



## تأثير التمكين الإداري على مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان

### (The Impact of Administrative Empowerment on Schools in Dhofar Governorate Sultanate of Oman)

Mathila Salim Mohammed Mugaddam Al Mahri<sup>a</sup>\* & Issa Khan<sup>b</sup>

<sup>a</sup> PhD Student, Department of Shariah and Management, Academy of Islamic Studies, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.

<sup>b</sup> Senior Lecturer, Department of Shariah and Management, Academy of Islamic Studies, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.

\* Corresponding author, email; [fahr201@gmail.com](mailto:fahr201@gmail.com)

#### ملخص:

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التمكين الإداري في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان، من خلال تحليل دوره في تعزيز الأداء الإداري في المجال التعليمي، ورفع كفاءة العاملين، وتحسين جودة البيئة المدرسية، لإضافة إلى دراسة تأثيراته على الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحيط، اعتمدت هذه الدراسة المنهج النوعي باعتباره الأنسب لتحقيق الأهداف المطروحة والإجابة عن الأسئلة المطروحة، وتم استخدام المقابلة شبه المقتنة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذا الموضوع، تم إجراء المقابلات على عينة مقصودة مكونة من خمسة مدراء ومديرات من مدارس محافظة ظفار، بهدف تحليل واقع التمكين الإداري وآثاره المتنوعة في البيئة التعليمية الحكومية. أظهرت نتائج هذا البحث وجود تأثير إيجابي ملحوظ للتمكين الإداري على تطوير أداء المدراء والعاملين داخل المدارس، من خلال تعزيز الثقة المهنية، وتوسيع مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات، وتنمية روح التعاون والعمل الجماعي، مما ساهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي في المدارس. كما أظهرت النتائج أن التمكين الإداري ساهم في تحسين العلاقات بين المدارس والطلاب وأولياء الأمور، وازداد مستوى الرضا عن الخدمات التعليمية المتاحة، إضافة إلى تعزيز قنوات التواصل الفاعلة بين المدارس والمجتمع المحيط، مما يدعم بناء بيئة تعليمية أكثر استقرارًا وتفاعلاً مع متطلبات العملية التعليمية المعاصرة. وأكدت النتائج على أهمية توفر بيئة تنظيمية تعزز الابتكار الإداري، مما يساعد على زيادة الدافع المهني وتحسين جودة المخرجات التعليمية في المدارس العمانية بشكل مستمر، وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات التعليم في مدارس محافظة ظفار لسلسلة أكثر فاعلية تتعلق لتفويض الإداري ومنح السلطات للمديرين والموظفين، وتعزيز قنوات الاتصال والتعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتفعيل المشاركة المجتمعية في الأنشطة والمبادرات الدراسية، مما يعزز تحقيق أهداف التعليم بكفاءة وفعالية أعلى، ويدعم التوجهات المستقبلية لرؤية سلطنة عمان في تطوير التعليم وتحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، التمكين، قادة المدارس، مدارس ظفار، سلطنة عمان، التعليم الإسلامي.

## ABSTRACT

This study aimed to examine the impact of administrative empowerment on schools in Dhofar Governorate, Sultanate of Oman, by exploring its role in enhancing administrative and educational performance, improving staff efficiency, and strengthening the overall school environment. The study also sought to identify the effects of administrative empowerment on students, parents, and the local community. A qualitative research approach was adopted as the most suitable method for achieving the study objectives and addressing its research questions. Semi-structured interviews were used as the primary data collection instrument. The interviews were conducted with a purposive sample of five male and female school principals from selected schools in Dhofar Governorate, representing the target population of the study. The findings revealed that administrative empowerment has a significant positive impact on the performance of school leaders and staff by promoting professional confidence, encouraging participation in decision-making, and strengthening teamwork and collaboration. These factors contributed to improving institutional performance, increasing productivity, and enhancing overall efficiency within schools. The results also indicated that administrative empowerment positively influenced relationships between schools, students, and parents, while increasing satisfaction with the educational services provided. In addition, the study highlighted the importance of effective communication and stronger partnerships between schools and the local community in creating a more supportive and interactive educational environment. The findings further emphasized that a supportive organizational climate encouraging innovation and professional motivation can contribute to the continuous improvement of educational outcomes in Omani schools. The study recommended that educational authorities in Dhofar schools adopt more effective delegation practices and grant greater authority to school leaders and staff. It also recommended strengthening communication and collaboration with parents and the wider community, while promoting community participation in school activities and initiatives to support educational development and achieve Oman's future educational vision and sustainable development goals.

**Keywords:** Administrative, Empowerment, School Leaders, Dhofar Schools, Sultanate of Oman & Islamic Education.

---

## المقدمة

تؤدي المدارس دوراً مهماً ومميزاً في إحداث التغيير لنجاح العملية التعليمية عبر ما يقام بها من مهام ومسؤوليات مناهة بها، ونتيجة للتغيير في وظيفة المدارس وجدت الحاجة الملحة لبروز الدور الجديد لها، هذا الدور الجديد يتطلب درجة من السلطة والمسؤولية وصلاحيات ولسعة ومنح التمكين الإداري لمديري المدارس وموظفيها حتى يقوموا بهذا الدور بفاعلية وتميز.<sup>1</sup>

والتمكن الإداري لسنزاتيجية تنظيمية إدارية تجعل مديري المدارس وكل موظفيها يقدمون أفضل ما

---

<sup>1</sup> Ahmad, Ahmad Ibrahim, Jamal Muhammad Abu al-Wafa, and Barjas Falih al-Hajri. "Al-Tamkin al-Qiyadi wa 'Alaqtuhu bi Sina' al-Qarar bi Madaris al-Ta'lim al-Ibtida'i bi Dawlat al-Kuwayt." *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Jami'at Banha* 2 (87)(2011): 103-105

يتمتعون به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية وقدرات عالية من الرضا للوزارة تجاههم لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى تخدم أهداف الوزارة وتعزز من سمات مديري المدارس ويصبحوا مؤثرين في نفوس معلميهم وللعاملين معهم من خلال إعطائهم السلطة والسماح لهم بحرية التصرف والتفكير  
ستقلالية<sup>2</sup>

