت بين (3.05-4.35)، حيث جاء مجال "تطوير العمل الإبداعي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.44)، وانحراف معياري (0.38). وجاء مجال: "المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.35)، وانحراف معياري (0.49). وأظهر الجدول أن مجال "الهيكل التنظيمي والاتصال" جاء في المرتبة ما قبل الأخيرة؛ بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (0.67). بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال "نشر ثقافة التمكين" بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.89). أما المتوسط العام لجميع المجالات؛ فقد جاء مقداره (3.63) مما يدل على اختلاف آراء مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في الاستبانة، نحو مجالات التمكين الإداري. وهذا يقودنا إلى ضرورة تبني وزارة

التربية والتعليم، أسلوباً جديداً يتيح حرية واسعة من الصلاحيات في اتخاذ القرارات لمديري المدارس في السلطنة لتمكينهم إدارياً.

في المجال الأول: تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة للفقرات بين (4.37-3.98)، ونالت الفقرة (1) التي نصت على: "امتلك حرية البحث في المشكلات التي تواجهني في المدرسة" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.37) وانحراف معياري قدره (0.74). وجاءت الفقرة (2)، التي نصت على: "امتلك حرية واسعة في التعبير عن آرائي فيما يخص مدرستي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.29) وانحراف معياري قدره (0.83).

في المجال الثاني: جاءت الفقرة (10) التي نصت على: "تثق المديرية بقدراتي لإنجاز المهام الموكولة إلي" أعلى متوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري (0.90). تليها الفقرة (7) التي نصت على: "توفر لي المديرية الصلاحيات للتصرف في أداء المهام الموكولة إلي" بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.02).

في المجال الثالث: نالت الفقرة رقم (11) التي نصت على: "طبيعة عملي تشعرني بالمسؤولية الكبيرة نحو المدرسة" أعلى متوسط حسابي قدره (4.84)، وانحراف معياري قدره (0.41). تليها الفقرة رقم (12) التي نصت على: "استمراري في العمل مؤداه تحقيق المدرسة لأهدافها" بمتوسط حسابي قدره (4.67)، وانحراف معياري قدره (0.55).

في المجال الرابع: نالت الفقرة رقم (18)، والتي نصت على: "أتشاور مع زملائي فيما يخص المهام الموكولة إلي" أعلى متوسط حسابي قدره (4.14)، وانحراف معياري قدره (0.96)، وجاءت الفقرة رقم (19) التي نصت على: "تتسم علاقتي مع المسؤولين في المديرية بأنها علاقات تعاونية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.06)، وانحراف معياري قدره (0.92).

في المجال الخامس: نالت الفقرة رقم (20)، والتي نصت على حرصي الزائد على مستقبل الطلبة يزيد من اهتمامي " أعلى متوسط حسابي قدره (4.75)، وانحراف معياري قدره (0.44)، تلتها الفقرة رقم (24)، التي نصت على "طبيعة عملي تتطلب امتلاك مهارات عالية" بمتوسط حسابي (4.67)، وانحراف معياري (0.55).

في المجال السادس: نالت الفقرة رقم (29)، والتي نصت تخصصي من التخصصات المهمة بالنسبة لإدارة المدرسة " أعلى متوسط حسابي قدره (4.06)، وانحراف معياري قدره (0.90)، تلتها الفقرة رقم (32)، التي نصت على "وضوح نظام المكافآت ينعكس إيجاباً في زيادة فعالية عملي" بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1.12).

في المجال السابع: نالت الفقرة رقم (34)، والتي نصت على "نظام الاتصال بين المستويات الإدارية يحقق الغرض المطلوب" أعلى متوسط حسابي قدره (3.75)، وانحراف معياري قدره (0.89)،

تلتها الفقرة رقم (37)، التي نصت على " يتسم الهيكل التنظيمي بمديرتي في وضوح نطاق الإشراف وتوزع السلطة " بمتوسط حسابي (3.24)، وانحراف معياري (0.92).

في المجال الثامن: نالت الفقرة رقم (42)، والتي نصت على "تنفذ المديرية دورات للمديرين في مجال الإدارة المدرسية" أعلى متوسط حسابي قدره (3.51)، وانحراف معياري قدره (1.10)، تلتها الفقرة رقم (38)، التي نصت على " للمديرية التي أعمل بها دور في تطوير مهاراتي في العمل " بمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (1.05).

