

واقع التمكين الإداري لمديرات مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان

" من جهة نظرهن "

اعداد

أ. رحمه بنت سعيد اليحيائية	د. عزام عبد النبي احمد
أخصائية مرشدات - المديرية العامة للكشافة والمرشدات	كلية التربية - جامعة السلطان قابوس

مقدمة

يعد التمكين من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح إدارة المدرسة الحرية الكاملة في التصرف عند أدائها لمسئولياتها الوظيفية حيث يعمل على إعطاء المديرين الصلاحيات والمسئوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من وزارة التربية والتعليم مع توفر كافة الموارد. (فتحي، ٢٠٠٣). وتمكين العاملين يؤدي إلى نجاح المنظمات في ظل المتغيرات البيئية بالغة التأثير، مثل العولمة، وتكنولوجيا المعلومات، وحدة المنافسة، وتحرير التجارة، لذلك لا بد من أن تكون تلك المؤسسات أكثر سرعة ومرونة في الاستجابة للمتطلبات البيئية، وأكثر قدرة على استغلال مواردها، وتحقيق الربحية، بالإضافة إلى تحقيق رضا عملائها، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمات) (حيدر، ٢٠٠١).

والمدرسة في عصرنا الحاضر تتطلب من مديره المدرسة تمكينها إداريا كي تتخذ لإدارتها التربوية مسارات إدارية جديدة كإعطائها استقلالاً للسلطة، ومنحها صلاحيات إدارية تربوية من خلال التخطيط للأهداف ووضعها، وتحديد الإجراءات، والقرارات الإدارية الفعالة للتنفيذ إذ أن مديرة المدرسة قائدة تربويه في مدرستها، تؤثر على جميع العاملين لديها، وتوقد فيهم روح المشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة (البداعية، ٢٠١١).

وترجع أهمية التمكين الإداري لمديرة المدرسة إلى حاجة المدرسة إلى الاستجابة للظروف المحيطة، والمتغيرات الطارئة، والتقليل في عدد المستويات الإدارية في الهياكل الوظيفية

مع التركيز على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل، وعدم انشغالها بالأمر التقليدي و الاستغلال الأمثل لجميع الموارد البشرية المتاحة للحفاظ على تطور المدرسة، وتميزها مع سرعة اتخاذ القرارات، والحد من التكاليف، وإطلاق قدرات المديرات الإبداعية وضرورة تقوية الرضا الوظيفي، والانتماء، والتحفيز لدى مديرات المدارس، ومنح مديرة المدرسة مسؤولية أكبر، وإحساسا أكثر بالإنجاز في عملها (افندي، ٢٠٠٣).

وتسعى الدراسة الحالية للتعرف على واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس بمحافظة جنوب الباطنة بما يساعد في التوصل لمجموعة من المقترحات التي تسهم في تفعيل التمكين الإداري، حيث تجد مديره المدرسة بيئة التمكين الإداري التي تعطيها استقلالاً للسلطة، وتمنحها الصلاحيات التي تتناسب مع طبيعة عملها التربوي.

مشكلة الدراسة

تشير الأدبيات أن التمكين الإداري يعد أحد الأساليب الإدارية الأكثر فاعلية بالنسبة للمدارس، التي تمكنها من الاستجابة للظروف المحيطة، والمتغيرات الطارئة، والتقليل في عدد المستويات الإدارية في الهياكل الوظيفية مع التركيز على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل، وعدم انشغالها بالأمر التقليدي و الاستغلال الأمثل لجميع الموارد البشرية المتاحة للحفاظ على تطور المدرسة، وتميزها مع سرعة اتخاذ القرارات، والحد من التكاليف. (افندي، ٢٠٠٣).

ومع زيادة توظيف المعلمين والإداريين الجدد من قبل وزارة التربية والتعليم بالسلطنة في المدارس التابعة لها وما تتطلبه هذه الزيادة من تعدد في المهام الإدارية والبرامج والمشاريع المنفذة في المدرسة الواحدة، والتي تشكل عبئا إضافيا على المديرية العامة للتربية والتعليم في كل محافظة من محافظات السلطنة، حيث أصبح من الصعب عليها متابعة كل التفاصيل المتعلقة بتنفيذ كل مهمة، فمن الضروري التفكير في أسلوب جديد يتيح حرية أكبر لمديرات المدارس. ويعد التمكين الإداري لمديرات المدارس أحد أهم الحلول المناسبة التي يمكن أن تستفيد منها المديرية العامة للتربية والتعليم عبر منحهم

الصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهمة المسندة إليهن دون الرجوع الدائم للمديرية. (البداعية، ٢٠١١).

وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل و وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لتطوير الإدارة المدرسية، وإعطائها الصلاحيات التي تمكنها من ممارسة مهامها بشكل أكثر فاعلية من خلال التمكين الإداري لمديرات المدارس، إلا أن الواقع يشير إلى قلة إتاحة الفرص للمديرات للقيام بأدوار أكثر إيجابية في العملية التربوية في مدارسهن، وربما يعود ذلك إلى قلة منحهن للصلاحيات التي تمكنهن إدارياً، وأن التشريعات الإدارية وعمليات التنفيذ لا ترقى للمستوى الذي يتناسب مع المفهوم الحقيقي للتمكين الإداري لمديرات هذه المدارس، وهذا ما أكدت عليه دراسة البداعية (٢٠١١) و الضامري (٢٠١١)، كما أكدت نتائج دراسات (الفارسي، ٢٠٠٨؛ البداعية، ٢٠١١؛ والضامري، ٢٠١١) إلى ضرورة اجراء دراسات في التمكين الإداري لمديري المدارس في سلطنة عمان.

ويعد تمسك وزارة التربية والتعليم بالسلطة المركزية والتي لا تساعد على تمكين مديرات المدارس، والصلاحيات الممنوحة حالياً لمديرات المدارس لا تتوافق وعملية التمكين الإداري، كما أن الإعداد الحالي لمديرات المدارس، لا يسهم في تمكينهن إدارياً لقلّة تصميم المديرات العامة للتربية والتعليم لبرامج تدريبية تتعلق بمتطلبات تطبيق مفهوم التمكين الإداري، وقلة الوقت الكافي لدى مديرات المدارس لتطبيق ما تعلمنه لتطوير العمل المدرسي لأنشغالهن في تنفيذ التعليمات، وتسيير العمل داخل المدرسة. (المسيليم، ٢٠١٢). بالإضافة إلى غياب الأمن الوظيفي فلن يبدع موظف أو يعمل بجد تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمن الوظيفي في تطبيق عملية التمكين. (الجميلي ، ٢٠٠٨) و(الساعدي، ٢٠١٠).

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي : كيف يمكن تفعيل التمكين الإداري لمديرات المدارس محافظة جنوب الباطنة من وجهة نظرهن؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس الفكرية للتمكين الإداري؟
 - ٢- ما واقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس في محافظة جنوب الباطنة من وجهة نظرهن؟
 - ٤- ما مقترحات تفعيل التمكين الإداري لدى مديرات مدارس محافظة جنوب الباطنة من وجهة نظرهن؟
- اهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- ١- التعرف على الاسس الفكرية للتمكين الإداري .
 - ٢- التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس في محافظة جنوب الباطنة من وجهة نظرهن.
 - ٤-التوصل الى بعض المقترحات لتفعيل التمكين الإداري لدى مديرات مدارس محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان.
- اهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في:

- ١- تسهم من خلال مقترحاتها وتوصياتها في تفعيل عملية التمكين الإداري لدى المديرات بما يساعد وزارة التربية والتعليم في سعيها نحو تحديث العملية التعليمية وتطوير الاداء المدرسي وتفعيل أدوار مديرات المدارس وتمكينهن من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الادارية.
- ٢-الكشف عن واقع التمكين الإداري وبالتالي إفادة مديرات المدارس ودعوتهن لاستخدام الأساليب الإدارية الحديثة للرقى بالمؤسسة التربوية التي يقودنها.

