

واقع التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان

The reality of the administrative empowerment of the educational middle leaders in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman

د.رضية بنت سليمان الحبسية، كلية العلوم والآداب بجامعة نزوى، سلطنة عُمان

Radhiya Sulaiman Alhabsi

ملخص: هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، بالإضافة إلى الأدوار والمسؤوليات التي يقومون بها وفق نظام الخدمة المدنية، وتحليل ذلك في إطار ما ينبغي أن تقوم به تلك القيادات في مجال التمكين من منطلق مستوياتهم الإدارية في التنظيم. وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج، أهمها: جوانب القوة: توجد أنظمة وقوانين تنظم عملية التعيين والترقية في المناصب القيادية، وتحديد نمط الاتصال بين ديوان عام الوزارة والمديريات في المحافظات التعليمية. جوانب الضعف: شغل الوظائف القيادية لا يشترط الإعداد المسبق المرتبط بالوظيفة، ولم تأخذ الوزارة بعد بمفهوم التمكين ولم تطبقه ولم تضع له تقنيين. جوانب الفرص: أكدت الرؤية المستقبلية (عمان 2040) على ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية. كما أولت الوزارة اهتماماً واضحاً بالدخول في عصر الإدارة الإلكترونية. جوانب التهديدات: أنّ النمط القيادي الموجود في وزارة التربية والتعليم، هو نظام مركزي. كما أن ديوان عام وزارة التربية والتعليم يستأثر برسم السياسات، وتحديد الأهداف. وقد أوصت الدراسة بتطوير ومأسسة الأنظمة الداخلية الخاصة بوزارة التربية والتعليم، وتطوير النظام الإداري باتجاه اللامركزية بمنهجيات شمولية تكاملية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري - القيادات الوسطى التربوية - المركزية واللامركزية - المحافظات التعليمية - الرؤية المستقبلية.

Abstract: The study aimed to analyze the reality of the administrative empowerment of the educational middle leaders in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, in addition to the roles and responsibilities that they perform according to the civil service system, and to analyze this within the framework of what those leaders should do in the field of empowerment based on their administrative levels of organization. The study came out with a few results, the most important

of which are: Strengths: There are regulations and laws that regulate the appointment and promotion process in leadership positions and define the pattern of communication between the Ministry's general office and the directorates in the educational governorates. Weaknesses: Occupying leadership positions is not a requirement for prior preparation related to the job, and the Ministry has not yet adopted the concept of empowerment, has not implemented it, and has not developed technicians for it. Opportunities: The future vision (Oman 2040) emphasized the need to pay attention to the development of human resources. The Ministry also paid a clear interest in entering the era of electronic management. Threats: The leadership pattern found in the Ministry of Education is a central system. The General Office of the Ministry of Education monopolizes policymaking and defining goals. The study recommended the development and institutionalization of the internal systems of the Ministry of Education, and the development of the administrative system towards decentralization with comprehensive, integrative methodologies.

key words: Administrative empowerment- The educational middle leaderships- Central and decentralization- Educational governorates- Future vision.

مقدمة:

شهد عقد التسعينيات من القرن العشرين تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري وأهدافه وأبعاده المختلفة، والنتائج الإيجابية الناتجة عن تطبيقه، سواء بالنسبة للمنظمة أو العاملين، حيث أكدت العديد من الدراسات على أهمية التمكين في تحقيق الميزة التنافسية، والتحول من الأنماط التنظيمية التي تتسم بدرجة عالية من المركزية إلى الأنماط التي تتسم باللامركزية والتي تساعد على سهولة الاتصال والتفاعل المباشر بين العاملين والإدارة، وزيادة الدافعية الذاتية للعاملين وتعزيز قدراتهم على التجديد والابتكار.

أكدت رؤية عمان 2040 على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، إذ تقوم رؤية عُمان 2040 على عدد من الأولويات الوطنية في مسارات متوازنة ؛ للوصول بعُمان إلى مصاف الدول المتقدمة. وتأتي حوكمة الجهاز الإداري للدولة والموارد والمشاريع أحد تلك الأولويات؛ لأهميتها الكبيرة من حيث الاستخدام الفاعل للموارد الوطنية، وتحقيق مبادئ النزاهة والعدالة والشفافية والمحاسبة والمساءلة، وفق مؤشرات أداء محلية وعالمية. وعطفاً على ما اشتملت عليه الرؤية،

واقع التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في وزارة التربية والتعليم د.رضية بنت سليمان الحبسية
فإنَّ لتحول السلطنة إلى تطلعاتها المستقبلية لمرحلة المعرفة والابتكار، لا بد من جاهزيتها في
عدد من المجالات الأساسية، إذ يمثل الإنسان العُماني المُمكَّن أحدَها. (رؤية عمان 2040)

فإنَّه وعلى ضوء ما تقدم، ونظرًا للحاجة الحتمية لعمل مؤسسات المجتمع كافة على تحقيق رؤية
عمان 2040، فإنَّ يتطلب قيادات ممكنة قادرة على قيادة دفة مؤسساتها نحو المستقبل بكل ثقة،
لتكون عمان في مصاف الدول المتقدمة، من هنا جاءت فكرة هذه الدراسة لتحليل واقع التمكين
الإداري للقيادات الوسطى التربوية في سلطنة عمان، وبالتالي تقديم مقترحات لدعم تمكينهم على
الوجه المأمول.