كذلك يعد التمكين الإداري من المتطلبات الأساسية لنجاح عمل مديري المدارس وكل موظفيها والمشرفين التربويين، حيث أنه يؤثر على رفع معنوياتهم ورضاهم في عملهم، ويتيح الفرصة أمامهم لإبراز قدراتهم، ويمنحهم الثقة والتقدير من قبل رؤسائهم. ينتج عن ذلك التأثير قيام المشرف بممارسات إيجابية قائمة على تحسين الأداء، والسرعة في معالجة المشكلات، مما يساهم في تحسين أداء المعلمين وتنمية التحصيل الدراسي لدى طلبتهم، ونجاح المنظمات والمؤسسات التربوية بشكل عام، ولتعزيزها وقدرتها بفاعلية على التنافس.<sup>3</sup>

فالتمكن الإداري ينتج عنه ثمر على مديري المدارس وموظفيها، وممارسات إدارية مبتكرة تحسن جودة الخدمة والأداء، من خلال إعطاء المدير والموظف المساحة الواسعة في تحمل المسؤولية بممارسة السلطة لشكل الإيجابي، ساليب وعمليات حديثة يراعي فيها تحقيق أهداف المدارس والعاملين على حد سواء.<sup>4</sup> وللتمكن الإداري ثمر على المدارس من خلال متطلبات أسلسية مثل العمل من خلال رؤية مشتركة واضحة يشارك فيها جميع مديري المدارس وموظفيها، ويهتمون لوصول إليها من خلال منظومة قيم المدرسة وأهدافها الفعالة وخطط متوازنة، وضرورة الاهتمام لعنصر البشري من حيث الاختيار والإعداد والتطوير والتحفيز والتشجيع الدائم وذلك من خلال خطط وإستراتيجيات الموارد البشرية والتي تتكامل مع إستراتيجيات المدرسة ورؤيتها الإستراتيجية والاهتمام بمعايير الجودة العالمية في كل شيء والاهتمام لتحسين والتطوير من خلال أداء ومقننحات مديري المدارس وموظفيها البناءة والمؤثرة، والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال فلسفة الإدارة لمشاركة طبقا لمعايير الجودة العالمية<sup>5</sup>. ومن هنا فقد جاءت فكرة هذه الدراسة

<sup>2</sup>Al-Hajri, Barjas Falih, Ahmad Ibrahim Ahmad, Jamal Muhammad Abu al-Wafa, and Salah al-Din Muhammad Tawfiq. "al-'Alaqah bayna Tamkin al-Mudirin wa Ada' al-'Amilin: Dirasah Maydaniyyah 'ala al-Madaris al-Mutawassitah bi Dawlat al-Kuwayt." *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Jami'at Banha* 22 (85)(2022): 1-22

<sup>3</sup>Abd al-Qadir, Muhammad 'Abd al-Qadir al-Sayyid, "Dirasat al-Furuq bayna al-Tamkin al-Idari lada al-Mushrifin al-Tarbawiyin bi Saltanat 'Uman Wifq 'Adad min al-Mutaghayyirat." *Ulum al-Tarbiyah*, no. 3(2022.), 2

<sup>4</sup>'Isā bin Sa'īd al-Ṣaltī, "lit-tamkīn al-idārī wa ru'yat 'Umān 2040", *Majallat al-Ru'yah*, 2020

<sup>5</sup>Al-Masruriyyah, Badriyyah bint Nasir, "al-Manakh al-Madrasi wa 'Alaqtahu bi al-Itizam al-Tanzimi fi Madaris al-Halaqah al-Thaniyyah min al-Ta'lim al-Asasi min Wijhat Nazar al-Mu'allimin bi Muhafazat Masqat." Master's thesis, Jami'at Nizwa, Oman, 2016, 88.

التي تهدف من خلالها الباحثة الكشف عن ثير التمكين الإداري على مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان.

### مشكلة الدراسة

على الرغم من الاتجاهات الحديثة في النظم التعليمية نحو اعتماد التمكين الإداري كوسيلة لتحسين كفاءة الأداء المدرسي و ز دة فعالية الإدارة التعليمية، إلا أن مراجعة الأدبيات في هذا المجال تكشف عن تفاوت ملحوظ في نتائج الأبحاث حول ثير التمكين الإداري على المؤسسات التعليمية، سواء من حية طبيعة هذا التأثير أو مستواه أو المجالات التي يؤثر عليها. كما يُلاحظ أن عددًا كبيرًا من هذه الدراسات قد ركزت على توضيح أهمية التمكين الإداري أو إبراز نتائجه الإيجابية المفترضة، من دون التعمق في تحليل الجوانب الحقيقية للتمكين أو اختبار آ رها في سياقات تعليمية معينة.<sup>6</sup>

في السياق العماني، ورغم الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم لتطوير الإدارة المدرسية ومنح المدارس بعض الصلاحيات التنظيمية والإدارية، تشير المعطيات العملية إلى وجود فجوة بين الإطار النظري للتمكين الإداري ومعدل تطبيقه الفعلي داخل المدارس، حيث يظل مستوى صلاحيات مديري المدارس والعاملين فيها محدودًا نسبيًا، مما قد يؤثر على قدرتهم في اتخاذ القرارات، وتفعيل المبادرات، وتحسين كفاءة الأداء المدرسي، وتعزيز الشراكة مع الطلاب وأولياء الأمور.<sup>7</sup>

كما يُلاحظ أن الأبحاث المحلية التي تناولت موضوع التمكين الإداري في البيئة المدرسية العمانية لا تزال ضئيلة، وغالبًا ما كانت تتميز لطابع الوصفي العام، من دون تقديم تحليل منهجي يربط بين أبعاد التمكين الإداري ومستويات الأداء للمدرسي، أو يقيم ثيره على مختلف الأطراف المعنية في العملية التعليمية بشكل علمي دقيق، ويتضح ذلك بشكل خاص في محافظة ظفار، التي تتمتع بخصائص جغرافية وتنظيمية تتطلب دراسة ثير التمكين الإداري في مدارسها ضمن سياقها الواقعي.