٣- دعوة المسؤولين وأصحاب صناعة القرار في وزارة التربية والتعليم لتحسين أوضاع المديرات مما يؤثر في قيامهن بالمهام المنوطة بهن على أكمل وجه.

٤- يؤمل أن تكون نتائج هذه الدراسة ذات أهمية بالنسبة للتربويين والباحثين، من خلال معرفة واقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس بمحافظة جنوب الباطنة

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري :

يعرف التمكين الإداري بأنه " عملية اعطاء الافراد سلطة اوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات". (افندي، ٢٠٠٣م : ١٠). كما يعرف بأنه "هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم واثراء كمية المعلومات التي تعطي لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض ادائهم. (الكبيسي، ٢٠٠٤) .

ويعرف على أنه: عملية إعطاء الموظف القدرة، السلطة، الصلاحية، الحرية، والمعلومات ، التي تمكنه من اتخاذ القرارات المختلفة والمشاركة الكاملة والفاعلة في المنظمة (عبودي، ٢٠٠٦:٧٥).

ويعرف التمكين الإداري إجرائيًا بأنه "عملية ادارية يتم بموجبها منح القيادات الادارية السلطات والصلاحيات والحرية لأداء المهام الوظيفية والمبادرة لحل المشكلات دون اشراف مباشر من القيادات العليا وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات والاستخدام الامثل للموارد والامكانيات المتاحة" .

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة ، الذي يعني برصد الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات عنها في الميدان، ثم تصنيفها، وتحليلها، واستخراج النتائج منها.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات التمكين الإداري، وتم عرضها مرتبة من الأقدم للأحدث وفي ما يلي عرض لأهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة:

هدفت دراسة (Moye&Henken, ٢٠٠٥) التعرف على طبيعة العلاقة بين عملية تمكين المعلم، ومستوى الثقة المتبادلة بين الأشخاص، وتحديد مستوى ثقة المعلمين في مدير المدرسة، والتي أجريت على عينة من معلمي المدارس الابتدائية الأمريكية يمثلون (٢١) مدرسة، وتوصلت نتائج الدراسة أن المعلمين يظهرون مستويات عالية من الثقة في مديرهم عندما يرون أن عملهم له أهمية، وأنهم لهم تأثير واضح على بيئة عملهم، وأوصت الدراسة بضرورة وجود علاقة ايجابية وثقة ، بين المعلمين، والمشرفين عليهم في بيئات العمل. وهدفت دراسة (Sasiadek, ٢٠٠٦) ايجاد العلاقة بين العوامل الفردية مثل : الانتماء ، الثقة السلوك ، الاتجاهات ، التحفيز. التي تؤثر على التمكين الإداري والى معرفة مدى تأثير حجم المنظمات على نجاح عملية التمكين فيها، تناولت الدراسة خمس منظمات مختلفة (منطمتان صغيرتان ، وثلاث منظمات كبيرة) وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة بين العوامل الفردية وان هذه العوامل تسهم في التأثير على ممارسة التمكين في المنظمات. وقد اوصت الدراسة الى ضرورة وجود علاقة ما بين حجم المنظمة حتى يتحقق نجاح عملية التمكين فيها وهدفت دراسة (Emerson, ٢٠٠٨) التعرف على الاسباب التي تجعل تمكين العاملين اكثر من مجرد شعار سائد ، وهدفت الى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين ، وطبقت هذه الدراسة في منظمة اكسفام الدولية البريطانية ، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها ، ان يسمح للموظفين ان يكون لهم رأي في القضايا التي تعين عليهم التعامل معها، وبالتالي يشعرون بان لهم ملكية في هذه العملية ، وتوصلت الى ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم، ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين وتوصلت على انه يجب

على الادارة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع العاملين. وهدفت دراسة (الضمور ، ٢٠٠٩) إلى تحديد العوامل المؤثرة على التمكين الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن حيث قامت الباحثة بتطوير مقياس تكون من (٦٦) فقرة وقد تم توزيع (٣٣٣) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :إن العوامل التنظيمية :الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، انسياب المعلومات، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة تؤثر في التمكين الإداري .كما ي توصي بتشجيع العاملين لقبول فكرة التمكين وتشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة وسياسة التمكين وذلك على صعيدين :الأول يتعلق بالمديرين باعتبارهم العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر المؤيد لها او العكس، والثاني يتعلق بأفراد بيئة التمكين ووعيهم و ثقافته ومهارتهم.، وقامت دراسة (الضلاعين ، ٢٠١٠) بالتعرف على أثر التمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة، وتوزيعها على عينة مكونة من (٥٥٣) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً وإن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة كذلك وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية. وتوصي الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري عملياً في الشركة، وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، والعدالة في المعاملات، لما لها من أثر في بناء منظمات متميزة.

هدفت دراسة (البداعيه ، ٢٠١١) لتحديد التمكين الاداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الادارة المدرسية الذاتية، والكشف عن الاختلافات في توفر هذه المتطلبات ، باختلاف استجابات افراد عينه الدراسة وفقا لمتغيرات النوع ، والخبرة والمنطقة التعليمية ، وتطبيق المشروع التكاملية للأنماء المهني ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، ومن

أهم نتائجها: الحاجة الى توفر القوانين واللوائح ، والتنمية المهنية بالمدارس من اجل تحقيق التمكين الاداري الفاعل للمعلمين، وتوصى الدراسة بمنح مديره المدرسة صلاحيات التعيين والنقل وترشيح القيادات الادارية من المعلمين وتخفيض أنصبة الحصص للمعلمين المجيدين في ادارة انشطتهم وقيامهم بالمهام الادارية المسندة اليهم، من خلال تطوير الانظمة واللوائح المنظمة للعمل في المدرسة. كما هدفت دراسة (كساد، رابح، ٢٠١٢) إلى معرفة واقع التمكين الاداري في الجامعة الجزائرية واثر ذلك على الانتاج الفكري للاستاذ الجامعي ، واختيرت جامعة المدلية في كلية الاقتصاد كمجال لاجراء الدراسة الميدانية ، حيث صمم نموذج للدراسة يتكون من خمس متغيرات اعتبرت الابعاد الرئيسية للتمكين الاداري . وقد تم تطوير استبانته وتوزيعها على عينه من الاساتذة المساعدين في الكلية ممن لهم اقدمية تساوي او تفوق الخمس سنوات وكان عددهم ٤٢ استاذ ، وكان من اهم نتائج الدراسة بان الاساذة المصنفين في مجموعة الانتاج الفكري المقبول ، ينظرون لمستوى توفير التمكين الاداري في بيئة عملهم بإيجابية اكبر مقارنة بالأساتذة المصنفين في مجموعة الانتاج الفكري الضعيف ومن أهم توصيات الدراسة على ادارة الكلية العمل على توفير اجواء عمل تتصف بالمرونة وتسهل من عملية تبني ثقافة التمكين الاداري لما له من اثار ايجابية على الفرد والمنظمة. بينما هدفت دراسة (صالح ، ٢٠١٣) إلى بحث مدى الاختلاف بين كل من التمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين حسب المستويات الإدارية وتحديد العلاقة بين التمكين الإداري بوصفه متغيرا مجملا" أو أحادي البعد، وكذلك تحديد العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد السلوك الابتكاري. ومن أهم النتائج عدم وجود اختلافات جوهرية للتمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري تبعا لمستويات الإدارية، ومن أهم التوصيات: ضرورة الاهتمام بتوفير بيئة عمل تتسم بالتمكين الإداري ومحاولة منح المديرين مساحة أوسع لممارسة التمكين الإداري . كما هدفت دراسة (الشريف ، ٢٠١٥) التعرف على واقع التمكين الاداري لمديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمات بهذه المدارس، اتبعت

الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على (٩٣)
مديرة ، و (٢٤١٦) معلمة بالمرحلة الثانوية، كان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تمكين
المديرات بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات كانت كبيرة، وأن
درجة تحقيق التنمية المهنية لمعلمات المدارس الثانوية كانت كبيرة في بعد التخطيط
للتدريس وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات التي تقوم بها
الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة مكة المكرمة في مجال تمكين المديرات ،
إضافة إلي ضرورة الاهتمام بتمكين مديرات المدارس في مجال التنمية المهنية للمعلمات .
التعقيب على الدراسات السابقة :

توصلت الدراسات السابقة أن هناك متغيرات تؤثر على عملية التمكين الإداري،
وإنخفاض التمكين الإداري لعدم وجود القوانين واللوائح التي تدعمه كما في دراسة الضمور
(٢٠٠٩) ، والبداعة (٢٠١١)، وعدم وجود اختلافات جوهرية في التمكين الإداري
والسلوك الإداري كما في دراسة صالح (٢٠١٣)، واستفادت الدراسة من الدراسات السابقة
التي تناولت التمكين الإداري في اثراء الاطار النظري للدراسة وفي التعرف على المقاييس
المستخدمة في تقييم مستوى التمكين الإداري، وقد ساعدتها في بناء اداة الدراسة الازمة
لجمع البيانات والتعرف على الاساليب الاحصائية وتفسير النتائج التي اسفرت عنها
الدراسة الحالية .

المحور الأول : الإطار النظري " الأسس الفكرية للتمكين الإداري"

بدأ مفهوم التمكين يظهر في أدبيات وممارسات بعض المؤسسات الغربية بعد منتصف
الثمانينات من القرن العشرين ، إلا أن ظهور مفهوم التمكين لم يكن بشكل مفاجئ ،
وإنما ظهر كنتيجة لتطور الفكر الإداري ونظرياته ومفاهيمه بشكل عام ، ولاسيما المتعلقة
بإدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية داخل وخارج المؤسسة بشكل خاص ، وبدأ
ظهور مفهوم التمكين وممارسته في مجال الإدارة العامة، و من ثم تم تطبيقه وممارسته
في مجال الإدارة التربوية بعد ثبوت فعاليته وجدواه، و لكن يلاحظ أن أغلب الأدب

التربوي الذي تناول مفهوم التمكين كان يقتصر على مراحل التعليم العام، حيث كانت أبرز مقالة عن التمكين في التعليم التي كتبها *Lightfoot* في عام (١٩٨٦ م) والتي عرف فيها التمكين بأنه منح الأفراد الاستقلالية والحرية والمسؤولية والسلطة. وقد ذكر أن للتمكين مستويات يمكن قياسها (الشريف ، ٢٠١٥ : ١٩). يتناول هذا المحور أهمية التمكين الإداري وأسس وخطواته وأساليبه ، وجهود الوزارة لتحقيق التمكين الإداري وفيما يلي توضيح لهذه العناصر .

(١) أهمية التمكين الإداري:

يحفز التمكين الإداري في المجتمع المدرسي المديرات في مشاركتهن في صنع القرارات الإدارية التربوية التي تؤدي إلى سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل كما أن التمكين الإداري يسهم في تأكيد إدارة المديرات في إطار عملية صنع القرارات المشتركة بين إدارة الفريق، فتتبع لديهن الإحساس بالملكية، وبالتالي تجعلهن حريصات على تنفيذ القرارات الإدارية التربوية مما يزيد حماسهن للعمل المدرسي فهن أكثر قربا من المعلمات ، ولديهن معرفة أفضل فيما يتعلق بقضايا التعليم والتعلم، فمشاركتهن في صنع القرارات يمكن أن تؤدي إلى سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل، والمساهمة في تأكيد مهنية الروح المعنوية لديهن، وتزيد من حماسهن للعمل المدرسي، ويكسبن مشروعية اجتماعية عند منحهن حرية صنع القرار. (مصطفى، ٢٠٠٤). وتتمثل أهمية التمكين الإداري فيما يلي : (ابو المجد، ٢٠٠٨)

أ- بالنسبة للمنظمة: هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ويعد التمكين أفضل حل وسيط لتوزيع القوة مابين الإدارة والعاملين، كما أنه إحدى وسائل تحسين المنظمة وتطوير مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى، ويساعد على نشر قيم العمل الجماعي وثقافة الإتقان، ومكافأة القدرات والإبداعات والمهارات الفردية والجماعية بدلاً من مكافأة الأداء الفردي فقط، كما

يضمن وجود كوادر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية الأعلى.

ب- بالنسبة للمديرين: يساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين ، ويساعد المديرين على تتبع تحقيق النتائج وربطها بالأهداف المحددة ، ونشر مقاييس المسؤوليات والتفويض والأهداف لوظائف المؤسسة المختلفة ، كما يركز على منح القوة والسلطة ، لا على فقدهما ، من منطلق أن المشاركة في القوة والسلطة تعطي قوة إضافية وتعزز قوة المديرين ، وليس اتساع النفوذ لديهم ، ويجعل التمكين المديرين متفرغين تماماً للقضايا الاستراتيجية المهمة.

ج- بالنسبة للمرؤوسين: يعد التمكين فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات، و يساعد على دعم الإحساس بالأمان الوظيفي ، والتحول من الإدارة التقليدية إلى اندماج المرؤوسين ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات ، ويجعل المرؤوسين قادرين على شرح رسالة وأهداف المنظمة ، ونقاط ميزتها التنافسي وكذلك الأنظمة الفرعية المتعلقة بمسؤولياتهم ، وتحديد النتائج الحرجة والحاسمة لوحدهم وتشكيل أهداف مستقبلية تتعلق بتلك النتائج، ويؤهل التمكين المرؤوسين للمناصب الأعلى في مساهمهم الوظيفي.

٢) أسس التمكين الإداري:

يعتمد التمكين الإداري علي خمسة أسس تتمثل فيما يلي: (غازي، ٢٠١٥)

- **بناء علاقات ايجابية مع العاملين** وذلك من خلال: أخذ خطوات مبكرة لتكوين علاقات إيجابية مع العاملين لتأصيل، الاحترام المتبادل، الحوار، الفهم، الثقة، تكوين العلاقات وتفهم الفروق بين الأفراد وبعضهم البعض، الأخذ في الاعتبار أفضل السبل لتوصيل الأفكار.
- **تحديد الأهداف** وذلك من خلال: فهم أولويات العمل والغايات الاستراتيجية للمؤسسة ووحداتها التنظيمية وعملائها، أن تكون الأهداف مرنة - بحيث

تكون حقيقية -ليست سهلة جداً أو مرعبة جداً، وتحديد أهداف مختصرة وواضحة حيث تعطي الأفراد نظره شاملة للوضع والأهداف.

- **تحديد الصلاحيات الممنوحة** وذلك من خلال: تحديد لحدود السلطة والمسؤولية، فهم الصلاحيات والخطوط الإرشادية والعمل من خلالها مثلا : حدود الميزانية - القوانين واللوائح -الممارسات المقبولة -مقاييس الجودة - ومقاييس العمل -القيود الزمنية.
- **التعرف على التغذية الراجعة** وذلك من خلال :التعرف على الأحداث والنتائج الإيجابية والسلبية لعملية التمكين، التخلص من النتائج السلبية والاستفادة القصوى من النتائج والأحداث الإيجابية ، ووضع خطط بديلة.
- **التعرف على المعايير** من خلال : تسجيل ونشر المعايير للأفراد المناسبين، التخاطب بلغة واضحة وقوية.

مما سبق يتضح أن عملية التمكين ليست عملية عشوائية بل هي عملية مقصودة تسعى الى تحقيق اهداف المؤسسة وتحقيق رضا المرؤوسين في ضوء معايير محددة واسس فكرية واضحة.