مشكلة الدراسة:

في ظلِّ المتغيرات العالمية المتسارعة، وتأكيدًا لضرورة قيام المؤسسات بالمراجعة المستمرة
في ممارساتها الإدارية، وما يتطلب ذلك من تفعيل تمكين مواردها البشرية في إطار التوجهات
الوطنية والأهداف الاستراتيجية للدولة. وعلى هذا الأساس، يتضح أنَّ عملية تحليل واقع تمكين
العاملين في المؤسسات أمرًا في غاية الأهمية، وعلى وجه الخصوص القيادات الوسطى لتلك
المؤسسات. لذا فإنَّ الدراسة الحالية تهدف إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما واقع البيئة الداخلية والخارجية للقيادات الإدارية في سلطنة عمان؟
- ما واقع القيادات الوسطى التربوية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟
- ما الأدوار الفعلية القيادات الوسطى التربوية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟
- ما الأساليب المقترحة التي يمكن أن تُسهم في تمكين القيادات الوسطى التربوية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية، للتعرف على واقع القيادات الوسطى التربوية، وأدوارهم في سلطنة
عمان، كما هدفت إلى دراسة وتحليل ذلك الواقع من خلال تحليل واقع البيئة الداخلية
والخارجية للقيادات الوسطى، والخروج بمقترحات لتمكين تلك القيادات.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في محاولة دراسة وتحليل واقع القيادات الوسطى التربوية في سلطنة
عمان. كما تُعد الدراسة الأولى-على حد علم الباحثة- لدراسة ذلك الواقع وفق أسلوب التحليل
البيئي الاستراتيجي الرباعي SWOT خلال الفترة من 2000-2020م. وذلك من خلال تحليل
العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في القيادة التربوية، وتلمس جوانب الضعف، والقوة،
والفرص، والتحديات.

التمكين الإداري: تعرّف الدراسة الحالية التمكين الإداري على أنه: استراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح القيادات الوسطى التربوية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان صلاحيات واسعة لأداء مهامهم الوظيفية في إطار من الرقابة الذاتية، دون تدخل مباشر من القيادات العليا، وذلك من خلال تفويض السلطة وزيادة المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات، وتعزيز العمل وفق فرق ثدار ذاتيا، وتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة لتحقيقه.

القيادات الوسطى التربوية: تقصد الدراسة الحالية بالقيادات الوسطى التربوية بأنهم: مديرو الدوائر والمديرون المساعدون ورؤساء الأقسام بديوان عام الوزارة وهم الأفراد المسؤولون عن تنفيذ السياسات التربوية على مستوى الإدارات التي يشرفون عليها، وتلك التي تقع في نطاق اختصاصاتها. بالإضافة إلى مهمة التخطيط لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي في تلك الإدارات؛ لتحقيق الأهداف العامة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

ثانيا: واقع التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في سلطنة عمان

أولاً: واقع البيئة الداخلية والخارجية للقيادات الإدارية.

1- العناصر البشرية: تأتي أهمية القيادة من كونها جوهر العملية الإدارية حيث تشكل القيادة الإدارية الركيزة الأساسية لأي مجتمع من المجتمعات لبلوغ الكفاية التي تمكنه من أن يستغل موارده البشرية والمادية والعلمية في مختلف الميادين، حيث تعتمد المنظمات على القيادات الإدارية للقيام بكل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم، وتوجيه، وتقييم، ومتابعة. ولما كانت كل هذه الأعباء تقع على عاتق القيادات الإدارية فمن هذا المنطلق يجب الاهتمام بإعدادهم واختيارهم وتأهيلهم وتطويرهم وذلك بإعداد برامج تنمية مهنية تتبج لهذه القيادات اكتساب القدرات والمهارات القيادية والإدارية(عبد الفتاح، 2010، ص 26)

أ. الإعداد: في إطار سعي وزارة التربية والتعليم لإكساب مديري الدوائر ونوابهم المهارات والكفايات اللازمة بما من شأنه تجويد العمل الإداري، تبنت المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية ممثلة في دائرة التأهيل والتدريب إقامة برنامج تدريبي في مركز التدريب الرئيسي، لفئة مديري الدوائر ونوابهم بعنوان: برنامج تنمية المهارات الفنية والإدارية خلال الفترة 9-11/ابريل/2011م، ويركز على ثلاثة محاور وهي: مهارة حل المشكلات، واتخاذ القرار، ومهارة التخطيط، وإدارة فريق العمل، ومهارة إدارة الوقت(وزارة التربية والتعليم، 2011).