وبناءً عليه، تتمثل مشكلة هذه الدراسة في الحاجة إلى تحليل ثير التمكين الإداري على المدارس في محافظة ظفار بسلطنة عمان، من خلال استكشاف أبعاده المختلفة و ثيراته على الإدارة المدرسية وللعاملين والطلاب وأولياء الأمور، وعلى كفاءة الأداء للمدرسي بشكل عام، مما يساهم في

<sup>6</sup>Al-Mazami, Husayn 'Ali. "Tasawwur Muqtarah li Ta'dil Ab'ad al-Manakh al-Tanzimi li Tahqiq al-Rida al-Wazifi li al-Mu'allimin bi Madaris al-Ta'lim al-Asasi bi Saltanat 'Uman." (Unpublished master's thesis, Jami'at al-Sultan Qabus, Oman, 2014), 71-73.

<sup>7</sup>Khalaf Allah, Mahmud Ibrahim. "Al-Tamkin al-Idari wa 'Alaqatuhu bi al-Suluk al-Ibda'i lada Mudiri al-Madaris al-Thanawiyyah bi Filastin." *al-Majallah al-Tarbawiyyah* 31 (123)(2017): 1-25

سد الفجوة المعرفية الحالية، ويوفر أسلماً علمياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين السيلسات والممارسات الإدارية في المدارس، ولذلك تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التمكين الإداري على أداء المدارس في محافظة ظفار بسلطنة عمان؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة التمكين الإداري في مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان؟
2. ما أثر التمكين الإداري على أداء مديري المدارس والعاملين فيها؟
3. ما أثر التمكين الإداري على الطلبة وأولياء الأمور في المدارس؟
4. ما مدى إسهام التمكين الإداري في تحسين إنتاجية وكفاءة العاملين في المدرسة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى ما تي:

1. تحديد مستوى ممارسة التمكين الإداري في مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان.
2. تحليل أثر التمكين الإداري على أداء مديري المدارس والعاملين فيها.
3. تقويم انعكاسات التمكين الإداري على الطلبة وأولياء الأمور في البيئة المدرسية.
4. بيان دور التمكين الإداري في تحسين إنتاجية وكفاءة العاملين في المدارس.

أهمية الدراسة

يمكن للباحثين تلخيص أهمية الدراسة الحالية من الناحية العلمية والتطبيقية وذلك كما تي:

1. تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات النزوية العربية من خلال تقديم تحليل علمي لأثر التمكين الإداري في البيئة المدرسية العُمانية، وبخاصة في محافظة ظفار، بما يعزز الفهم النظري والتطبيقي لمفهوم التمكين الإداري في السياق التعليمي.
2. توفر نتائج الدراسة مؤشرات علمية يمكن أن تستفيد منها الإدارات التعليمية ووزارة التربية والتعليم في تقييم مستوى التمكين الإداري في المدارس، لإضافة إلى توجيه سياسات التطوير الإداري بناءً على أسس موثوقة.
3. تساعد نتائج الدراسة إدارات المدارس على تحليل واقع التمكين الإداري، واكتشاف مجالات القوة والضعف، مما يساهم في تحسين أداء المدارس ودرجة كفاءة العاملين فيها.

4. تشكل الدراسة مصدرًا علميًا يمكن أن يتوجه إليه الباحثون والطلاب في مجال الإدارة التعليمية، كما تمثل نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تتعلق لتمكين الإداري في بيئات تعليمية متنوعة داخل سلطنة عمان وخارجها.

#### حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: شتمت هذه الدراسة على المجالات الآتية: (التمكين الإداري، ثير التمكين الإداري على مديريين مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان، ثير التمكين الإداري على الطلبة وأولياء الأمور، ثير التمكين الإداري على إنتاجية وكفاءة العاملين في المدرسة).

الحدود البشرية: مديري و ئي مديري بعض المدارس بمحافظة ظفار في سلطنة عمان.

الحدود المكانية: بعض المدارس بمحافظة ظفار بسلطنة عمان وهي مدرسة غدو للتعليم الأسلسي للبنات (1-12)، ومدرسة ظفار للبنين (10-12)، ومعهد العلوم الإسلامية بصلالة، ومدرسة السعد العالمية بصلالة، ومدرسة صلالة الخاصة.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في العام الدراسي 2025م.

الدراسات السابقة:

يمكن للباحثين عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة لدراسة الحالية ومناقشتها وإبراز الفجوة المعرفية التي تنطلق منها الدراسة الحالية وذلك من خلال النقاط التالية:

أولاً: التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي وتحسين الممارسات الإدارية

تشير الأبحاث التي تناولت موضوع التمكين الإداري في المنظمات غير التعليمية إلى العلاقة الإيجابية بين اعتماد استراتيجيات التمكين وتحسين الأداء الوظيفي والممارسات الإدارية. وقد أشارت دراسة الطروانة (2016).<sup>8</sup> إلى أن تنفيذ لاستراتيجية التمكين يؤثر بشكل كبير على تحسين إدارة الموارد البشرية، من خلال تعزيز مهارات الموظفين، وزدة نطاق السلطات، وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم ذلك. تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الشوابكة (2017).<sup>9</sup> التي أظهرت أن تعزيز الموارد البشرية بمختلف

<sup>8</sup>al-Tarawnah, Samir Muhammad Salim. "Dawr Istiratiyyat al-Tamkin fi Tahsin Waza'if Idarat al-Mawarid al-Bashariyyah lada al-'Amilin fi al-Majlis al-A'la li al-Shabab." *Majallat al-Tarbiyah, Jami'at al-Azhar* 168 (1)(2016): 1-30 ,

<sup>9</sup>Al-Shawabkah, Khalid Mahmud. "Athar Tamkin al-Mawarid al-Bashariyyah fi Tahsin Ada' al-'Amilin: Dirasah Tatbiqiyyah fi Jami'at al-'Ulum al-Islamiyyah al-'Alamiyyah." *Majallat al-Mithqal li al-'Ulum al-Iqtisadiyyah*

أبعادها، خاصة مشاركة المعلومات، والاعتماد الذاتي، والعمل الجماعي، يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين.، ويتضح أن هاتين الدرستين تستندان إلى منظور إداري عام تركز على المؤسسات الرسمية والأكاديمية، وتعالجان التمكين كمدخل لتحسين الكفاءة الوظيفية والإنتاجية التنظيمية. ولكن، على الرغم من أهميته، يبقى هذا الطرح مقتصرًا على بيئات تنظيمية تختلف في طبيعتها وبنيتها عن البيئة المدرسية، سواء في مجال القيادة أو توزيع السلطة أو الأدوار المهنية.