في المجال التاسع: نالت الفقرة رقم (47)، والتي نصت على "تنشر المديرية ثقافة التعاون والزمالة بين مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان" أعلى متوسط حسابي قدره (3.20)، وانحراف معياري قدره (1.09)، تلتها الفقرة رقم (48)، التي نصت على "تبنى المديرية ثقافة مؤسسية تدعم التمكين الإداري بمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان" بمتوسط حسابي (3.16)، وانحراف معياري (1.06).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لدرجة احتياج مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال لتطوير كفاءتهم الأساسية تعزى لنوعهم الاجتماعي، وسنوات خبرتهم، ومؤهلهم العلمي؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" (t-test) للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لواقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي.

أولاً: متغير النوع الاجتماعي

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للفروق في مجالات الدراسة وفقاً لمتغير

النوع الاجتماعي

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
منح الأفراد حرية التصرف	ذكر	26	4.14	.600	-.365	.717
	أنثى	25	4.20	.701		
توسيع نطاق تفويض السلطة	ذكر	26	3.10	.743	-2.083	.043
	أنثى	25	3.51	.639		

.229	-1.219	.517	4.28	26	ذكر	المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات
		.457	4.45	25	أنثى	
.603	-.523	.757	3.84	26	ذكر	العمل بروح الفريق الواحد
		.677	3.94	25	أنثى	
.209	1.274	.347	4.50	26	ذكر	تطوير العمل الإبداعي
		.431	4.36	25	أنثى	
.722	.358	.691	3.21	26	ذكر	تدعيم الإحساس بالأمان وتوفير الحوافز
		.669	3.14	25	أنثى	
.712	-.372	.734	3.15	26	ذكر	الميكال التنظيمي والاتصال
		.813	3.23	25	أنثى	
.808	.244	.949	3.28	26	ذكر	الإثماء المهني
		.587	3.22	25	أنثى	
.952	-.060	1.009	3.05	26	ذكر	نشر ثقافة التمكين
		.729	3.06	25	أنثى	
.696	-.393	.516	3.61	26	ذكر	الكلبي
		.404	3.66	25	أنثى	

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة بمجالات التمكين الإداري تعزلمتغير النوع الاجتماعي في جميع المجالات، وفي الدرجة الكلية. باستثناء مجال توسيع نطاق تفويض السلطة، وجاءت الفروق لصالح الإناث. ويرجع ذلك إلى أن مديري المدارس الذكور يجدون حرية واسعة في تطوير العمل الإبداعي بلا تقييد من قبل المديرية العامة للتربية والتعليم مما يسهم في تمكينهم إدارياً.

في مجال المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات؛ فإن مديرات مدارس الإناث، يحصلن على دعم من قبل المديرية العامة للتربية والتعليم عند اتخاذهن القرارات، كما أنهنّ يشاركن زميلاتهنّ المعلمات ويأخذن بآرائهنّ مما يسهم ذلك في تمكينهنّ إدارياً.

المتغير الثاني: الخبرة

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) وفقاً لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
منح الأفراد حرية التصرف	أقل من 10 سنوات	24	4.07	.732	-.987	.329
	10 سنوات فأكثر	27	4.25	.546		
توسيع نطاق تفويض السلطة	أقل من 10 سنوات	24	3.16	.810	-	.276
	10 سنوات فأكثر	27	3.38	.632		
المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات	أقل من 10 سنوات	24	4.31	.544	-.550	.585
	10 سنوات فأكثر	27	4.39	.454		
العمل بروح الفريق الواحد	أقل من 10 سنوات	24	3.83	.830	-.456	.651
	10 سنوات فأكثر	27	3.93	.616		
تطوير العمل الإبداعي	أقل من 10 سنوات	24	4.52	.362	1.425	.161
	10 سنوات فأكثر	27	4.37	.403		
تدعيم الإحساس بالأمان وتوفير الحوافز	أقل من 10 سنوات	24	3.14	.761	-.388	.700
	10 سنوات فأكثر	27	3.22	.603		
الهيكل التنظيمي والاتصال	أقل من 10 سنوات	24	3.13	.857	-.495	.623
	10 سنوات فأكثر	27	3.23	.679		
الإثراء المهني	أقل من 10 سنوات	24	3.31	.971	.447	.657
	10 سنوات فأكثر	27	3.20	.641		
نشر ثقافة التمكين	أقل من 10 سنوات	24	3.10	1.033	.338	.737
	10 سنوات فأكثر	27	3.01	.760		
الكلي	أقل من 10 سنوات	24	3.62	.556	-.249	.804
	10 سنوات فأكثر	27	3.65	.382		

يتضح من النتائج المبينة في الجدول، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري، تعزى لمتغير الخبرة. تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتغير الخبرة (أقل من 10 سنوات) في

بمجال تطوير العمل الإبداعي (4.52) كحد أعلى، و (3.10) كحد أدنى في نشر ثقافة التمكين. بينما تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتغير الخبرة (10 سنوات فأكثر) في المشاركة في صنع القرارات، ورسم السياسات (4.39) كحد أعلى؛ وهذا يدل على إشراك المديرية العامة للتربية والتعليم مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) في اتخاذ بعض القرارات ورسم السياسات.