ب-الاختيار والتعيين: تأتي أهمية اختيار القادة من كون الإنسان أهم عنصر من عناصر التنمية والتطوير. واختيار الأفراد ذوي التأهيل العلمي، والتخصص، والقدرات والمهارات القيادية له أثرٌ فعال على كفاءة الأداء في العمليات الإدارية، وإلى إنجاز الأعمال بمستوى عال كماً وكيفاً. إضافة إلى تنمية روح الانتماء وكذلك يُقلل من التكلفة، وكذلك تأتي أهمية الاختيار في القطاع التعليمي وذلك لما يلعبه هذا القطاع في سلطنة عمان من دور كبير في التنمية الشاملة(أحمد، 2011، ص

(19)

ج-الترقية: يُنظم قانون الخدمة المدنية إجراءات الترقية في الجهاز الإداري للدولة حيثُ تحدد المادة(27) من الفصل السادس الخاص بالترقيات بأنه مع وجوب استيفاء الموظف اشتراطات شغل الوظيفة الأعلى تكون الترقية من الوظيفة التي تسبقها مباشرة في الدرجة والمجموعة النوعية التي تنتمي إليها(وزارة الخدمة المدنية، 2014)

وفي دراسة (شمسة البادي 2009) حول تطوير معايير وأساليب اختيار القيادات التعليمية الوسطى بوزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها أكدت الدراسة الآتي(البادية، 2006):

- لا توجد قائمة محددة ومعدة مسبقاً تتضمن معايير الاختيار يتم الرجوع إليها.
- يتم الاختيار في وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها بناء على الخبرة والمؤهل العلمي والكفاءة العلمية استناداً على تقرير الأداء الوظيفي وتزكية المدير الأعلى.
- كشفت الدراسة أنّ أكثر الأساليب استخداماً في الاختيار هي الترقية بالكفاءة وتزكية الرئيس المباشر في العمل.
- أنّ عملية الاختيار تتم دون الاهتمام الكافي بعقد الدورات التدريبية اللازمة لتنمية المهارات المرتبطة بالوظيفة الجديدة.

د-التنمية المهنية: لقد أظهرت دراسة (نبيل عبد الحافظ، 2010) مجموعة من الأسباب التي تحدّ من قدرة القيادات الإدارية على اتخاذ القرارات المناسبة منها: ضغوط العمل الداخلية والضغوط الخارجية، وتدخل في الاختصاص. كما أشارت الدراسة إلى بعض معوقات تنمية القيادات الإدارية وهذه المعوقات نابعة من وضع القيادات الإدارية وهي:

- محدودية توفر القيادة الإدارية الكفوة بالقدر والمستوى المناسبين.
- القصور في سلامة طرق اختيار القادة الإداريين.
- نقص توافر الاستقرار الوظيفي للقيادات الإدارية.
- اعتماد القيادات الإدارية على الخبرات الأجنبية.

2-نظم العمل المتبعة: هذا وتعتبر ظاهرة طول إجراءات العمل بالأجهزة الحكومية عموماً تشكو منها الدول النامية، حيث إنّ هذه الظاهرة هي النتيجة الحتمية لظواهر أخرى: كالمركزية، وعدم التفويض، وضعف التنسيق والاتصالات، وتداخل في الاختصاصات، والتضخم الوظيفي، وجمود اللوائح. وهذا ما أكدته دراسة أمة اللطيف شيبان في أنّه يوجد بطء في عمليات تحديث اللوائح والقوانين المنظمة للعمل في المديريات التعليمية، نقلاً عن دراسة(موزه الجابري، 2003).

إلا أنّ دراسة(خالد الهنائي، 2006)، والتي هدفت إلى معرفة درجة تفويض السلطة في مركز الوزارات بسلطنة عمان، توصلت إلى أنّ فهم القيادات الإدارية لمبادئ وقواعد تفويض السلطة ودرجة التفويض كانت بدرجة مرتفعة. كما أشارت النتائج إلى أنّ معوقات التفويض كانت منخفضة، وهو ما يعني أن القيادات الإدارية في مراكز وزارات الخدمة المدنية تمارس التفويض وإنّ القوانين والتشريعات لا تعيق مثل هذا التفويض(الهنائي، 2006، ص 35).

وفي دراسة ميدانية قام بها نبيل عبد الحافظ، حول موضوع تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان، وكان من ضمن محاور الدراسة محور حول النمط القيادي للقيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية. وقد أكد على أنه لا يوجد نمط موحد تشترك فيه كل القيادات (عبد الفتاح، 2010، ص 41).

3-استخدام التقنية الحديثة. فيما يتعلق بمدى الاستفادة من أنظمة تكنولوجيا المعلومات في إطار تنمية القيادات الإدارية، فقد تم تنفيذ برنامج تبادل الخبرات الذي نظمته ملتقى القيادات الخليجية لمدة يومين بمشاركة العديد من القيادات الإدارية العاملة في القطاعين العام والخاص بدول مجلس التعاون. وقد ركز البرنامج على الاقتصاد المعرفي والحكومة الإلكترونية، كما ناقش البرنامج جوانب الفجوة المعلوماتية بين القيادات الحالية والأجيال الجديدة. وكذلك التحديات التي تواجه القيادات الإدارية للنهوض بالمجتمعات المحلية في عصر الثورة المعلوماتية، بالإضافة رفع الأداء والكفاءة والانتاجية للمؤسسات في ظل الإدارة الإلكترونية(برنامج تبادل الخبرات بين القيادات الإدارية لدول الخليج العربي، 2006).