نياً: التمكين والإبداع الإداري في السياق المدرسي

على النقيض من التركيز السابق على المؤسسات الإدارية العامة، تبرز درلسة الحائمي (2016).<sup>10</sup> كأحد الأبحاث النادرة التي تناولت عنصراً قريباً من التمكين الإداري في البيئة المدرسية، لكن من منظور الإبداع الإداري. وقد أظهرت نتائجها أن الإبداع الإداري يساهم في تحسين عدة مجالات داخل المدرسة، مثل التخطيط والتنظيم والتنمية المهنية والتواصل وحل المشكلات المدرسية.، ورغم أهمية ما توصلت إليه تلك الدرلسات، فإن الدرلسة لم تعالج التمكين الإداري كمفهوم مستقل يتضمن أبعاده الواضحة مثل تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وبناء القدرات، والثقة التنظيمية، بل قشته بشكل ضمني من خلال الإبداع الإداري. مما يحد من قدرتها على توضيح كيفية ممارسة التمكين داخل المدرسة، أو العوامل التي تعزز أو تعيق تطبيقه في مجال التعليم.

لثاً: مناقشة جوانب الضعف في الدراسات السابقة

تظهر مراجعة الدرلسات السابقة عدة ملاحظات أهمها: عمومية المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات، مما يركز بشكل أكبر على قياس الاتجاهات العامة بدلاً من فهم الممارسات الفعلية، وكذلك محدودية حجم العينات في بعض الأبحاث، حيث تقتصر على فئات إدارية دون التعمق في مستويات القيادة المختلفة، وكذا غياب المنهج النوعي القادر على استكشاف الأبعاد العميقة لتجربة التمكين الإداري، وآليات تطبيقه، والتحديات المرتبطة به في الواقع العملي.

رابعاً: بيان الفجوة البحثية وموقع الدرلسة الحالية من الدرلسات السابقة: لستناداً إلى ما سبق، يتضح وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت التمكين الإداري في المدارس كممارسة قيادية

wa al-Idariyyah 3 (2)(2017): 45-68

<sup>10</sup>Al-Hatimi, Hamad ibn Humayd ibn Tuwayr. "Dawr al-Ibda' al-Idari fi Hall al-Mushkilat al-Madrasiyyah fi Madaris Ma ba'd al-Asasi fi Saltnat 'Uman." (Master's thesis, Jami'at Nizwa, Oman, 2016), 66-68.

حقيقية، وليس مجرد متغير يقاس بطريقة كمية. كما تفتقر الأدبيات - وفقاً لمعرفتي الباحثة - إلى درلسات نوعية تستكشف بعمق رؤى القيادات المدرسية وتجاربهم الحقيقية في تطبيق التمكين الإداري، خاصة في السياق العماني.

وبناءً عليه، تهدف الدرلسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال لستخدام منهج نوعي وتوظيف المقابلة كأداة لجمع البيا ت، بهدف تحليل ثير التمكين الإداري في المدارس، واكتشاف أبعاده التطبيقية والمعوقات، وما يؤدي إليه من نتائج على العمل المدرسي في مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان. و لتالي، تختلف هذه الدرلسة الحالية عن الدرلسات السابقة من حيث المنهج والسياق وعمق المعالجة، مما يعزز إسهامها العلمي في أدبيات التمكين الإداري في المجال النزبوي.

ويمكن عرض متن البحث من خلال المباحث التالية:

#### المبحث الأول: التمكين الإداري و ثيره على العاملين في المدارس

تعني كلمة التمكين لغة "التقوية والتعزيز"، وردت كلمة مكن (مكَّنه). بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين، ويقال لستمكّن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة، كما يقال متمكّن من العلم ومن مهارة معينة. بمعنى لأنه مثقف لعلم أو المهنة<sup>11</sup> وقد عرف فعل يمكن (Empower) أنه "إعطاء للقدرة للشخص الممكن". واختلف مفهوم التمكين الإداري ختلاف وجهات نظر المهتمين بشؤون العاملين فعرف التمكين أنه "العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال تدريب والثقة والدعم العاطف"<sup>12</sup>. كما يعرف التمكين أنه "تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر بوضوح في أربعة أنماط: دوره لعمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، الإحساس لتأثير<sup>13</sup> وقد تعددت تعريفات التمكين الإداري: فمن هم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة<sup>14</sup>، ومنهم من اعتبر التمكين " ممارسة وتشجيع مديرين المدارس على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطة إلى المستوى الأدنى"<sup>15</sup>، ومنهم من اعتبر التمكين الإداري أنه إطلاق القوة الكامنة لدى

<sup>11</sup> Ibn Manzur, Muhammad ibn al-Fadl. *Lisan al-'Arab*. Vol. 4. (Beirut: Mu'assasat al-Tarikh al-'Arabi, 1995), 41-43.

<sup>12</sup> Murrel and M. Meredith. *Employee*. (NewYork: McGraw-Hill, 2000), 77-79.

<sup>13</sup> Speritzer, Gretchen M. "Psychological Empowerment" in the *Journal* 38(5)(1988), pp.1442-1465

<sup>14</sup> Al-Wadi, Mahmud Husayn. *al-Tamkin al-Idari fi al-'Asr al-Hadith*. (Amman: Dar al-Hamid li al-Nashr wa al-Tawzi', 2012), 46-49.

<sup>15</sup> Mulhim, Yahya Salim. *al-Tamkin ka Mafhum Idari Mu'asir*. (Cairo: al-Munazzamah al-'Arabiyyah li al-Tanmiyah al-Idariyyah, 2006), 88-89.