المتغير الثالث: المؤهل العلمي

الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
منح الأفراد حرية التصرف	بكالوريوس	34	4.13	.640	-.538	.593
	ماجستير	17	4.24	.652		
توسيع نطاق تفويض السلطة	بكالوريوس	34	3.22	.742	-.797	.430
	ماجستير	17	3.39	.690		
المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات	بكالوريوس	34	4.29	.551	-1.124	.266
	ماجستير	17	4.46	.345		
العمل بروح الفريق الواحد	بكالوريوس	34	3.88	.769	-.102	.919
	ماجستير	17	3.90	.625		
تطوير العمل الإبداعي	بكالوريوس	34	4.50	.376	1.399	.168
	ماجستير	17	4.34	.401		
تدعيم الإحساس بالأمان وتوفير الحوافز	بكالوريوس	34	3.17	.752	-.207	.837
	ماجستير	17	3.21	.508		
الهيكل التنظيمي والاتصال	بكالوريوس	34	3.13	.772	-.744	.460
	ماجستير	17	3.29	.751		
الإتماء المهني	بكالوريوس	34	3.24	.847	-.142	.888
	ماجستير	17	3.27	.743		
نشر ثقافة التمكين	بكالوريوس	34	2.99	.994	-.752	.455
	ماجستير	17	3.19	.642		
الكلية	بكالوريوس	34	3.61	.510	-.497	.622
	ماجستير	17	3.68	.375		

يتضح من النتائج، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير (البكالوريوس) مجال المشاركة في صنع القرارات، ورسم السياسات (4.29) كحد أعلى، و (2.99) كحد أدنى في مجال نشر ثقافة التمكين.

بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير) (4.46) كحد أعلى في مجال المشاركة في صنع القرارات، ورسم السياسات، و(3.19) كحد أدنى في مجال نشر ثقافة التمكين؛ وهذا يدل على عدم التمييز من قبل المديرية العامة للتربية والتعليم بين مديري المدارس حملة المؤهلات العلمية البكالوريوس والماجستير في تمكينهم إدارياً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

أشارت نتائج الدراسة إلى تباين فقرات مجالات التمكين الإداري، حيث جاء في شكلها العام بدرجة متوسطة على الرغم من حصول ثلاثة مجالات على تقديرات كبيرة. إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات مديري المدارس لجميع المجالات (3.63)، وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عطاري والشنفرى (2007)، ودراسة الشريفي والتتح (2011).

وقد يعزو الباحث السبب في حصول التمكين على هذا المستوى المتوسط، إلى أن هناك تبني لبعض مقومات التمكين، ولكنها لم تصل إلى المستوى المطلوب، الذي يعمل على تحقيق مستويات عليا من التمكين الإداري، ولعل أهم هذه الأسباب تتمثل في: الحوافز، والتعليمات الإدارية ربما تحول دون تقديم المكافآت التي ترغب مديرية التربية والتعليم تقديمها إلى مديري المدارس، وإن سمحت التعليمات بذلك فقد لا تكون المكافأة مجزية لبعض مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، واقتصار المديرية على وسيلة أو وسيلتين عبر قناة أو قناتين للاتصال.

وبينت نتائج الدراسة، أن المتوسطات الحسابية لمجالات التمكين الإداري تراوحت بين (3.05-4.44)، حيث جاء مجال "تطوير العمل الإبداعي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي كبير (4.44)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى المديرية التعليمية على مستوى الوزارة، والمديرية تشجع الأفكار الإبداعية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي، كذلك تشجع أعمالهم الجديدة في العمل. وقد تعزى أيضاً إلى حرص مديري التعليم ما بعد الأساسي على تطبيق الأفكار الجديدة في العمل وامتلاك مهارات وظيفية، نظراً لمستجدات العمل المتطورة، والمتغيرة باستمرار، وحرصهم الزائد على مستقبل الطلبة في مدارسهم يزيد من اهتمامهم بالعمل، كذلك قد يعزى إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين في مدارسهم مما ينعكس إيجاباً على تطويرهم لعملهم.