ثانياً: واقع القيادات الوسطى التربوية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

النمط القيادي السائد في وزارة التربية والتعليم:

حدّد الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم المستويات والمسئوليات، بدءاً بقمة الهرم التي يمثلها الوزير ونزولاً إلى القاعدة مروراً بالمستويات الوسطى للوزارة. ولقد حدّد الهيكل التنظيمي اختصاصات كل جهة، كما وتم تحديد اختصاصات ومهام المديريات العامة والدوائر وفق التسلسل الهرمي الوظيفي. حيث يتكون التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من مستويات ثلاثة رئيسية وهي(وزارة التربية والتعليم، 2015):

- المستوى الأول: وهو المستوى المركزي ويشكل قمة التنظيم الإداري وتمثله الوزارة.
- المستوى الثاني: وهو الإدارة الوسطى في التنظيم الإداري وتمثله المحافظات التعليمية.
- المستوى الثالث: وهو المستوى التنفيذي وتمثله المدرسة بوصفها وحدة إدارية تنفيذية تخضع للإدارة الوسطى بالمحافظات التعليمية.

وبالرجوع إلى الهيكل التنظيمي للوزارة فإنّ الملاحظ أنّه يوضح وبدقة نوع العلاقة بين وحدة وأخرى سواء على المستوى الأفقي أو المستوى الرأسي، ناهيك عن طبيعة عملية الاتصال بين تلك الوحدات، حيث أنّ أهم جوانب القوة في التنظيم الإداري لهذه الأجهزة هو تحديد علاقة العمل بين ديوان عام الوزارة والمديريات في المحافظات التعليمية، وتوزيعه لمستويات تنفيذه. كما أنّ الاتصالات بين المستويات الإدارية بالمحافظات التعليمية تتم بالطرق الرسمية المنصوص عليها في أنظمة الوزارة، وذلك وفق قنوات رسمية حددها الهيكل التنظيمي للوزارة، حيث تتناسب الاتصالات من أعلى إلى أسفل، وتتمثل في اتصال مديري العموم في قمة المديرية إلى المديرين، ومنهم إلى رؤساء الأقسام(القاسمي، 2000، 39)

أكدت نتائج الدراسة أنَّ أهم معوقات التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم هو طغيان المركزية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. وقد حددَ (اللزامي، 2003) في دراسة تقييمية لأجهزة التخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم التابعة لها بسلطنة عمان أنَّ أهم جوانب الضعف في التنظيم الإداري لأجهزة التخطيط هو أنَّه لا يساعد على مبدأ التفويض للسلطة ولا يمنح المناطق التعليمية لا مركزية التخطيط (المسهلي، 2009).

وفي دراسة أجرتها (سحر بنت سعيد المنذري، 2013) لقياس درجة توفر الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، في ست مجالات هي: شفافية القوانين واللوائح والأنظمة، وشفافية صناعة واتخاذ القرار، وشفافية الاتصال الإداري، ومجال شفافية المعلومات، وشفافية تقييم الأداء، والمسائلة الإدارية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أنَّ درجة مؤشرات الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها جاءت متوسطة إجمالاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجالات (2.72).

1- **التشريعات القانونية:** تقوم وزارة التربية والتعليم برسم السياسات التربوية، وتحديد أهداف التعليم، ووضع الخطط والمشروعات التي تلزم لتحقيق الأهداف التربوية. كما تقوم بوصفها قمة الهرم التنظيمي الإداري بالعمليات الإشرافية والرقابية؛ للتأكد من تنفيذ السياسة التربوية وإنجازها، وفقاً لما هو محدد مسبق من قبلها، كما تقوم الوزارة بالاستعانة بالمجالس واللجان التي تشكلها للمشاركة في اقتراح السياسات والتشريعات التربوية (العويسي، 2008، ص 125).

وبالنظر إلى الحوافز -على سبيل المثال- التي نصَّ عليها قانون الخدمة المدنية، وهو قانون يسري على كل وزارات الخدمة المدنية نجده قد اشتمل على حوافز مادية وأيضاً معنوية، حيث تمثلت الحوافز المادية في الترقية والمكافآت والعلاوات، بينما الحوافز المعنوية الإيجابية كانت عبارة عن التدريب والابتعاث والمنح الدراسية، أما الحوافز المعنوية السلبية كانت كالإنذار والخصم (وزارة الخدمة المدنية، 2010).

2- **التدريب والتنمية المهنية:** لقد أشارت نتائج دراسة العلوي، 2011 إلى الآتي (العلوي، 2011، ص 6-7):

أنَّ أسباب ضعف برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم تمثلت في ضعف الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية، قلة تفعيل استخدام الأساليب الحديثة في التنمية المهنية مثل: التدريب الإلكتروني، قلة مشاركة القيادات التربوية في احتياجاتهم من برامج التنمية المهنية، افتقار التنمية المهنية الموجهة للقيادات التربوية لنظام تقييم ومتابعة جيد بنسبة تتراوح بين (80.56% - 94.44%). وتم إضافة أسباب أخرى لضعف برامج التنمية المهنية منها: عدم تنوع برامج التنمية المهنية وأساليبها، قلة خبرة ومهارة القائمين على التدريب، ضعف الدافعية للتنمية المهنية، عدم الربط بين برامج التنمية المهنية واحتياجات القيادات لتربوية من المهارات وتكرار محتوى برامج التنمية المهنية.