المدير وإحاطة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده، وذلك بتدعيم إحساسه بفاعليته الذاتية من خلال تعرفه على العوامل التي تزيد شعوره لقوة والتأثير والمشاركة اتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج<sup>16</sup>، ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين مديرين المدارس نجد: التمكين هو العملية التي يعطي مديرين المدارس من خلالها قدرًا أكبر من السلطة وحرية التصرف في الأمور التي تتعلق بعملهم، ويصبح القائد في المدرسة والموجه والمساعد ومدير يسعى لتحقيق أهداف المدرسة والعاملين على حد سواء، وتحمل المسؤولية بقدر أكبر و لتالي ارتفاع الإنتاجية<sup>17</sup>

والتمكن الإداري عملية معقدة ومتعددة الأبعاد تتطلب فهمًا عميقًا للديناميكيات البشرية والتنظيمية. يبدأ التمكين بتحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث يجب أن تكون هذه الرؤية واضحة وملهمة للعاملين من مديرين وموظفين في المدارس. ويتبع ذلك تطوير ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والمخاطرة وتشجع على المشاركة الفعالة من جميع المستويات. يجب أن تكون القيادة ملتزمة بتمكين مديرين المدارس، وذلك من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة، وتوفير بيئة تعليمية تسمح لتطور المستمر للمهارات والقدرات والإدارة لدى مديرين وموظفين في المدارس.<sup>18</sup>

إن تأثير التمكين الإداري يمتد ليشمل العديد من الجوانب الإدارية للعاملين من مديرين وموظفين في المدارس، بما في ذلك تطوير قدراتهم الفردية والجماعية، ومن خلال تمكينهم الإداري يمكن للمؤسسات تحقيق تحسين مستمر في أدائها وزد مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات الجديدة في السوق والمجتمع. "فالتمكين يمثل منح العاملين القوة والحرية اللازمة لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذها"<sup>19</sup>.

ويعد تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين وهو مفهوم مهم في سياق أي مؤسسة أو منظمة، حيث يعكس جودة وفعالية الأداء الوظيفي قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المحددة والمساهمة في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة. إن تحسين مستوى الأداء الوظيفي يعد أمرًا حاسمًا لضمان نجاح المؤسسة وتحقيق استدامتها. و تي التمكين الإداري كأداة مهمة للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. وإشرافهم على مهامهم وأنشطتهم اليومية. و لتالي، يصبح لديهم دور أكبر في تحسين العمليات

<sup>16</sup> Qariqah, Asma', and 'Abd al-Ra'uf Bu 'Azzah. "Al-Tamkin al-Idari wa 'Alaqatuhu bi al-Ibda' al-Tanzimi." *Majallat al-Ibrahimi li al-'Ulum al-Ijtima'iyyah wa al-Insaniyyah*, no. 2(2019): 35-54

<sup>17</sup> Baqis, Huda bint 'Umar ibn 'Abd Allah. "Āliyyat al-Tamkīn al-Idārī." (Master's thesis, Jāmi'at al-Malik 'Abd al-'Azīz, Jeddah, al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Sa'ūdiyyah, 2018), 88-100.

<sup>18</sup> Lin, C. Y. Y. Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan. *The Journal of Psychology*, 136(5)(2002): 533-554.

<sup>19</sup> Daft, R, *Organization Theory and Design*, 7th , (USA, South Western College Publishing, 2001), 502.

والإجراءات، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي. ولذا فإن ضرورة اعتبار تمكين العاملين جزء من إستراتيجية بعيدة الأمد للمؤسسة وضرورة اعتبارها مبادرات موجهة نحو تحسين فاعلية المؤسسة وتحسين جودة حياة العمل للعاملين فيها.<sup>20</sup>

إضافة إلى إن ثير التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي يمثل مرحلة حرجة في فهم التأثيرات الإيجابية والسلبية. فبالإضافة إلى تمكين المدراء والعاملين وزدة مشاركتهم، يمكن للتمكين الإداري أن يلهم ويشجع على تحقيق أهداف أعلى في مجال الأداء والأداء الوظيفي. وتوفير بيئة مشجعة ومفعمة لحرية والمسؤولية يمكن أن ينتج عنها تحسينات واضحة في الأداء الوظيفي، وهذا يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتطوير العمليات<sup>21</sup>.

ومن ثير التمكين الإداري على العاملين في المدارس ما يلي:

1. تمكين العاملين وإشراكهم على مهامهم: التمكين الإداري تهدف إلى تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وإدارة مهامهم اليومية بشكل أفضل وأكثر فعالية. من خلال تخصيص الصلاحيات والمسؤوليات بشكل منسب، يشعرون بثقة والاستقلالية في أداء أعمالهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والجودة.
2. تعزيز الشفافية ومشاركة المعلومات: تعتبر الشفافية ومشاركة المعلومات بين الإدارة والموظفين جزءاً أساسياً من التمكين الإداري. عندما يتمكن الموظفون من الوصول إلى المعلومات المهمة بشكل مبشر ودوري، يمكنهم فهم أفضل للرؤية والأهداف المؤسسية، و لتالي يصبحون أكثر قدرة على توجيه جهودهم تجاه تحقيق تلك الأهداف.
3. تفويض السلطة: يعزز مبدأ تفويض السلطة من مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات الحيوية. عندما يكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم، يشعرون لمسؤولية والتحفيز لتحقيق الأداء العالي.

<sup>20</sup> Gharaz, A. "Tamkīn al-Āmilīn fī al-Munazzamāt al-Ḥadīthah: Muqārabah Naẓariyyah." *Majallat Dirāsāt fī 'Ilm Ijtīmā' al-Munazzamāt* 8 (2)(2021): 29-46

<sup>21</sup> Abu Akhir, Sami 'Abd al-'Aziz 'Amir. 2013. "al-Anmāṭ al-Qiyādiyyah ladā Mudīrī al-Madāris al-Thānawīyyah bi Muḥāfazāt Ghazzah wa 'Alāqatuhā bi al-Ibdā' al-Idārī min Wijhat Naẓarihim." (Master's thesis, Kullīyyat al-Tarbiyah, al-Jāmi'ah al-Islāmiyyah bi Ghazzah, 2013,) 88.