بينما جاء مجال المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي كبير (4.35)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا يرون فيهم إمكانية اعتماد مديري المدارس ما بعد الأساسي على أنفسهم، ولهم المقدرة على القيام بدور فاعل عند إشراكهم في صنع القرارات المدرسية، ظناً منهم أن مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي يمتلكون المعلومات الوافية، والخبرة الكافية، ويأخذون بعين الاعتبار آراء العاملين في مدارسهم، وربما جاءت هذه النتيجة نتيجة ثقة المديرية بمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي، ويعتمدون عليهم في آرائهم، ويشركونهم في اتخاذ القرارات، ويحصلون على دعم من المديرية عند اتخاذ أي قرار لمصلحة العمل في مدارسهم.

بينما جاء مجال منح الأفراد حرية التصرف في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي كبير (4.17)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرية العامة للتربية والتعليم، تشجع مديري المدارس على إبداء رأيهم في أمور العمل الخاصة بمدارسهم، ومنحهم حرية البحث في المشكلات التربوية التي تواجه مدارسهم، وذلك لثقة المديرية العامة للتربية والتعليم بمديري المدارس، وبأنهم يمتلكون القدرة على العمل، والرغبة في العمل، وهذا يزيد من قناعة مديري المدارس بأنفسهم بعملية التمكين، وأهميتها في أداء المهام المطلوبة.

بينما جاء مجال العمل بروح الفريق الواحد في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي كبير (3.88). وجاء مجال توسيع نطاق تفويض السلطة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي متوسط (3.28)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرية العامة للتربية والتعليم؛ لا تفوض مديري المدارس صلاحيات كبيرة تؤدي إلى التمكين الإداري. جاء مجال تدعيم الإحساس بالأمان، وتوفير الحوافز في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي متوسط (3.18). وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم عدالة نظام الحوافز المعمول به في المديرية، وعدم تخصيص المديرية مخصصات إضافية من أجل تطبيق كل ما هو جديد. وجاء مجال الهيكل التنظيمي، والاتصال في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي متوسط (3.18). بينما جاء مجال الإنماء المهني في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي متوسط (3.25). وجاء مجال نشر ثقافة التمكين في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط (3.05)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة تشجيع المديرية العامة للتربية والتعليم لنشر ثقافة التمكين في المدارس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

المتغير الأول: النوع الاجتماعي

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني للمتغير الأول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في جميع المجالات، وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال توسيع نطاق تفويض السلطة، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة الطعاني (2011)،

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن للمرأة دور كبير في التنمية، والتطور داخل المدارس، فالمرأة تمارس دوراً قيادياً في مختلف الوظائف التربوية داخل وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

المتغير الثاني: الخبرة

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني للمتغير الأول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. النتائج بينت أن تقديرات مديري المدارس من ذوي سنوات الخبرة القصيرة وكذلك الطويلة متقاربة جداً، وقد يعزى السبب في ذلك إلى كونهم يقومون بأعمال متقاربة إلى حد كبير، ويلتحقون بدورات تدريبية متشابهة، والتزامهم بالأنظمة والقوانين المعمول بها في عملهم. هذه النتيجة جاءت غير متوقعة، إذ كان من المتوقع أن يكون لزيادة عدد سنوات الخبرة أثر إيجابي واضح لتقديرات مديري المدارس لمجالات التمكين الإداري.

المتغير الثالث: المؤهل العلمي

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الطعاني (2011)، وكما أن هذه النتيجة جاءت غير متوقعة، إذ كان من المتوقع أن يكون مديرو المدارس من حملة حملة الماجستير؛ أكثر إحساساً بالتمكين من حملة البكالوريوس، لأنهم أكثر اطلاعاً على واقع التمكين الإداري، وقد تناولوا هذا الموضوع بعمق أكثر أثناء دراستهم. وقد تعزى هذه النتيجة أن جميع مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي تلقوا نفس الإعداد، ويعملون في بيئات متشابهة، وينفذون ما يرسل إليهم من أنظمة، وتعليمات بغض النظر عن مؤهلاتهم، ويلتحقون بالدورات التدريبية ذاتها التي تعقدتها وزارة التربية، والتعليم في سلطنة عمان.

التوصيات

يوصي الباحث بما يلي:

1. تفويض مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم، وتمكينهم في أداء واجباتهم بفاعلية.
2. توفير مناخ تنظيمي صحي من قبل وزارة التربية والتعليم يسمح بممارسة مجالات التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بإعادة النظر في نظام الحوافز، والمكافآت.