وبالمقابل فإن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان أولت اهتمامها بالتنمية المهنية للقيادات التربوية، بالتعاون مع الجهات التي تعمل على تنمية القيادات في الجهاز الإداري للدولة، مثل وزارة الخدمة المدنية؛ لما لعملية تنمية القيادات الإدارية التربوية من أهمية في تسريع وتيرة تطبيق مجتمع عُمان الرقمي، والاهتمام الأكبر بتنمية الموارد البشرية (وزارة الشؤون القانونية، 2005). ويتبين خلال ذلك اهتمام الحكومة في خططها بتنمية الموارد البشرية.

كما أنّ وزارة التربية والتعليم بدأت بنهج التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية ومن ضمنهم تنمية القيادة التربوية مهنيًا. حيث حدّدت لها رؤية ورسالة تعمل في إطارها في هذا المجال. وهي خطة مبنية على رؤية استراتيجية، كما تؤكد ذلك المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية التي تهدف للوصول "إلى التربوي الممتن وإلى العنصر البشري القادر على التعامل مع متطلبات التحديث والتجديد الإيجابي" (وزارة التربية والتعليم، 2001، ص 7).

وسعيًا نحو توسيع تطبيق اللامركزية في مجال التخطيط للتنمية المهنية، فقد طرأ تطورًا ملحوظًا في خطط التنمية المهنية من حيث الإعداد والتنفيذ، وكذلك من حيث المخصصات المالية المعتمدة لها. إذ تنجّه نحو لامركزية الإعداد والتنفيذ بدرجة كبيرة، حيث يتم تشكيل لجان بالمحافظات تضم فئات مختلفة على المستوى الوظيفي والتخصص لحصر وتحديد الاحتياجات التدريبية، وإعداد استثمارات تصميم البرامج التدريبية التي تعمل على سد الفجوات التدريبية وفقًا للاحتياجات الفعلية. حيث تم تحديد آلية بناء البرنامج التدريبية في خطة الإنماء المهني، علمًا بأنه يتم تحديد نسب معينة لعدد البرامج التدريبية لكل وظيفة وتخصص (وزارة التربية والتعليم، 2013، ص 13).

وبالإضافة إلى ما سبق فإن وزارة التربية والتعليم، فقد تمّ تفعيل التقنية الحديثة في مجال تنمية الكوادر البشرية المنتسبة إليها؛ لإتاحة فرصة تبادل الخبرات فيما بينهم، حيث إنّ هناك جهودًا بدأت الوزارة من خلالها في تفعيل الشبكة العالمية للمعلومات. ولكن رغم الجهود الكبيرة في هذا المجال، ورغم السير فيه بخطى حثيثة، إلا أنه لم يظهر تفعيله بما ينعكس على جوانب التنمية المهنية للقيادات الإدارية والقيادات الوسطى، وما زال محصوراً في الجوانب الإدارية الروتينية، بالإضافة إلى برامج التنمية المهنية التي ينفذها المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين من خلال منصة خاصة للتعليم في إطار التعلم الإلكتروني، كأحد أساليب التدريب المتبعة في المعهد التخصصي (وزارة التربية والتعليم، 2014).

وفي إطار توجه حكومة السلطنة نحو تحقيق الإفادة والتميز في الأداء الوظيفي والمؤسسي نفذت وزارة التربية والتعليم برنامج تدريبي متكامل ينفذ بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، ويهدف البرنامج إلى تعريف المشاركين بالمعارف والمفاهيم الحديثة في مجالات الإدارة العصرية، وإطلاعهم على أهم النظم والنظريات الإدارية والقيادية الحديثة، وإكسابهم المهارات المتكاملة في العمليات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى الوصول بقدرات وإمكانات المشاركين إلى الأداء

واقع التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في وزارة التربية والتعليم د.رضية بنت سليمان الحبسية
المتطور والإدارة المجيدة لتطوير المؤسسة التربوية، وتمكينهم من التطبيق العملي للمهارات
الإدارية والقيادية(جريدة عمان، 2019).

3- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: إن وزارة التربية والتعليم عملت على الربط الإلكتروني
من خلال نظام المراسلات مع المحافظات التعليمية وزيادة فاعليته، وكذلك ربط المحافظات
التعليمية بمدارسها المختلفة واعتماد استخدام الشبكات اللاسلكية بالمدارس، الأمر الذي يسهل
على المسؤولين بالمحافظات التعليمية الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة بأسرع وأقل
جهد(وزارة الخدمة المدنية، 2014، ص1-4).

من الملاحظ أن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان أولت اهتماماً واضحاً بالدخول في عصر
الإدارة الإلكترونية، إذ تُعتبر من الوزارات التي لها سبق في ذلك اتساقاً مع توجهات الحكومة
في الخطة الخمسية السابعة (2007/2010 م)، في السعي للدخول إلى عصر الحكومة
الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية(مجلس الشؤون المالية وموارد الطاقة، 2005، ص5).
ويتطلب ذلك تنمية قياداتها لتكون قادرة على التعامل مع هذا النوع الحديث من الإدارة.