4. الاعتراف والمكافأة: تشجيع الاعتراف لإنجازات ومكافأة الأداء المتميز تعزز من رغبة الموظفين في تحقيق الأهداف وتقديم أفضل ما لديهم. يعد ذلك جزءًا من بيئة العمل التي تشجع على التميز والإبداع.

كما إن توفير إجراءات التمكين الإداري لمديري المدارس يمكن أن يكون له ثير كبير على تعزيز العلاقات المجتمعية وبناء الثقة بين أولياء الأمور والمدرسة ومنها ما يلي.<sup>22</sup>

1. التواصل الفعال والشفافية.: التواصل الفعال والشفافية يعتبران عنصرتين أساسيتين في بناء الثقة بين المدرسة وأولياء الأمور. عندما يكون لدى مدير المدرسة صلاحيات وإمكانيات لتوفير معلومات دقيقة وشفافة لأولياء الأمور حول أنشطة المدرسة وقراراتها، يتيح ذلك فرصة للتفاعل البناء والمستمر حول كافة جوانب الحياة المدرسية. يمكن لهذا التواصل النشط أن يساهم في فتح قنوات الاتصال وتعزيز الثقة بين الطرفين، حيث يتم توضيح الأهداف التعليمية، ومواجهة التحديات الموجودة، وشرح التقدم المحقق بشكل منتظم. بفضل توفير المعلومات الشافية والقرارات المفصلة، يشعر أولياء الأمور لثقة في أن الإدارة تعمل بمصلحة الطلاب وتسعى لتحسين بيئة التعلم بشكل مستمر. هذا التواصل المستمر والشفاف يعزز من مشاركة أولياء الأمور في دعم العملية التعليمية ويعزز من تفاعلهم الإيجابي والبناء في تحسين جودة التعليم<sup>23</sup>

2. تشجيع مشاركة الأهالي: تشجيع مشاركة أولياء الأمور في صنع القرارات المدرسية يعد أساساً لبناء علاقات قوية ومثمرة بين المدرسة والأسرة. عندما يتم توفير الفرص لأولياء الأمور للمشاركة الفعالة، يمكن للمدير أن يعزز الثقة والتعاون معهم، مما يساهم في تحسين جودة التعليم وبيئة المدرسة بشكل عام.

3. تنظيم اجتماعات منتظمة لأولياء الأمور يعد أحد السبل الفعالة للتواصل المبلشر وتبادل الأفكار والملاحظات بين الطرفين. خلال هذه الاجتماعات، يمكن للمدير أن يعرض الأنشطة المدرسية المختلفة، والتقدم المحقق، والتحديات التي تواجه المدرسة، مما يتيح لأولياء الأمور فهماً أعمق وأكثر شمولاً للمسار التعليمي لأطفالهم.

<sup>22</sup> Mahrous, Muhammad. "al-Mutaṭallabāt al-Mihaniyyah al-Ma'mūlah li al-Iṣlāḥ al-Manshūd." *al-Majallah al-Tarbawiyah* 40(2015): 567-688.

<sup>23</sup> Naṣīf, Muḥammad. "Mujtama'āt al-Ta'allum ka Madkhal li Iṣlāḥ Madāris al-Ta'līm al-Āmm fī Miṣr: Dirāsah Taḥlīliyyah." *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah* 48(2012): 269-358.

## المبحث الثاني: ثير التمكين الإداري على المستفيدين من المدارس

يعد التمكين الإداري في مجال التعليم أمراً حيوياً لتحقيق تطوير وتحسين نوعية التعليم والفرص التعليمية للمستفيدين من المدارس. إن تصميم وتنفيذ هذه السيلسات والإجراءات بعناية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق ثير إيجابي هائل على الطلاب والمعلمين على حد سواء<sup>24</sup>. ويعمل التمكين الإداري على توفير بيئة تعليمية تشجع على التعلم الفعال وتعزز من تفوق الطلاب. تشمل هذه السيلسات مجموعة من الخطوات والتدابير مثل زدة الوصول إلى التعليم، وضمان الجودة التعليمية، وتقديم دعم مالي وتعليمي للطلاب من ذوي الدخل المحدود، وتقديم تقييمات فعالة للتعلم، وتشجيع الاشتراك المجتمعي في عمليات التعليم.

ومن ثير التمكين الإداري على المستفيدين من المدارس تحسين مستوى التعليم وزدة فرص النجاح للجميع. على سبيل للمثال، من خلال توفير برامج تعليمية إضافية للطلاب اللذين يواجهون صعوبات في التعلم، يمكن للمدارس تعزيز تقدمهم الأكاديمي ومساعدتهم في تحقيق إمكاناتهم الكاملة.<sup>25</sup> لإضافة إلى ذلك يؤثر التمكين الإداري على معلمي المدارس أيضاً. من خلال توفير فرص تدريبية وتطوير مهني، يمكن للمعلمين تحسين مهاراتهم وكفاءتهم في تقديم التعليم. هذا بدوره ينعكس إيجابياً على تجربة التعلم للطلاب حيث يظهر التمكين الإداري للمدارس ثيراً كبيراً على المستفيدين من التعليم. ويمكن أن يؤدي إلى تحسين نوعية التعليم وزدة فرص النجاح للجميع، مما يسهم في بناء مجتمع مستقبل أفضل. ويعد التمكين الإداري داخل المؤسسات أدوات رئيسية لتحقيق التمكين الإداري. إذا تم تصميمها وتنفيذها بشكل صحيح وفقاً للمبادئ الإسلامية، يمكن أن تكون لها ثير إيجابي على رضا الموظفين وأدائهم. يجب أن تتوافق هذه السيلسات مع القيم والأخلاقيات الإسلامية وتشجع على تعزيز المهارات والقدرات وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.<sup>26</sup>

و ثير التمكين الإداري على مستوى الكفاءة والفعالية يمثل جزءاً حيوياً من عملية تحسين الأداء داخل المنظمات، سواء كانت تجارية أو غير ربحية أو حكومية. تتعدد الإجراءات التي يمكن أن تؤثر على

<sup>24</sup> Abu Jadu, Salih, and Muhammad Nawfal. *Ta'lim al-Taḥkīr: al-Naẓariyyah wa al-Taṭbīq*. (Amman: Dār al-Masīrah li al-Nashr wa al-Tawzī' wa al-Tibā'ah, 2007), 88.