3. وضع استراتيجيات لتمكين مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي، وتدريبهم على الأساليب الحديثة في مجال صنع، واتخاذ القرار، وآليات تنفيذه.
4. تهيئة بيئة تربوية مناسبة في علاقة كل من إدارة المدرسة، والمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الباطنة شمال، والوزارة تقوم على تأصيل نشر ثقافة التمكين، ووضوح قنوات الاتصال، وإتاحة المعلومات والبيانات.
5. تعديل الهياكل التنظيمية بما يتلائم في تمكين مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي، وتفويض سلطة اتخاذ القرار.
6. تنمية إدراك مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لقدراتهم، ومهاراتهم، ومنحهم حرية التصرف بمهامهم الوظيفية، وتشجيعهم على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل التي تواجههم.
7. عقد دورات تدريبية في التمكين لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لشرح، وتوضيح التمكين الإداري، وفوائده وتشجيع المديرين في عمليات التدريب.

خاتمة

الرغم من الاهتمام الكبير والتوجيه نحو تمكين مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي من قبل وزارة التربية والتعليم إلا أن الملاحظ قلة إتاحة الفرص لهم للقيام بأدوار أوسع في العملية التربوية في مدارسهم، ربما يعود ذلك إلى قلة الصلاحيات الممنوحة، وأن التشريعات الإدارية لا ترقى للمستوى الذي يتناسب مع المفهوم الحقيقي للتمكين الإداري لمديري المدارس. شملت الدراسة مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الباطنة شمال. وطبقت استبانة لعينة قدرها (52) مدير يمثلون كامل المجتمع في تلك المدارس. حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع التمكين الإداري بمجالها التسعة (منح الأفراد حرية التصرف، توسيع نطاق تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات، العمل بروح الفريق الواحد، تطوير العمل الإبداعي، تدعيم الإحساس بالأمان وتوفير الحوافز، الهيكل التنظيمي والاتصال، الإنماء المهني، نشر ثقافة التمكين) جاءت متوسطة.

المراجع

- الإبراهيم، عدنان والعضايلة، عدنان عبد السلام والعمري، جمال. 2008. درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك. دراسات تربوية واجتماعية. مصر، 14 (3) 11-39.
- أحمد، أحمد إبراهيم وأبو الوفا، جمال محمد والهاجري، برجس فالح. 2011. التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. مصر، 2 (87).

- أفندي، عطية حسين. 2003. تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- البداعي، موزة محمد ناصر. 2011. متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة. مسقط: جامعة السلطان قابوس.
- جابر، زكية عبد الله علي. 2012. واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة أم القرى.
- الجميل، مطر عبد المحسن. 2008. الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. رسالة ماجستير غير منشورة. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- جودة، محفوظ أحمد. 2009. أثر التمكين على فاعلية المنظمة. عمان: دار الأوتل للنشر والتوزيع.
- الحراشة، محمد والهيبي، صلاح الدين. 2006. أثر التمكين في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركات الاتصالات الأردنية: دراسات الجامعة الأردنية (دراسة ميدانية). العلوم الإدارية، 33 (2).
- حلواني، ابتسام عبد الرحمن. 2001. أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 15 (4.3).
- حمدان، محمد. 2006. مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- الخطيب، أحمد ومعاية، عادل سالم. 2009. الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. عمان: جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث.
- الشريف، عباس عبد المهدي والتتح، منال محمود. 2011. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية. البحرين، 12 (2).
- الضامري، مالك جمعة خلفان. 2011. تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) بسلطنة عمان في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة. سلطنة عمان: جامعة نزوى.
- الطعاني، حسن أحمد. 2011. درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن. المجلة التربوية. الكويت، 25 (98).
- عطاري، عارف توفيق وعيسان، صالحه عبد الله ومحمود، ناريمان جمعة. 2005. الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية. الكويت: دار مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