ولقد حرصت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في إطار تطويرها للتعليم على أن يتواءم
مع ذلك التطوير، استخدام التقنيات الحديثة في جميع المستويات التعليمية والإدارية، وهذا التوجه
من قبل الوزارة يتفق مع توجهات الدولة نحو الحكومة الإلكترونية. فقد عملت الوزارة على توفير
أجهزة الحاسوب للمحافظات التعليمية والمدارس(وزارة التربية والتعليم، 2014، ص9-10).
ثالثاً: أدوار القيادات الوسطى التربوية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

حددت وزارة الخدمة المدنية واجبات ومسؤوليات لشاغلي وظائف القيادات الوسطى، والمتمثلة
في مدير دائرة (دائرة/ مكتب) ومدير مساعد (دائرة/ مكتب) ورئيس قسم (قسم/ مركز)، وهي
نفسها المعمول بها لشاغلي وظائف القيادات الوسطى التربوية(وزارة الخدمة المدنية، 2014،
ص46-48).

ومن خلال تحليل مهام ومسؤوليات فئات القيادات الوسطى التربوية المحددة للدراسة الحالية،
يمكن استخلاص أهم الأدوار التي تقوم بها القيادات الوسطى التربوية بوزارة التربية والتعليم في
سلطنة عمان وهي:

- 1- تخطيط للعمل ومتابعة تنفيذ الخطط بما يتفق مع المعايير المحددة.
- 2- تقديم الدعم الفني بما يحقق معدلات الأداء المطلوبة.
- 3- تطبيق الأساليب القيادية الحديثة في مجال العمل.
- 4- تطوير إجراءات العمل.
- 5- إجراء الدراسات والبحوث المعنية بجودة الأداء.

مما سبق نتضح الحاجة إلى أهمية إعادة النظر في المهام والمسؤوليات الموكلة إلى القيادات
الوسطى التربوية باتجاه تحقيق التمكين الإداري بما يتماشى مع متطلبات القرن الحادي

واقع التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في وزارة التربية والتعليم د.رضية بنت سليمان الحبسية والعشرين؛ وذلك نظرًا للمزايا التي يُحقّقها تمكين العاملين، والمتمثلة في إطلاق طاقاتهم الكامنة نحو الإبداع، وتحسين دافعيتهم بما يضمن فعالية الأداء، وتحقيق التوازن الشخصي والمهني، والذي يؤدي إلى تنمية الرضا الوظيفي لديهم. فإنّ الحاجة لتمكينهم وفقًا لمنظومة شاملة أمرٌ في غاية الأهمية. وذلك من خلال نظام عمل يسعى إلى تحسين أداء المؤسسة يُحدد مسارات وآليات للإجراءات التي تتم في المؤسسة لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

ثالثًا: الدراسة الميدانية وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل وصف للطريقة والإجراءات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة الحالية من حيث وصف مجتمع الدراسة، وكيفية جمع المعلومات المطلوبة للدراسة، بالإضافة إلى تحديد منهجية الدراسة وطريقة تحليل البيانات.

مجتمع وعينة الدراسة. يتألف مجتمع الدراسة من المصادر والمواد التي نُشرت حول التمكين الإداري للقيادات الوسطى في سلطنة عمان بصفة عامة، والتربوية بصفة خاصة، كالأدبيات والدراسات العلمية، والقوانين والتشريعات والقرارات الوزارية، واللوائح والأنظمة المعتمدة، والتحقيقات الصحفية.

منهج الدراسة: تقوم الدراسة على أسلوب التحليل البيئي الاستراتيجي الرباعي SWOT ، كأحد أساليب التحليل الكيفي، الذي يتمثل في الوصف النوعي لواقع تمكين القيادات الوسطى التربوية في سلطنة عمان.

خطوات الدراسة. لتنفيذ الدراسة قامت الباحثة بالخطوات التالية:

- تحديد الإطار العام للدراسة: خلفية الدراسة، مشكلتها، أسئلة الدراسة البحثية، أهدافها، الأهمية، ومصطلحات الدراسة.
- مراجعة الأدبيات من مصادر مختلفة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- الدراسة التحليلية النوعية للأدبيات والوثائق، والتشريعات والقوانين، والدراسات السابقة التي نشرت المعلومات المرتبطة بالموضوع.
- استخلاص النتائج، وفق الجوانب الأساسية لمصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي الرباعي SWOT.

رابعًا: نتائج الدراسة.

أ- **جوانب القوة:** توجد أنظمة وقوانين تنظم عملية التعيين والترقية في المناصب القيادية، تشترط حد معين من التأهيل ومستوى الجدارة والخبرة العملية في كل وظيفة.

واقع التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في وزارة التربية والتعليم د.رضية بنت سليمان الحبسية

-تحديد علاقة العمل بين ديوان عام الوزارة والمديريات في المحافظات التعليمية، وتوزيعه لمستويات تنفيذه.

-حددت واجبات ومسؤوليات لشاغلي وظائف القيادات الوسطى، والمتمثلة في مدير دائرة (دائرة/ مكتب) ومدير مساعد (دائرة/ مكتب) ورئيس قسم (قسم/ مركز).

ب- جوانب الضعف.