<sup>25</sup> al-Majīnī, A. "Dawr al-Idārah al-Madrasīyyah fī Tanmīyat 'Alāqat al-Madrasah bi al-Mujtama' al-Maḥallī fī Madāris al-Ḥalaqah al-Thāniyyah min al-Ta'lim al-Asāsī bi Manṭiqat al-Bāṭinah (Janūb) bi Sulṭanat 'Umān." *Dirāsāt Naḫṣīyyah wa Tarbawīyyah* 10 (2)(2017): 60–75.

<sup>26</sup> Abu al-Wafa, Jamal Muhammad, 'Abd al-'Azim Husayn Salamah, and Hanan Jasim 'Abd al-'Aziz. *Tanmīyat al-Mawārid al-Bashariyyah bi al-Mu'assasah al-Ta'limīyyah fī Ḍill al-'Awlamah*, (2016), 89.

كفاءة وفعالية المنظمة، ويجب أن يتم تنفيذها بشكل متناسق ومتكامل للحصول على النتائج المرجوة. ويشمل التمكين الإداري مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تهدف إلى تعزيز جودة وإنتاجية وكفاءة التعليم. من بين هذه السياسات توفير الوصول الشامل إلى التعليم لجميع الفئات الاجتماعية والاقتصادية، وتحسين بيئة الصف والمناهج الدراسية، وتوفير تدريب وتطوير مهني للمعلمين، وتعزيز ثقافة التقييم والتقييم الشامل. ومن التأثيرات الأساسية للتمكين الإداري هو تحسين مستوى تحصيل الطلاب وأدائهم الأكاديمي. على سبيل المثال، عند تنفيذ برامج تقوية ودعم إضافي للطلاب اللذين يواجهون صعوبات، يمكن تحسين فهمهم للمواد وزيادة مهاراتهم الأكاديمية. إضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي التمكين الإداري إلى تحسين بيئة التعلم في المدارس. على سبيل المثال، توفير موارد إضافية ومناهج تعليمية محدثة يمكن أن يجعل عملية التعلم أكثر إثارة وفعالية، مما يشجع الطلاب على المشاركة النشطة في الصف.<sup>27</sup>

ويتمدد ثير التمكين الإداري على إنتاجية وكفاءة العاملين في عدة جوانب أساسية منها:

1. تحسين التنظيم والتزيتب: إنشاء إجراءات واضحة ومحددة تساهم في تنظيم سير العمل وتوزيع المسؤوليات بشكل فعال. هذا يزيد من التركيز على المهام الأساسية ويقلل من الاختلافات في التفاهم بين الفرق الداخلية.
2. تحسين الكفاءة الإدارية: إنشاء إجراءات لإدارة الوقت والموارد بفعالية تساهم في تحسين الإنتاجية الشخصية والجماعية. يمكن أن تشمل هذه الإجراءات تحسين عمليات التخطيط والمتابعة لضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات المحددة.
3. زيادة الشفافية والمساءلة: توفير إجراءات للتقارير الدورية ومراجعة الأداء تساهم في زيادة الشفافية داخل المنظمة. هذا يعزز من مستوى المساءلة بين الأقسام ويعطي فرصة للتصحيح المستمر والتحسين.
4. تحسين تجربة المستفيدين: إنشاء إجراءات لتحسين تجربة المستفيدين يعزز من رضاهم وولائهم للمنظمة. هذا يمكن أن يتضمن تبسيط الإجراءات التي يتعاملون معها وزيادة مستوى الخدمة المقدمة.

<sup>27</sup>al-Musaylim, Muhammad ibn Yusuf. 2012. "Šu'ūbāt Tamkīn Mudīrī al-Madāris min Wijhat Naẓar Qiyādiyy al-Manāṭiq al-Ta'līmīyyah." *al-Majallah al-Tarbawīyyah* 79 (311): 51–87

كذلك لم تعدّ المدرسة محصورة كالسابق داخل جدران المدرسة، وإنما تعدتها لتشمل المجتمع من حولها، اعتبار المدرسة نقطة إشعاع تعمل على رفع مستوى المجتمع والنهوض به، فأصبحت مجتمعاً صغيراً يعيش فيه الطلاب، ويعملون بروح التعاون والتعاقد، ويتدرب الطلاب على التوفيق بين نفسه كفرد وبين المجتمع الذي يعيش فيه.<sup>28</sup>

وأصبحت الشراكة المجتمعية عنصر محوري في دعم المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها، وتجويدها، ولأجل هذه الأهمية جاءت العديد من مواد قانون التعليم المدرسي الصادر لمرسوم السلطاني 31/2023م للتأكيد على هذه الشراكة، فمثلاً نصت المادة (12) "المجتمع شريك أساسي في ضمان تقديم الخدمة التعليمية للطلبة"، ونصت للمادة (21) "تشجع الوزارة الوقف، والعمل التطوعي في الجولب التعليمية".<sup>29</sup> كما أن فلسفة التعليم تقوم على مبدأ "التعليم مسؤولية ومشاركة مجتمعية" تشترك فيها الأسرة، والمدرسة، والمسجد، ومسائل الإعلام، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المعنية الأخرى، وتعد هذه الشراكة غاية محورية لتجويد التعليم تسعى لها الإستراتيجية الوطنية للتعليم 2040 في أحد أهدافها الذي يشير إلى: "تعزيز التعاون،

والشراكة بين المؤسسات التعليمية، والمجتمع المحلي"، وحول الأدوار التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم ل يتضح مما سبق أهمية الآء ومشاركتهم في العملية التعليمية وأهمية ألا ننظر إلى الوالدين كمعلمين أوائل، بل أيضا كمشاركين متعاونين Parents operating-Co أو معلمين مشاركين educators-Co و لتالي تصبح خبراتهم مكملة لخبرات المعلمين المهنيين، وأن مشاركة الآء في العملية التعليمية يعد مؤشراً جيداً للتنبؤ بنجاح التلميذ في المدرسة.<sup>30</sup>

وسعت وزارة التربية والتعليم إلى بناء شراكات واسعة، وموجهة بين المدارس، وأولياء الأمور، وأفراده ومؤسساته، بما يدعم ويطور العملية التعليمية التعلمية، و تي في مقدمة تلك الجهود التشريعية لوجود مجالس أولياء الأمور بجميع مدارس سلطنة عمان، وكذلك مجالس أخرى على مستوى ولا ت سلطنة عمان، إذ شرّعت الوزارة وجود هذه المجالس منذ حوالي 20 عامًا الوزاري 1993/21م في اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام، وأضافت: تعمل حاليا المجالس وفق لائحة خاصة بها تسمى "لائحة مجالس أولياء الأمور".