٣) ابعاد التمكين الاداري :

هناك ستة أبعاد لتمكين العاملين، وهي: (الهنداوي، ٢٠٠٧ ، ٢٣)

- ١- **صنع القرار**: ويشير إلى مشاركة العاملين في صنع القرارات المهمة التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة.
- ٢- **النمو المهني**: ويعبر عن إدراك العاملين أن المؤسسة توفر لهم فرص النمو والتطوير المهني والاستمرار في التعلم ، وتنمية مهاراتهم في أثناء عملهم بالمؤسسة.
- ٣- **المكانة** : وتشير إلى التقدير والاحترام المهني الذي يحصل عليه العاملون من الزملاء وهذا الاحترام مرده أيضاً المعرفة والخبرة التي يتمتع بها العاملون ، والناجمة عن دعم وتأييد أعمالهم من الآخرين.

٤- **فعالية الذات** : تشير إلى إدراك العاملين أن لديهم المهارة والقدرة على التأثير في تعلم الطلاب ومساعدتهم على التحصيل والإنجاز.

٥- **الاستقلالية** : وتشير إلى شعور العاملين أنهم يملكون التحكم في جوانب متنوعة في حياة العمل وهذا التحكم والسيطرة يمكن العاملين من الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع القرارات المهنية.

٦- **التأثير**: يشير إلى إدراك العاملين أنهم قادرون على التأثير في الحياة المؤسسية. مما سبق يتضح لنا ان هناك ابعاد كثيرة للتمكين الاداري يعتمد على الامكانيات المتاحة داخل المدارس كذلك على بعض الخصائص الشخصية والنفسية لمديرات المدارس.

٤) اساليب التمكين الاداري:

يقصد بأسلوب تطبيق التمكين الإداري الطريقة التي تعتمدها إدارة المنظمة في تنفيذ وتطبيق خطوات التمكين للعاملين، وتختلف الأساليب التي يمكن تتبعها إدارة في تطبيق التمكين باختلاف الظروف التي تعيشها المنظمات والإمكانات المادية و البشرية ، وعموما يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب التالية: (معراج ، ٢٠١٥ : ٢٨).

١- **أسلوب القيادة**: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق اشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة. وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

٢- **أسلوب تمكين الأفراد**: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية

والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت Spretizer إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

٣- أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوفاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، ومنح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

٥) خطوات التمكين الإداري :

إن تطبيق عملية التمكين الإداري يتطلب أن تتم بشكل تدريجي ولضمان نجاحها قدم كل من الجميلي (٢٠٠٨) و(المهيرات، ٢٠١١ : ٣٥) والطعاني (٢٠١١) عشر خطوات لتنفيذ عملية تمكين مديرة المدرسة والتي تمثلت في :

الخطوة الأولى: الحاجة للغير: يجب أن تقرر المديرية العامة للتربية والتعليم لماذا تريد أن تتبنى برنامج تمكين مديرة المدرسة، وأن توضح الأسباب من وراء تبني التمكين الإداري فإن توضيح ذلك لمديره المدرسة يساعد في الحد من درجة الغموض، وعدم التأكد.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرات: أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون في المديرات العامة للتربية والتعليم لإيجاد بيئة عمل مدرسي، ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي، وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين على أنه هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ، ودعم مديره المدرسة، وبالتالي يشكل تغييرات في سلوكيات المديرات في هذه المديرات العامة عن منح بعض السلطات لمديره المدرسة خطوة جوهرية نحو تنفيذ عملية التمكين الإداري.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي تشارك فيها مديره المدرسة: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها مديرو المديرات العامة للتربية والتعليم لمديره المدرسة تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة لمديرة المدرسة، للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهن لذا يجب أن تحدد المديرية طبيعة القرارات التي يمكن أن تشارك فيها مديره المدرسة بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة تكوين فريق العمل: لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق الواحد، وحتى يكون لمديرات المدارس القدرة على إبداء الراي فيما يتعلق بوظائفهن المدرسية، يجب أن يكونن على وعي وتفهم بكيفية تأثير، ووظائفهن على المدرسة، فالمديرات في المدارس اللاتي يعملن بشكل جماعي تكون أفكارهن، وقدراتهن الإدارية أفضل من المديره التي تعمل منفردة، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين مديرات هذه المدارس، فإن المديرية العامة للتربية والتعليم يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: لكي يمكن لمديرات المدارس اتخاذ قرارات أفضل للمدرسة فإنهن يحتاجن لمعلومات عن وظائفهن ، والمدرسة، ككل لذا يجب أن يتوفر لمديرات المدارس الممكنات فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدن على تفهم كيفية أن وظائفهن، وفرق العمل التي يشاركن فيها تقدم مساهمة لنجاح المدرسة، فكلما توفرت معلومات للمديرات عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتن.

الخطوة السادسة: اختيار المديرات المناسبات: يجب على المديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات في سلطنة عمان أن تختار مديرات المدارس، اللاتي يمتلكن القدرات ، والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمديريات معايير واضحة، ومحددة لكيفية اختيار المديرات المتقدمات للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين الإداري لمديرات المدارس، حيث يجب أن تتضمن جهود المديرية العامة للتربية والتعليم توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري، والفني للمديرات.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح، وتوضيح ما المقصود بالتمكين الإداري، وماذا يعني التمكين الإداري لمديرات المدارس، فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهن، ويمكن استخدام خطة عمل المديرية كوسائل لتوصيل توقعات المديرية لمديرات المدارس.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين الإداري لمديرات المدارس النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت، والتقدير التي تحصل عليها المديرات بأهداف المديرية العامة للتربية والتعليم إذ يجب أن تقوم المديرية بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم، واتجاهها نحو الأداء الذي تفضله للعمل من خلال فرق العمل، والزيارات الإشرافية.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل بشكل سريع، ومباشر، ويجب الحذر من مقاومة التغيير؛ حيث ستقاوم مديرات المدارس أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهن مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين الإداري لمديرات المدارس سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ المديرية، والمديرات في المدارس وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين الإداري للمديرات وبالتالي يجب

على المديرية عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة، وتأخذ وقتاً، وتتضمن جميع المديرات في المدارس.

تعتبر الخطوات السابقة ضرورية حتى يتحقق التمكين الإداري لمديرات المدارس ، فالتمكين لا يتم دفعة واحدة اذ لابد من التدرج ، حتى يتم التمكين فكل خطوه هي مكمله للتي تليها حتى يتحقق الغرض وتتحقق الاهداف وذلك من اجل الوصول الجودة في العمل الاداري .

٦) جهود السلطنة في تطوير اداء مديرات المدارس لتحقيق التمكين الاداري.

حرصت وزارة التربية والتعليم على تطوير اداء مديرات المدارس فقد عملت وزارة التربية والتعليم لتحسين العملية التعليمية كما ونوعا، مستتدة في ذلك إلى التوجيهات السامية لمولانا حضرة صاحب الجلالة السلطان المعظم - حفظه الله ورعاه - بضرورة إجراء تقييم شامل للمنظومة التعليمية، مراعية في الوقت نفسه الظروف والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تشهدها السلطنة، متفاعلة مع العالم بهيئاته ومنظماته التربوية.

ومن بين تلك البرامج التدريبية التي تنفذها الوزارة حاليا برنامج رفع مؤهلات المديرات من حملة الدبلوم المتوسط (بكالوريوس الادارة المدرسية)، وذلك من أجل رفع المستوى المهني والادائي لمديرات المدارس، واثاحة المجال للكادر الإداري والفني للاتحاق ببرنامج الماجستير في التخصصات التربوية بجامعة السلطان قابوس أو الالتحاق ببرنامج البعثات لنيل احد الدرجات العلمية التالية: (البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه) من الجامعات العربية والاجنبية (العمرى ، ٢٠١٠). كما تقوم الوزارة بإعداد خطة إنماء مهني سنوية تستهدف موظفي قطاعات الوزارة المختلفة، حيث تتدرج مستويات تنفيذ البرامج التدريبية المضمنة فيها على المستويين المركزي واللامركزي بالإضافة إلى البرامج التي تنفذ على مستوى المدارس باعتبارها وحدة تدريب متكاملة، كذلك نفذت الوزارة برامج التنمية المهنية المستدامة لكوادر الإدارة المدرسية وفقاً لما تمليه الحاجات الميدانية الفعلية ومتغيراتها ومستجدات التطوير .(وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٤).