-ضعف في نظم الحوافز بنوعها الإيجابي والسلبي، ووصف الأجهزة الحكومية في مجملها بضعف القدرة على التمييز بين من يعمل بكفاءة وبين من يقصر في عمله، على الرغم من النص القانوني في ذلك.

-رغم سعي الوزارة الحثيث نحو التطوير والتجديد وإدخال التقنيات والمفاهيم الحديثة سعياً منها نحو مواكبة العصر المليء بالمعلومات والسريع في إيقاعاته وتغييراته، إلا أنَّ الوزارة لم تأخذ بعد بمفهوم التمكين ولم تطبقه ولم تضع له تقنيين.

-واقع الأدوار التي تقوم بها القيادات الوسطى التربوية في سلطنة عمان، تتمثل في أدوار تنفيذية بدرجة كبيرة. وأنَّ تلك المهام في غالبيتها مهام تقع في نطاق الأدوار التفاعلية والمعلوماتية وخارج نطاق الأدوار القرارية.

ج- الفرص.

-أكدت الرؤية المستقبلية (عمان2040) على ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، من حيث حسن اختيار الكفاءات الإدارية والفنية من أجل تطوير قدراتها لمواكبة متطلبات العصر ومتغيراته.

-بدأت الوزارة بنهج التخطيط الاستراتيجي حيث حدّدت لها رؤية ورسالة تعمل في إطارها في مجال تنمية الموارد البشرية، ويأتي برنامج الكفاءة الإدارية أحد أبرز البرامج التي تستهدف القيادات الوسطى التربوي والذي بدأ تنفيذه في 2017م.

-أولت الوزارة اهتماماً واضحاً بالدخول في عصر الإدارة الإلكترونية، ويتطلب ذلك تنمية قياداتها لتكون قادرة على التعامل مع هذا النوع الحديث من الإدارة. وقد عملت على توفير الأنظمة الداعمة لتحقيق ذلك.

د- التهديدات.

-على الرغم من محاولات التطوير إلى أنّه ما زالت الأساليب البيروقراطية والإدارية التقليدية متواجدة بشكل قوي حيث لازال القائد الإداري يمسك بزمام الأمور وبجميع المعلومات؛ وذلك لكي يثبت لمسئوليّه ولمرؤوسيه قدرته على ضبط الأمور في وحدته ومعرفته بكل ما يدور فيها صغيراً كان أم كبيراً.

-يستأثر ديوان عام وزارة التربية والتعليم برسم السياسات، وتحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، والخطط والمشروعات، وإصدار التشريعات والقوانين والتعاميم والقرارات، والقيام بعملية الرقابة على تنفيذ تلك القوانين والتعليمات.

-أنّ النمط القيادي الموجود في وزارة التربية والتعليم، هو نظام مركزي؛ وذلك لكونه يتركز مبدأ خط السلطة وإتباع نظام مركزية اتخاذ القرارات مع الأخذ في ذات الوقت بالنظام الاستشاري والاستعانة بالخبراء.

ثالثاً: الأساليب المقترحة لتمكين القيادات الوسطى التربوية في سلطنة عُمان.

- أ- تطوير الهيكل التنظيمي للوزارة، بما يُسهّم في تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- ب- تطوير نظم وأساليب إدارة الموارد البشرية، مثل: الترشح للوظائف، المكافآت والترقيات، تقييم الأداء، تدريب العاملين، وفق معايير موضوعية.
- ج- نظم معلومات فعّالة بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالعاملين من حيث المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، والمهارات والقدرات؛ للاسترشاد بها في إعداد الأهداف والبرامج الاستراتيجية.
- د- تبني مجموعة من الأسس والقيم التي تنمّي الإبداع والابتكار، وتطوير الإجراءات التي تُدعم الاستثمار في العنصر البشري.
- هـ- قناعة الإدارات العليا بأهمية تمكين العاملين، ودعمها لتأسيس الصف الثاني وفقاً لمبدأ التخطيط التعاقبي.
- و- حثّ العاملين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتشجيعهم على التعلّم المستمر. مع توفير بيئة عمل محفزة تسمح بالتجديد والتطوير.
- ز- مراعاة التنوع والتباين بين العاملين، من حيث التخصص والجدارات عند تفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات.
- ح- اتباع أساليب موضوعية في تقييم الأداء. والتأكيد على أهمية المتابعة، المحاسبية، والمساءلة على النتائج.
- ط- التدريب المستمر للعاملين، حيث يُعدّ التدريب أحد أهم الآليات لتطوير المعارف، تعديل السلوك، وتنمية المهارات والاتجاهات.

رابعاً: التوصيات.

- على ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة، فإنّ الباحثة توصي بالآتي:
- تطوير ومأسسة الأنظمة الداخلية الخاصة بوزارة التربية والتعليم.

- تطوير النظام الإداري باتجاه اللامركزية بمنهجيات شمولية تكاملية.

- إجراء دراسات مستقبلية في مجال تمكين القيادات التربوية.

خامسا: الخاتمة.