- عطاري، عارف والشنفرى، عبد الله. 2007. تقدير المعلمين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة، مجلة العلوم التربوية والنفسية. البحرين، 8 (2).
- الفارسي، عائشة عبد الله حمد زهير. 2008. واقع التمكين الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة. مسقط: جامعة السلطان قابوس.
- فتحي، شاكر محمد. 2004. اتجاه التمكين وتنمية المدير المستقبلي، ندوة القيادات العليا حول الاتجاهات الإدارية في إعداد وتأهيل القيادات فيالقرن الحادي والعشرين 10-11 أكتوبر. مسقط: معهد الإدارة العامة والمنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- القضاة، محمد حامد والطراونة، نجاة صالح. 2011. واقع التمكين الإداري للمرأة الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. الأردن، 26، (4).
- المسليم، محمد يوسف. 2012. صعوبات تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية. المجلة التربوية. الكويت، 26 (103).
- مصطفى، أحمد سيد. 2005. المدير ومهاراته السلوكية. القاهرة: مصطفى، أحمد سيد.
- المعاني، أيمن عودة. 2012. الإدارة العامة الحديثة. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المهدي، ياسر فتحي الهنداوي. 2007. تمكين العاملين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية. مصر: جامعة عين شمس، 2 (31).
- المهيرات، عماد علي. 2010. إدارة الجودة الشاملة مفاهيمه وتطبيقاته. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- المحاجري، برجس فالخ وأحمد، أحمد إبراهيم وأبو الوفاء، جمال محمد وتوفيق، صلاح الدين محمد. 2011. العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين على المدارس المتوسطة بدولة الكويت (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية. مصر: جامعة بنها، 22 (85).
- الوادي، محمود حسين. 2012. التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم. 1993. قرار وزاري رقم (1993/21). اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام، مسقط: وزارة التربية والتعليم.
- وزارة التربية والتعليم. 2007. قرار وزاري رقم (2007/160). التعليم ما بعد الأساسي، مسقط: وزارة التربية والتعليم.
- وزارة التربية والتعليم. 2011. الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية 2011/2012. مسقط: وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم. 2012. قسم الإحصاء والمؤشرات 2012/2011. صحار: المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة الباطنة شمال.

REFERENCES

- Ahmad, Ahmad Ibrahim; Abu al-Wafa, Jamal Muhammad & al-Hajiriyy, Barjas Falih. 2011. *Al-Tamkin al-Qiyadiyy Wa 'Alaqatuhu Bi Sun' al-Qarar Bi Madaris al-Ta'lim al-Ibtida'iyy Di Dawlat al-Kuwayt*. Majallat Kulliyyat al-Tarbiyyah. Jami'ah Banha, Misr, 2 (87).
- Afandi, 'Atiyyah Husayn. 2003. *Tamkin al-'Amilin Madkhal Li al-Tahsin wa al-Tatwir al-Mustamirr*. Cairo: al-Munazzamat al-'Arabiyyah Li al-Tanmiyat al-Idariyyah.
- 'Attariyy, 'Arif & al-Shanfariyy, 'Abdullah. 2007. *Taqdir al-Mu'allimin Fi Mudiriyyat al-Tarbiyyah Wa al-Ta'lim Fi Sultanah 'Umman Li Darajah Tamakkunihim Min al-Sultah*. Majallat al-'Ulum al-Tarbawiyah Wa al-Nafsiyyah. Al-Bahrayn: 8 (2).