المحور الثاني : الدراسة الميدانية (إجراءاتها ونتائجها).

يتناول هذا المحور الدراسة الميدانية، من حيث أهدافها وإجراءاتها من حيث فروض الدراسة وتحديد عينة الدراسة وخصائصها وبناء وتقنين أداة الدراسة (الاستبانة)، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة، وأخيرا تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية. و سوف توضح الدراسة النقاط السابقة بشيء من التفصيل على النحو التالي :

أولا : أهداف الدراسة الميدانية :

تتمثل أهداف الدراسة الميدانية فيما يلي :

- ١- تحديد درجة التمكين الإداري لدى المديرات بمحافظة جنوب الباطنة.
- ٢- رصد واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس محافظة جنوب الباطنة .
- ٣- الكشف عن اهم العوامل المؤثرة في تمكين مديرات مدارس محافظة جنوب الباطنة .

ثانيا : اجراءات الدراسة الميدانية :

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية في عرض لعينة الدراسة ومجتمعها ، ثم بناء أداء الدراسة:

(١) **مجتمع الدراسة** : يتكون مجتمع الدراسة من مديرات المدارس التابعة للمديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة جنوب الباطنة في العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م، والبالغ عددهن (٨٢) مديرة، موزعات على مدارس ست ولايات وهي الرستاق، العوابي ، نخل، وادي المعاول ، بركاء، المصنعة، وذلك حسب إحصائية المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة جنوب الباطنة في العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م.

(٢) **عينة الدراسة**: بلغت عينة الدراسة (٣٥) مديرة بنسبة (٢٨,٧%) من مجتمع الدراسة ،وقد تم اختيارهن بطريقة العينة العشوائية ، وهناك خصائص وصفات لعينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة ، والوظيفة في مجال الادارة ويوضحها الجدول (١)

جدول رقم (١) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	العدد	النسبة (%)
المؤهل العلمي	٩	٢٥.٧
	١٥	٤٢.٩
	١١	٣١.٤
سنوات الخبرة	١٢	٣٤.٣
	٢٣	٦٥.٧
الوظيفة	٢٣	٦٥.٧
	١٢	٣٤.٣

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المديرات الحاصلات على مؤهلات جامعية هي الأعلى بين بقية المؤهلات العلمية وتبلغ حوالي (٤٣%) ، تليها حملة الماجستير بنسبة (٣١%)، وتتميز عينة الدراسة بحصول غالبية افرادها على سنوات خبرة عالية أكثر من عشر سنوات والبالغ نسبتهم (٦٦%)، كما تتوزع وظائف عينة الدراسة بين مديرات مدارس تعليم أساسي بنسبه (٦٦%) ومديرات مدارس تعليم ما بعد الأساسي (٣٤%).

٣) أداة الدراسة (الاستبانة) :

تم تصميم الاستبانة كأداة الرئيسية لهذه الدراسة والتي تبحث واقع التمكين لدى مديرات مدارس جنوب الباطنة بسلطنة عمان، وتم استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية حيث أعتمد في إعدادها على بعض الدراسات السابقة ، والأدبيات التربوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ، والصورة النهائية للاستبانة والتي تتكون من جزأين هما:
الجزء الأول: خاص بالبيانات الأساسية والتي تحدد خصائص عينة الدراسة من المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة.

الجزء الثاني: ويتكون من خمسة مجالات وهي كالتالي:

المجال الأول: تفويض الصلاحيات واتخاذ القرار ويتكون من (٦) فقرات.

المجال الثاني: تفويض نطاق السلطة ويتكون من (٦) فقرات.

المجال الثالث: التدريب والتطوير ويتكون من (٦) فقرات.

المجال الرابع: الاتصال ومشاركة المعلومات ويتكون من (٦) فقرات.

المجال الخامس: نشر ثقافة التمكين الاداري ويتكون من (٦) فقرات.

٤) تقنين أداة الدراسة (الصدق والثبات)

تم تقنين أداة الدراسة باستخدام الصدق والثبات لكل محور من محوري الاستبانة كما يلي:

• **صدق الاستبانة: ولتأكد من صدق الاستبانة تتبع الدراسة الآتي:**

صدق المحكمين (الصدق الظاهري): للتحقق من الصدق الظاهري (صدق المحكمين) تم

عرض الاستبانة على بعض من المحكمين في الميدان التربوي.

صدق عبارات الاستبانة باستخدام (الاتساق الداخلي):

وللوقوف على صدق عبارات أبعاد مجالات الدراسة تم إيجاد الجذر التربيعي لمعامل

الثبات ألفا كرونباخ ،حيث بلغ (٠,٩٤٠) ،مما يدل وجود اتساق بين مجالات الاستبانة

وعباراتها ،وانها بوجه عام صادقة في قياس ما وضعت لقياسه .

جدول رقم (٢) توزيع معامل الثبات (كرو نباخ) على مجالات الدراسة

المجال	عدد الاسئلة	معامل كرو نباخ
الاول	٦	٠.٧٧٢
الثاني	٦	٠.٧٧٦
الثالث	٦	٠.٨٠٤
الرابع	٦	٠.٦٥٦
الخامس	٦	٠.٧٩٨
الكلي	٣٠	٠.٨٨٤

• **ثبات مجالات الاستبانة:** ويقصد بالثبات الاستقرار ،أي أنه لو كررت عملية قياس

استجابة الواحد في مرات متباعدة لأظهرت درجته شيئاً من الاستقرار ،وقد تم حساب

الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ على العينة العشوائية (٣٥) وقد بلغ معامل

الثبات معدلا مرتفعا يوحي بالثقة في النتائج التي تم التوصل إليها ،فقد بلغ معامل

ألفا كرو نباخ (٠,٨٨٤) لأبعاد الاستبانة ككل وهي نسبة مرتفعة جدا مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات .

ثالثا: التحليل الاحصائي:

اعتمدت الدراسة لتحليل نتائج استجابات أفراد العينة على عدة اساليب احصائية منها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والنسب لتكرارات الاستجابات. ومن أجل الحكم على فقرات الدراسة ولتوفير مقارنات بين استجابات أفراد العينة استخدمت الدراسة المعيار الموضح بالجدول رقم (٣).

الجدول رقم (٣) معايير الحكم على مجالات وفقرات الدراسة

الترميز	المعيار	مقياس ليكرت (فئة المتوسط)	مستوى الموافقة
٥	دائما	٥ - ٤.٢٠	عالية جدًا
٤	غالبا	٤.١٩ - ٣.٤٠	عالية
٣	أحيانا	٣.٣٩ - ٢.٦٠	متوسطة
٢	نادرا	٢.٥٩ - ١.٨٠	منخفضة
١	ابدا	١.٧٩ - ١	منخفضة جدًا

• تحليل نتائج الدراسة :

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الرتبة
١	تفويض الصلاحيات واتخاذ القرار	٣.٩١	٠.٥٥٦	عالية	١
٢	تفويض نطاق السلطة	٣.٧٦	٠.٥٦١	عالية	٣
٣	التدريب والتطوير	٣.٧٧	٠.٦٠٧	عالية	٢
٤	الاتصال ومشاركة المعلومات	٣.٧٢	٠.٤٩٦	عالية	٤
٥	نشر ثقافة التمكين الإداري	٣.٣٩	٠.٦٨٩	متوسطة	٥
	واقع التمكين الإداري	٣.٧١	٠.٤١١	عالية	

يتضح من الجدول رقم (٤) أن واقع التمكين الإداري عالي لدى مديرات مدارس محافظة جنوب الباطنة، وتمتاز مجالات الدراسة بدرجة موافقة عالية ماعدا مجال نشر ثقافة التمكين الإداري والذي حظي بدرجة موافقة متوسطة، وحاز مجال تفويض الصلاحيات واتخاذ القرار على الرتبة الأولى بين بقية المجالات.