تسعى الحكومات والمؤسسات وبشكل دائم في تطوير الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تبنيها مجموعة من السياسات والأولويات الوطنية. على اعتبار أنّ هدف التطوير الإداري هو رفع كفاءة إدارة الموارد، مما ينتج عنه أفراد ممكنين قادرين على المساهمة الفاعلة في التنمية الشاملة. ولتطبيق استراتيجية تمكين العاملين، ينبغي على المؤسسات أن تغيّر النظرة للمورد البشري؛ من أجل تحقيق الميزة التنافسية بما يتناسب ورؤية عمان 2040 في ظل الثورة الصناعية الرابعة بأبعادها التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، بالإضافة إلى الأدوار والمسؤوليات التي يقومون بها وفق نظام الخدمة المدنية، وتحليل ذلك في إطار ما ينبغي أن تقوم به تلك القيادات في مجال التمكين من منطلق مستوياتهم الإدارية في التنظيم.

قائمة المراجع:

1. وثيقة رؤية عُمان 2040(2020). سلطنة عُمان، مسقط.
2. عبد الفتاح، نبيل(2010)، إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، مسقط.
3. وزارة التربية والتعليم(2011). المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، التقرير السنوي لإنجازات برامج وفعاليات الإنماء المهني، سلطنة عمان.
4. أحمد، عوض(2011). الاختيار لترشيح الوظيفة العامة، دراسة ميدانية عن الخدمة المدنية في سلطنة عمان، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، مسقط.
5. وزارة الخدمة المدنية(2014). الدليل الإرشادي لتصنيف وترتيب الوظائف.
6. وزارة الخدمة المدنية(2014). قانون الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 106/2010، سلطنة عمان، مسقط.
7. البادي، شمساء(2006). تطوير معايير وأساليب اختيار القيادات التعليمية الوسطى بوزارة التربية والتعليم والمديرية التعليمية التابعة لها بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.
8. مركز الدراسات والبحوث(2014). مؤتمر الموارد البشرية والتأسيس للمستقبل، الفترة(20/10 /2014م)، سلطنة عمان.

9. الحجري، حميد(2009). أثر تفويض السلطة على أداء القيادات الإدارية في مركز الوزارات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مودة.
10. الهنائي، خالد(2006). فعالية مركزية التخطيط التربوي في النظام التعليمي بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنشائية والاجتماعية، قسم علوم التربية، تونس.
11. عبد الفتاح، نبيل(2010). تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية، مجلة الإداري، العدد 48، مارس 2010، مسقط: معهد الإدارة العامة.
12. جريدة الوطن. (2006). برنامج تبادل الخبرات بين القيادات الإدارية لدول الخليج العربي، سلطنة عمان، مسقط، العدد(8436).
13. وزارة التربية والتعليم(2010)، الهيكل التنظيمي، تم تحديث الهيكل التنظيمي حسب القرار الوزاري 2010/44م، على موقع www.moe.om، سلطنة عمان، مسقط، تاريخ الاسترجاع 2020/1/26م.
14. القاسمي، عايدة. (2000). معوقات الاتصال الإداري وبين مديريات التربية بالمناطق التعليمية والمدارس التابعة لها بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
15. المسهلي، مسلم(2009). استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديريات التربية في سلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
16. المنذري، سحر(2013). الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس.
17. العويسي، رجب(2008). اللقاءات التربوية السنوية برئاسة وزير التربية والتعليم وأهمها في تطوير العمل التربوي، مجلة رسالة التربية، مجلة فصلية تصدرها وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، العدد الثاني والعشرون.
18. وزارة الخدمة المدنية(2010). قانون الخدمة المدنية، الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 2010/106.
19. العلوي، راشد(2011). التنمية المهنية للقيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على ضوء تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات التربوية.
20. وزارة الشؤون القانونية.(2015). المرسوم السلطاني رقم 2011/1م ، باعتماد الخطة الثامنة (2011-2015)، الصادر بتاريخ 1 / 2 / 2011م ، الجريدة الرسمية ، العدد (926) ، الملحق (1).
21. وزارة التربية والتعليم. (2011). التقرير السنوي لإنجازات برامج وفعاليات الإنماء المهني، المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، سلطنة عمان.
22. وزارة التربية والتعليم.(2013). خطة الإنماء المهني 2013م، سلطنة عمان، مسقط.
23. وزارة التربية والتعليم. (2014). مذكرة تعريفية بالمعهد التخصصي للتدريب المهني، سلطنة عمان، مسقط.

- واقع التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في وزارة التربية والتعليم د.رضية بنت سليمان الحبسية
-
- 24.جريدة عمان(2019). التربية والتعليم تواصل جهودها الرامية إلى تجويد عناصر العملية التعليمية، على موقع <https://www.omandaily.om/?p=748340>، تم استرجاعه بتاريخ 9/ 12 /2020م.
- 25.وزارة الخدمة المدنية(2012). الملتقى العربي بعنوان المهارات القانونية والإدارية والمالية للقيادة الاستراتيجية، الفترة من (1- 4 ابريل 2012م)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع وزارة الخدمة المدنية، على موقع
- 26.مجلس الشؤون المالية وموارد الطاقة(2014). الخطة الخمسية السابعة (2005- 2011)، سلطنة عُمان.
- 27.وزارة التربية والتعليم(2014). القرار الوزاري رقم (110/2002)، مسقط سلطنة عمان.
- 28.وزارة الخدمة المدنية(2014). الدليل الإرشادي لتصنيف وترتيب الوظائف.