- 'Attariyy, 'Arif Tawfiq; 'Isan, Salihah 'Abdullah & Mahmud, Nariman Jum'ah. 2005. *Al-Ishraf al-Tarbawiy Namazijuhu al-Nazariyyah Wa Tatbiqatuhu al-'Amaliyyah*. Al-Kuwayt: Dar Maktabat al-Falah Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Al-Badda'iyy, Mawzah Muhammad Nasir. 2011. *Mutatallabat al-Tamkin al-Idariyy Li al-Mu'allimin Bi al-Madaris al-Mutabbiqah Li Nizam al-Idarat al-Madrasiyyat al-Dhatiyyah Bi Sultanah 'Umman*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Mascat: Jami'at al-Sultan Qabus.
- Daft, L. 2001. *Organization Theory & Design*. South Western College Publishing, U. S. A.
- Al-Damiriyy, Malik Jum'ah Khalfan. 2011. *Tamkin al-Mu'allimin Bi Madaris al-Ta'lim al-Asasiyy (al-Halaqat al-Thaniyah_ Bi Sultanah 'Umman Fi Daw' Ba'd al-Ittijahat al-'Aliyah al-Mu'asirah*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Sultanah 'Umman: Jami'ah Nazwa.
- al-Farisiyy, 'A'ishah 'Abdullah Hamd Zuhayr. 2008. *Waqi' al-Tamkin al-Wazifiyy Fi Wizarat al-Tarbiyyah Wa al-Ta'lim Bi Sultanah 'Umman (Dirasah Maydaniyyah)*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Masqat: Jami'at al-Sultan Qabus.
- Fathiyy, Shakir Muhammad. 2004. *Ittijah al-Tamkin Wa Tanmiyat al-Mudir al-Mustaqbaliyy. Nadwat al-Qiyadat al-'Ulya Hawla al-Ittijahat al-Idariyyah Fi I'dad Wa Ta'hil al-Qiyadat Fi al-Qarn al-Hadi Wa al-'Ishrin*. 10-11 October. Masqat: Ma'had al-Idarat al-'Ammah Wa al-Munazzamat al-'Arabiyyah Li al-Tanmiyat al-Idariyyah.
- Al-Hajiriyy, Barjas Falih; Ahmad, Ahmad Ibrahim; Abu al-Wafa, Jamal Muhammad & Tawfiq Salah al-Din Muhammad. 2011. *Al-'Alaqah Bayna Tamkin al-Mudirin Wa Ada' al-'Amilin 'Ala al-Madaris al-Mutawassitah Bi Dawlat al-Kuwayt (Dirasah Maydaniyyah)*. Majallat Kulliyyat al-Tarbiyyah. Misr: Jami'ah Banha, 22 (85).
- Hamdan, Muhammad. 2006. *Mushkilat al-Idarat al-Madrasiyyah Wa al-Turuq al-Hadithah Li 'Ilajih*. Al-Urdun: Dar Kunuz al-Ma'rifah. Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Al-Harashah, Muhammad & al-Hitiyy, Salah al-Din. 2009. *Athar al-Tamkin 'Ala Fa'iliyyat al-Munazzamah*. 'Amman: Dar al-Awa'il Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Hilwaniyy, Ibtisam 'Abd al-Rahman. 2001. *Uslub al-Tamkin Wa Mada Isti'dad al-Mudirin Li Tatbiqih: Dirasah Maydaniyyah 'Ala 'Ayyinah 'Ashwa'iyyah Min Mudiri al-Idarat al-Hukumiyyah Bi Madinah Jaddah*. Al-Majallat al-'Ilmiyyah Li al-Buhuth Wa al-Dirasat al-Tijariyyah. 15 (4.3).
- Hung, C. 2005. *A Correlational Study Between Junior High School Teacher Empowerment & Job Satisfaction In Kaohsiung Area Of Taiwan*. University of Incarnate Word, A. T. T. 3193359.
- Al-Ibrahim, 'Adnan; al-'Adayilah, 'Adnan 'Abd al-Salam & al-'Umariyy, Jamal. 2008. *Darajah Mumarasat al-Tamkin al-Idariyy Lada al-'Amilin Fi Jam'iat al-Yarmuk: Dirasah Tarbawiyah Wa Ijtima'iyyah*. Misr, 14 (3) 11-39.