المجال الاول : تفويض الصلاحيات واتخاذ القرار :

جدول رقم (٥) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال

الأول

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما				
١	تسمح مديرية التربية والتعليم لمديرة المدرسة المشاركة في اتخاذ القرارات.	٠	١	٨	١٥	١١	٤.٠٣	٨٢١٩٧	٢	عالية
٢	يتاح لي الحرية في الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالي.	٠	٤	٧	١٦	٨	٣.٨٠	٩٣٣.٥	٥	عالية
٣	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	٠	٠	١١	١٢	١٢	٤.٠٣	٨٢١٩٧	٣	عالية
٤	تلتزم مديرة المدرسة بحدود الصلاحيات الممنوحة لها عند تمكينها.	٠	٩	١٥	١١	٠	٤.٠٦	٧٦٤٧٧	١	عالية
٥	اختار القرارات التي تتناسب مع الموارد المادية والبشرية المتاحة لمدرستي.	٢	٨	١٩	٦	٠	٣.٨٣	٧٨٥٣٧	٤	عالية
٦	أحصل على دعم من المديرية عند اتخاذ أي قرار لصالح العمل في المدرسة.	٠	١٥	١٤	٦	٠	٣.٧٤	٠٧٤١٣٤	٦	عالية

يتضح من الجدول رقم (٥) درجات الموافقة على عبارات المجال الأول، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (٤.٠٦ - ٣.٧٤) وجميعها نالت درجة موافقة مرتفعة، ونالت الفقرة (تلتزم مديرة المدرسة بحدود الصلاحيات الممنوحة لها عند تمكينها) على الرتبة الأولى، كما نالت الفقرة تسمح مديرية التربية والتعليم لمديرة المدرسة المشاركة في اتخاذ القرارات على الرتبة الثانية مما يدل على ان وزارة التربية والتعليم تمنح مديرات المدارس تفويض كبير من الصلاحيات اما الفقرة أحصل على دعم من المديرية عند اتخاذ أي قرار لمصلحة العمل في المدرسة فقد نالت المرتبة الاخيرة. وهذا يدل على وجود التباين والاختلاف بين فقرات هذا المجال، مما يدل على قلة التمكين الإداري لمديرات المدارس .

المجال الثاني : تفويض نطاق السلطة:

جدول رقم (٦) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال

الثاني

الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما				
١	يفوضني رؤسائي السلطة بناء على أنظمة وتعليمات وزارة التربية والتعليم	٠	٢	٨	١٤	١١	٣.٩٧	٠.٨٩٠٦٦	١	عالية
٢	تسهم التشريعات التربوية في وزارة التربية والتعليم على تفويض السلطات وتشجيعها	٠	١	١٤	١٤	٦	٣.٧١	٠.٧٨٨٥٧	٤	عالية
٣	تقوم مديرية التربية بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	٠	١	٨	١٩	٧	٣.٩١	٠.٧٤٢٤٧	٢	عالية
٤	يحدد لي رؤسائي الأعمال المفوضة كتابيا	١	٢	١١	١٧	٤	٣.٦٠	٠.٨٨١١٨	٥	عالية
٥	تقوم مديرية التربية والتعليم بعدم ممارسة الصلاحيات التي قامت بتفويضها	٠	٢	١٤	١٥	٤	٣.٦٠	٠.٧٧٤٦٠	٦	عالية
٦	تقوم مديرية التربية والتعليم بمتابعة المهام المفوضة لي دوريا	٠	٢	١٢	١٣	٨	٣.٧٧	٠.٨٧٧٣٥	٣	عالية

يتضح من الجدول رقم (٦) أن درجات الموافقة على عبارات المجال الثاني ورتبتها، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (٣.٦٠ - ٣.٩٧) وجميعها نالت درجة موافقة مرتفعة، ونالت الفقرة (يفوضني رؤسائي السلطة بناء على أنظمة وتعليمات وزارة التربية والتعليم) على الرتبة الأولى، والفقرة (تقوم مديرية التربية بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي) فقد حازت على الرتبة الثانية والفقرة (تقوم مديرية التربية والتعليم بمتابعة المهام المفوضة لي دوريا) فقد نالت على الرتب الثالثة اما الفقرة (تقوم مديرية التربية والتعليم بعدم ممارسة الصلاحيات التي قامت بتفويضها) فقد حازت على الرتبة الأخيرة في هذا المجال. وبإدراك الارتفاع في المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال على توسيع نطاق تفويض السلطة لمديرات المدارس وفق قوانين وانظمة وزارة التربية والتعليم .

المجال الثالث : التدريب والتطوير :

جدول رقم (٧) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال

الثالث

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		ايدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما				
١	تعمل مديرية التربية والتعليم على توفير برامج لتنمية القدرات والمهارات الذاتية لمديرات المدارس.	.	.	٩	١٦	١٠	٤.٠٣	٠.٧٤٦٩٨	١	عالية
٢	تسعى المديرية التربوية والتعليم لتجديد معارف مديرات المدارس بما ينسجم مع تطورات التكنولوجيا.	.	.	١٣	١٥	٧	٣.٨٣	٠.٧٤٦٩٨	٣	عالية
٣	تؤكد برامج التدريب على تنمية المهارات وتطبيقاتها الموضوعية بدلا من تأكيدها على المفاهيم فقط.	.	١	١٠	١٧	٧	٣.٨٦	٠.٧٧٢٤٢	٢	عالية
٤	توفر مديرية التربية والتعليم اساليب متنوعة لرسم المسار الوظيفي لمديرات المدارس.	.	١	١٣	١٣	٨	٣.٨٠	٠.٨٣٣١٤	٤	عالية
٥	اسهمت البرامج التدريبية التي اشتركت بها في اغناء معرفتي.	.	٢	١٢	١٥	٦	٣.٧١	٠.٨٢٥٠٣	٥	عالية
٦	تعد المديرية استمارة خاصة لرصد الاحتياجات لمديرات المدارس.	٢	٧	٧	١٤	٥	٣.٣٧	١.١٣٩٨١	٦	متوسطة

يتضح من الجدول رقم(٧) تراوح فقرات المجال الثالث بين درجات موافقة عالية ومتوسطة حسب استجابات مديرات المدارس، وبلغت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المجال بين (٤.٠٣-٣.٣٧) حيث حازت العبارة (تعمل مديرية التربية والتعليم على توفير برامج لتنمية القدرات والمهارات الذاتية لمديرات المدارس.) على الرتبة الأولى وبدرجة موافقة عالية، بينما حصلت الفقرة (تؤكد برامج التدريب على تنمية المهارات وتطبيقاتها الموضوعية بدلا من تأكيدها على المفاهيم فقط) على الرتبة الثانية. وهذا يدل على ان وزارة التربية والتعليم حريصة على تنمية قدرات ومهارات مديرات المدارس من خلال برامجها المهنية المتنوعة. ونالت العبارة (تعد المديرية استمارة خاصة لرصد الاحتياجات لمديرات المدارس.) على الرتبة الاخرة وبدرجة اجابة متوسطة. وفي ضوء تفسير نتائج

فقرات هذا المجال يتضح ان هناك تباين في الاستجابات بالرغم من وجود الدورات التدريبية وبرامج الانماء المهني الا انه مازال هناك قصور في تلبية جميع الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس.

المجال الرابع : الاتصال والمشاركة:

جدول رقم (٨) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال

الرابع

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما				
١	أجد سهولة في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذها.	٠	١	١٠	١٨	٦	٣.٨٣	٠.٧٤٩٨	٢	عالية
٢	تطلعني مديرية التربية والتعليم على كل المعلومات الجديدة الواردة اليها.	٠	٠	١٢	١٢	١	٣.٦٠	٠.٦٩٤٥٢	٥	عالية
٣	توفر مديرية التربية والتعليم قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات مع الاخرين.	٠	١	١٠	٢٠	٤	٣.٧٧	٠.٦٨٩٦٦	٣	عالية
٤	الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات	٢	٢	٩	١٧	٥	٣.٦٠	١.٠٠٥٨٧	٦	عالية
٥	نظام الاتصال بين المستويات الإدارية تحقق الغرض المطلوب.	٠	٢	٨	١٦	٩	٣.٩١	٠.٨٥٣٠٧	١	عالية
٦	تسود الثقة والمصادقية بين العاملين في المديرية.	١	١	١٣	١٥	٥	٣.٦٣	٠.٨٧٧٣٥	٤	عالية

يتضح من الجدول رقم (٨) أن درجات الموافقة على عبارات المجال الرابع تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (٣.٦٠ - ٣.٩١) وجميعها نالت درجة موافقة عالية، ونالت الفقرة (نظام الاتصال بين المستويات الإدارية يحقق الغرض المطلوب.) على الرتبة الأولى، بينما نالت الفقرة (أجد سهولة في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذها) على الرتبة الثانية، ونالت الفقرة (توفر مديرية التربية والتعليم قنوات اتصال فاعلة لتبادل المعلومات مع الاخرين) على الرتبة الثالثة . وهذا يدل على وجود قنوات اتصال فاعلة بين المستويات الإدارية المختلفة. في حين حازت الفقرة (الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات)

على الرتبة الأخيرة، مما يدعو الى تحسين وتطوير قنوات الاتصال في المستقبل بين جميع المستويات الادارية .

المجال الخامس: نشر ثقافة التمكين الإداري:

جدول رقم (٩) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما				
١	تقيم المديرية لقاءات دورية لنا بهدف تمكيننا من تطوير الأداء الوظيفي	١	٧	٣	١٨	٦	٣.٥٤	١.٠٠٩٠٠	٢	عالية
٢	تعقد المديرية الاجتماعات الدورية لمناقشة المشكلات المتعلقة بمديرات المدارس للعمل على حلها .	.	١	١٦	١٦	٢	٢.٩١	.٦٥٧٢٢	٦	متوسطة
٣	تنظيم حلقات حول التمكين بالتعاون مع الزملاء داخل المديرية وخارجها.	٦	٨	٦	١٣	٢	٣.٦٦	١.٢٤٥٥٠	١	عالية
٤	تنشر المديرية ثقافة التعاون والزمالة بين مديرات المدارس.	١	١	١١	١٨	٤	٣.٢٩	.٨٣٨١٧	٥	عالية
٥	تتبنى المديرية ثقافة مؤسسية تدعم التمكين الإداري لمدرات المدارس.	٣	٢	١٥	١٢	٣	٣.٣٤	١.٠١٦٦٧	٤	متوسطة
٦	تطلعني مديرية التربية على كل ما هو جديد في مجال عملي	٢	٣	١٢	١٧	١	٣.٥٤	.٩٠٥٦٣	٣	عالية

يتضح من الجدول رقم (٩) تباين درجات الموافقة بين فقرات المجال الخامس، حيث حازت ثلاث فقرات على درجة موافقة عالية وثلاث أخرى على درجة موافقة متوسطة وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣.٦٦ - ٢.٩١)، وحازت الفقرة (تنظيم حلقات حول التمكين بالتعاون مع الزملاء داخل المديرية وخارجها) على الرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية ونالت الفقرة (تقيم المديرية لقاءات دورية لنا بهدف تمكيننا من تطوير الأداء الوظيفي) على الرتبة الثانية في حين حازت على الرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة

متوسطة الفقرة (تعقد المديرية الاجتماعات الدورية لمناقشة المشكلات المتعلقة بمديرات المدارس للعمل على حلها). وهذا التباين يدل على قلة البرامج المتعلقة بالتمكين الإداري .
رابعًا: نتائج الدراسة الميدانية:

١. توصلت الدراسة الى انه هنالك واقع تمكين اداري عالي لدى مديرات مدارس محافظة جنوب الباطنة، وتمتاز مجالات الدراسة بدرجة موافقة عالية ماعدا مجال نشر ثقافة التمكين الإداري والذي حظي بدرجة موافقة متوسطة، وحاز مجال تفويض الصلاحيات واتخاذ القرار على الرتبة الأولى بين بقية المجالات.
٢. تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تفويض الصلاحيات واتخاذ القرار بين (٤.٠٦ - ٣.٧٤) وجميعها نالت درجة موافقة مرتفعة، ونالت الفقرة (ثلثم مديرة المدرسة بحدود الصلاحيات الممنوحة لها عند تمكينها) على الرتبة الأولى.
٣. تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني تفويض نطاق السلطة بين (٣.٩٧ - ٣.٦٠) وجميعها نالت درجة موافقة مرتفعة، ونالت الفقرة (يفوضني رؤسائي السلطة بناء على أنظمة وتعليمات وزارة التربية والتعليم) على الرتبة الأولى، اما الفقرة (تقوم مديرية التربية والتعليم بعدم ممارسة الصلاحيات التي قامت بتفويضها) فقد حازت على الرتبة الأخيرة في هذا المجال.
٤. تراوحت فقرات المجال الثالث التدريب والتطوير بين درجات موافقة عالية ومتوسطة حسب استجابات مديرات المدارس، وبلغت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المجال بين (٤.٠٣-٣.٣٧) حيث حازت العبارة (تعمل مديرية التربية والتعليم على توفير برامج لتنمية القدرات والمهارات الذاتية لمديرات المدارس) على الرتبة الأولى وبدرجة موافقة عالية، والعبارة (تعد المديرية استمارة خاصة لرصد الاحتياجات لمديرات المدارس.) على الرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة.
٥. تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع الاتصال ومشاركة المعلومات بين (٣.٩١ - ٣.٦٠) وجميعها نالت درجة موافقة عالية، ونالت الفقرة (نظام

الاتصال بين المستويات الإدارية يحقق الغرض المطلوب.) على الرتبة الأولى، في حين حازت الفقرة (الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات) على الرتبة الأخيرة.

٦. توصلت نتائج الدراسة الى تباين درجات الموافقة بين فقرات المجال الخامس نشر ثقافة التمكين الاداري، حيث حازت ثلاث فقرات على درجة موافقة عالية وثلاث أخرى على درجة موافقة متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣.٦٦ - ٢.٩١)، وحازت الفقرة (تنظيم حلقات حول التمكين بالتعاون مع الزملاء داخل المديرية وخارجها) على الرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية، في حين حازت على الرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة (تعقد المديرية الاجتماعات الدورية لمناقشة المشكلات المتعلقة بمديرات المدارس للعمل على حلها).

٧. اشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري لدى مديرات المدارس تعزى الى مؤهلاتهن العلمية.

٨. أوضحت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري يعزى الى سنوات خبرة مديرات المدارس.

٩. توصلت نتائج الدراسة الى انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري لدى مديرات المدارس يعزى الى الوظيفة (مديرة مدرسة تعليم أساسي او مديرة مدرسة ما بعد التعليم الأساسي).