- Jabir, Zakiyyah °Abdullah °Aliyy. 2012. *Waqi° al-Tamkin al-Idariyy Li Mudirat al-Madaris al-Thanaawiyyah Bi Mantiqah Jaddah al-Ta°limiyyah*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Al-Riyad: Jami°ah Umm al-Qura.
- Al-Jamiliyy, Matar °Abd al-Muhsin. 2008. *Al-Anmat al-Qiyadiyyah Wa °Alaqtuha Bi Mustawayat al-Tamkin Min Wjihah Nazar Muwazzafi Majlis al-Shura*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Al-Sa°udiyyah: Jami°ah Nayif al-°Arabiyyah Li al-°Ulam al-Amniyyah.
- Jawdah, Mahfuz Ahmad. 2009. *Athar al-Tamkin °Ala Fa°iliyyat al-Munazzamah*. °Amman: Dar al-Awa'il Li al-Nashr Wa al-Tawzi°.
- Al-Khatib, Ahmad & Ma°ayah, °Adil Salim. 2009. *Al-Idarat al-Hadithah: Nazariyyat Wa Istiratiyyat Wa Namazij Hadithah*. °Amman: Jidar Li al-Kitab al-°Alamiyy Wa °Alam al-Kutub al-Hadith.
- Al-Ma°aniyy, Ayman °Awdah. 2012. *Al-Idarat al-°Ammat al-Hadithah*. Ed. 2. °Amman: Dar Wa'il Li al-Nashr Wa al-Tawzi°.
- Al-Mahdiyy, Yasir Fathiyy al-Hindawiyy. 2007. *Tamkin al-°Alimin Bi Madaris al-Ta°lim al-Asasiyy Fi Misr: Dirasah Maydaniyyah*. Majallah Kulliyyat al-Tarbiyyah. Misr: Jami°ah °Ayn Shams, 2 (31).
- Al-Mahirat, °Imad °Aliyy. 2010. *Idarat al-Jawdat al-Shamilah Mafahimuhu Wa Tatbiqatuhu*. °Amman: Dar Jalis al-Zaman Li al-Nashr Wa al-Tawzi°.
- Moye, M. Henkin, A. & Egley, R. 2005. *Teacher – Principle Exploring Linkages between Empowerment & Interpersonal Trust*. Journal of Educational Administration. 43 (3), 260-277.
- Murrell, L. & Meredith, M. 2000. *Empowering Employees*. McGraw-Hill, New York, NY, U. S. A.
- Al-Musaylim, Muhammad Yusuf. 2012. *Su°ubat Tamkin Mudara' al-Madaris Min Wjihah Nazar Qiyadiyyi al-Manatiq al-Ta°limiyyah*. Al-Majallat al-Tarbawiyyah. Al-Kuwayt, 26 (103).
- Mustafa, Ahmad Sayyid. 2005. *Al-Mudir Wa Maharatuhu al-Sulukiyyah*. Cairo: Mustafa, Ahmad Sayyid.
- Al-Qudah, Muhammad Hamid & al-Tarawanah, Najat Salih. 2011. *Waqi° al-Tamkin al-Idariyy Li al-Mar'at al-Urduniyyat al-°Ammah Wa al-Mu°awwiqat al-Mu'aththirah Fihi Min Wjihah Nazar A°da' Hay'at al-Tadris*. Mu'tah Li al-Buhuth Wa al-Dirasat. Silsilat al-°Ulam al-Insaniyyah Wa al-Ijtima°iyyah. Al-Urdun, 26 (4).
- Al-Sharifiyy, °Abbas °Abd al-Mahdiyy & al-Tanah, Manal Mahmud. 2011. *Darajah Mumarasah Mudiri al-Madaris al-Thanaawiyyah al-Khassah Bi Imarat al-Shariqah Li al-Qiyadat al-Akhlaqiyyah Wa °Alaqtuha Bi Darajah Tamkin al-Mu°allimin*. Majallat al-°Ulam al-Tarbawiyyah Wa la-Nafsiyyah. Bahrayn, 12 (2).
- Al-Ta°aniyy, Hasan Ahmad. 2011. *Darajat al-Tamkin al-Idariyy Lada Mudiri al-Madaris al-Hukumiyyah Fi Muhafazat al-Kark al-Urdun*. Al-Majallat al-Tarbawiyyah. Al-Kuwayt, 25 (98).
- Turner, J. T. 2006. *Employee Empowerment: Relationships Between Locations In The Hierarchy, Span Of The Control, & Industry Type On Perceptions Of Empowerment*. M. S. dissertation, University of Texas: United States.
- Tzafir, S. & Baruch, H. 2004. *The Consequences Of Emerging HRM Practices For Employees, Trust In Their Managers*. Personnel Review, 33 (6), 628-647.
- Al-Wadiyy, Mahmud Husayn. 2012. *Al-Tamkin al-Idariyy Fi al-°Asr al-Hadith*. °Amman: Dar al-Hamid Li al-Nashr Wa al-Tawzi°.
- Wizarah al-Tarbiyyah Wa al-Ta°lim. 2011. *Al-Kitab al-Sanawiyy Li al-Ihsa'at al-Ta°limiyyah 2011/2012*. Masqat: Wizarah al-Tarbiyyah Wa al-Ta°lim.
- Wizarah al-Tarbiyyah Wa al-Ta°lim. 1993. *Qarar Wizariyy Raqam (21/1993)*. Al-La'ihat al-Tanzimiyyah Li Madaris al-Ta°lim al-°Am. Masqat: Wizarah al-Tarbiyyah Wa al-Ta°lim. 1993.
- Wizarah al-Tarbiyyah Wa al-Ta°lim. 2007. *Qarar Wizariyy Raqam (160/2007)*. Al-Ta°lim Ma Ba°da al-Asasiyy. Masqat: Wizarah al-Tarbiyyah Wa al-Ta°lim.

Wizarah al-Tarbiyyah Wa al-Ta'lim. 2012. Qism al-Ihsa' Wa al-Mu'ashshirat 2011/2012. Sihar: al-Mudiriyyat al-^cAmmah Li al-Tarbiyyah Wa al-Ta'lim Li Muhafazah al-Batinah Shamal.

Internet

Lintner, J. D. 2008. *The Relationship Between Perceived Teacher Empowerment & Principal Use Of Power*. Auburn University, Pro Quest Dissertations & Theses, 179-n/a. Retrieved from: <http://search.proquest.com/docview/89141781?accountid=27575>.

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. القناطر: مجلة الدراسات الإسلامية العالمية لن تكون مسؤولة عن أي خسارة أضرار أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.