المحور الثالث: إجراءات مقترحة لتفعيل التمكين الإداري لدى مديرات المدارس :

توصلت الدراسة في ضوء الأدب النظري والدراسة الميدانية لمجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تفعيل التمكين الإداري لدي مديرات المدارس بمحافظة جنوب الباطنة والتي تتمثل فيما يلي :

(١) إيمان القيادة العليا بأهمية التمكين الإداري: من خلال استمرار الوزارة في تفويض مديرات المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهن وتمكينهن في أداء واجباتهن

- بفاعلية، والعمل على تنمية إدراك مديرات المدارس لقدراتهن، ومهاراتهن، ومنحهن حرية التصرف بمهامهن الوظيفية، وتشجيعهن على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل التي تواجههن.
- (٢) صياغة رؤية واضحة للتمكين الإداري: وذلك من خلال بناء رؤية تقودهن نحو الابداع وتسمح لهن باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة العليا المتمثلة في وزارة التربية والتعليم بأنه صحيح، و تزود مديرات المدارس بالإحساس بأهمية التمكين الإداري وما الذي سوف يقومون به في المستقبل ،
- (٣) نشر ثقافة التمكين الإداري : الاهتمام بنشر الثقافة ومفهوم التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين واعتبار الموارد البشرية عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق أهداف المنظمة ، من خلال اقامة دورات و مشاغل و لقاءات لمديرات المدارس لمناقشة كيفية نشر ثقافة التمكين الإداري و كيفية العمل على التغلب على العوامل التي يمكن ان تؤثر فيه ، و زيادة عدد الدورات التدريبية في التمكين لمديرات مدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، وإصدار مجموعة من النشرات التربوية تتعلق بالتمكين الإداري وكيفية تفعيلها في المؤسسات التربوية .
- (٤) وضع معايير واضحة لإختيار المديرات :من شأنه ان يحجم من سيادة العاطفة والمحسوبية والمجاملة فمديره المدرسة وفق منحها الصلاحيات الجديدة ينبغي ان تكون بمواصفات موثوقة خالية من اي انحياز فيجب ان تكون ذات قدرات عالية وجراه وحكمة تؤهلها ان تدير القرارات دون مجامله ولا محسوبية.
- (٥) تدعيم الشعور بالثقة والأمان الوظيفي : في سبيل ان تشعر مديره المدرسة بان النظام يوفر لهن بيئة تشجع على التمكين يحتاج ان يشعرون بوجود دعم من وزارة التربية ومن مديره التربية والتعليم في المحافظة ومن المشرف الإداري للعمل.
- (٦) تفعيل نظام الإدارة الذاتية للمدارس: والابتعاد عن المركزية في عملية اتخاذ القرار، وتفعيل نظام المكافآت والترقية لذوي المؤهلات العليا، و تأكيد مبدأ الشفافية من قبل الوزارة في إحاطة مديرات المدارس بالمعلومات اللازمة لهن لاتخاذ الموقف المناسب من المشكلات بدلا من مفاجئتهن، وذلك ليتمكن من أداء عملهن على أكمل وجه ممكن.

المراجع :

- ١- افندي، عطية حسين (٢٠٠٣) تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: جمهورية مصر العربية .
- ٢- أبو المجد ،محمد جمال (٢٠٠٨).التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية.بيروت : دار ابن حزم للطباعة والنشر .
- ٣- البداعية ، موزه (٢٠١١) التمكين الاداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الادارة المدرسية الذاتية ، والكشف عن الاختلافات في توفر هذه المتطلبات . رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السلطان قابوس :،سلطنة عمان.
- ٤- الجميلي ، مطر (٢٠٠٨) الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأدمية نايف العربية للعلوم الامنية الرياض : المملكة العربية السعودية.
- ٥- الساعدي، نعمة مؤيد (٢٠١١) مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية .الوراق :الاردن.
- ٦- الشريف، عزة حسين(٢٠١٥) واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة رسالة ماجستير غير منشورة.
- ٧- الطعاني ، حسن احمد (٢٠١٣) التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدرس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية .رسالة ماجستير منشورة مج ٤٠ .
- ٨- العمري ، خالد (١٩٩١) ، الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الاردن وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمشرف ، مجلة اباحث اليرموك ، المجلد ٧ ، العدد ٤ ص ١٥٠ ، اريد : الاردن.
- ٩- الفارسي، عائشة عبدالله حمد زهير.(٢٠٠٨) .واقع التمكين الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان(دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، مسقط :جامعة السلطان قابوس.

- ١٠- الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٤). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- ١١- المسليم، محمد يوسف (٢٠١٢) صعوبات تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قياديه المناطق لتعليمية، المجلة التربوية، الكويت، ٢٦ (١٠٣) ، ٥٣ - ٨٧ .
- ١٢- الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠٠٧ م). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية ،مجلة كلية التربية ،جامعة عين شمس، ٣١٠ (٢) ، ص ٩-٥٦ .
- ١٣- المهيرات ، علي عماد (٢٠٠٩) اثر التمكين على فاعلية المنظمة . دار جاييس الزمان، عمان : الاردن.
- ١٤- حيدر ، معالي فهمي (٢٠٠١) دراسة العوامل المؤثرة علي تمكين العاملين -بالتطبيق علي وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية، التجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد (٢).
- ١٥- صالح ، أمير عمر حسنين (٢٠١٣) تحليل العلاقة بين التمكين الإداري و السلوك الإداري الابتكاري : دراسة ميدانية للمديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الطائف.
- ١٦- عبوي، زيد منير . (٢٠٠٦) التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، عمان : دار أسامة والمشرق الثقافي للنشر والتوزيع.
- ١٧- فتحي، محمد . (٢٠٠٣) إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسؤولية، القاهرة: دارالتوزيع والنشر الإسلامية
- ١٨- كشاد ، رابح (٢٠١٢) واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية و أثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي : دراسة ميدانية ع ٤ .
- ١٩- مصطفى، أحمد سيد، (٢٠٠٤)، "تمكين الموظفين. السمات المميزة. والمقاييس المؤثرة"، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة،: مصر.
- ٢٠- معراج ، قدرى احمد(٢٠١٥) أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية" بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة- رسالة ماجستير غير منشورة.
- ٢١- الضلاعين ،علي (٢٠١٠) أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية مج , ٣٧ ع ١.

٢٢- الضمور ، صفاء يوسف (٢٠٠٩) العوامل المؤثرة على التمكين الإداري : تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية دراسات - العلوم الإدارية (الأردن) مج ٣٦ ، ع ١ .
٢٣- العمري ، خالد (١٩٩١) ، الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الاردن وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمشرف ، مجلة ابحاث اليرموك ، المجلد ٧ ، العدد ٤ ص ١٥٠ ، اريد : الاردن .

٢٤- علي ، علي ، علي غازي (٢٠١٥) التمكين الاداري كمدخل للإنجاز العالي لمؤسسات المستقبل(الركائز والمقومات)، ع ١٥١

٢٥- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. دائرة تخطيط الاحتياجات التعليمية ، قسم الاحصاء والمؤشرات - الخريطة المدرسية .

https://www.google.com/mymaps/viewer?mid...hl=en_US تاريخ

الزيارة ٢٠١٧/٣/٥م

٢٦- Sasiadek,susan,(٢٠٠٦).Individual Influence factors that impact Employee Empowerment: A Multi – case Study ,Unpublished. Ph.D. Capella University, UNITED STATES .

٢٧- E rgeneli, Azize, Ari, Guler, & Met in , Selin (٢٠٠٦) .psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate managers. Journal of Business Research, Available Online at:

٢٨-Turner, J.T. (٢٠٠٦). Employee empowerment: Relationships between location in the hierarchy, span of the control, & industry type on perceptions of empowerment, M. S. dissertation, University of Texa United States.

٢٩-Moye,M.,Henkin, A., & Egley, R., (٢٠٠٥). Teacher – Principle Exploring Linkages between Empowerment & Interpersonal Trust Journal of Educational Adminlstration. ٤٣ (٣) ,٢٦٠-٢٧٧.

- ٣٠- Mandefort ,kefyalew(٢٠٠٣)Empowerment in the New workplace s
A Qualitative Study of meaning and exparince,canadin A
ssociation fort study of adult Education – online processing.
- ٣١- Lintner, J. The relationship between perceived teacher
empowerment and principal use of power. Auburn University).
ProQuest Dissertations and Theses, ١٧٩-n/a. Retrieved from,
٢٠٠٨.
- ٣٢- Anbreen Mazhar& Aurangzeb Khan,٢٠٠٧ "Administrative
Empowerment and its relation to the effectiveness of the work
teams.