<sup>28</sup>Al-Majīnī, A. "Dawr al-Idārah al-Madrasīyyah fi Tanmiyat 'Alāqat al-Madrasah bi al-Mujtama' al-Maḥallī fi Madāris al-Halaqah al-Thāniyyah min al-Ta'lim al-Asāsī bi Mantīqat al-Bāṭinah (Janūb) bi Sulṭanat 'Umān." *Dirāsāt Naḫsiyyah wa Tarbawīyyah* 10 (2)(2017): 60-75..

<sup>29</sup> Royal Decree No. 31/2023, *Qānūn al-Ta'lim al-Madrasī*. Sulṭanat 'Umān, (2023), 77.

<sup>30</sup>Parker, F.L and others, Final Report: Parent Involvement in Head Start. New York. National Council of Jewish women, 2102.

تُعد هذه المجالس ركيزةً أساسيةً لإيجاد قنوات تواصل منظمة، وتحسين العلاقة بين المدارس وأولياء الأمور والمجتمع، وفق اختصاصات واضحة ومنظمة.<sup>31</sup>

هذا وقد أوصت العديد من المؤتمرات التربوية بضرورة توثيق العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي فعلى سبيل المثال لشارم مؤتمر وزراء التربية للدول الأفريقية إلى أن الطرائق التي تتبعها التربية يجب أن تفسح المجال لمشاركة المجتمع في مختلف مراحل العملية التربوية، كما أوصى المؤتمر الذي تم عقده في دولة الإمارات العربية المتحدة بأن التخطيط التربوي الجيد يكون ممكناً فقط عند مساهمة المجتمع فيه (اليونسكو، 1996).<sup>32</sup>

### المبحث الثالث: ثير التمكين الإداري على إنتاجية وكفاءة المدرسة

إن ثير التمكين الإداري على إنتاجية وكفاءة المدرسة هو مسألة ذات أهمية لغة في مجال التعليم. يمكن القول إن الجودة وإنتاجية وكفاءة المدرسة في التعليم هي مؤشر حاسم للنجاح الشخصي والمجتمعي، ويؤدي السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسات التعليمية والحكومات دوراً مهماً في تحسين هذه الجودة.<sup>33</sup>

و ثيرات التمكين الإداري إيجابية ملموسة على أداء الطلاب وتحصيلهم الأكاديمي. فعندما تستخدم المؤسسات التعليمية أساليب متقدمة في التقييم والتقييم، وتقدم دعماً إضافياً للطلاب الذين يواجهون صعوبات، يمكن تحسين فهمهم للمواد وزيادة لستيعابهم ومهاراتهم الأكاديمية بشكل فعال. لإضافة إلى ذلك، يعمل التمكين الإداري على تحسين بيئة التعلم داخل المدارس، وذلك من خلال توفير موارد إضافية ومحدثة، وتعزيز الثقافة التعليمية التي تشجع على المشاركة النشطة والإبداعية لدى الطلاب. هذا يؤدي إلى جعل عملية التعلم أكثر إيجابية وفعالية، مما يعزز من رغبة الطلاب في تحقيق النجاح التعليمي والاجتماعي، كما يعد تطوير المناهج عنصر أساسي في تحسين جودة التعليم حيث يجب أن تكون المناهج ملائمة لاحتياجات الطلاب ومتطلبات العصر الحالي. يمكن للسياسات أن تؤدي دوراً مهماً في تشجيع

<sup>31</sup> Wizārat al-Tarbiyah wa al-Ta'lim. *al-Lā'iḥah al-Tanzīmiyyah li Madāris al-Ta'lim al-Āmm bi Sulṭanat 'Umān*. (Muscat: Sulṭanat 'Umān, 1993), 66-67

<sup>32</sup> UNESCO. *Mushārakat al-Mujtama' fī al-Idārah al-Tarbawīyyah*. Riyadh: Maktab al-Tarbiyah al-'Arabī li Duwal al-Khalīj, 1st ed., 1996.

<sup>33</sup> Ahmad, Ahmad Ibrahim, Jamal Muhammad Abu al-Wafa, and Barjas Faliḥ al-Hajri. "al-Tamkīn al-Qiyādī wa 'Alāqātuḥu bi Ṣinā' al-Qarar bi Madāris al-Ta'lim al-Ibtidā'ī bi Dawlat al-Kuwayt." *Majallat Kullīyyat al-Tarbiyah, Jāmi'at Banha* 2 (87)(2011): 103

التحديث المنهجي والاستجابة لاحتياجات السوق العمل. على سبيل المثال، يمكن للحكومة تشجيع تعاون الصناعة والتعليم لتطوير مناهج تعليمية تتوافق مع متطلبات الوظائف الحديثة وتعزز من فرص العمل للخريجين<sup>34</sup>.

وللتمكين الإداري دورًا مهمًا في تحسين جودة التعليم. يمكن أن يشجع على تطوير معايير تقويم عادلة وشفافة تساعد الطلاب والمعلمين على فهم ما يتوقع منهم وكيفية تقييم أدائهم بشكل أفضل. هذا يساهم في تحسين مستوى التعليم والتقييم<sup>35</sup>.

كما يؤدي التمكين الإداري ثمر حاسمًا في تحقيق أهداف التعليم وتحسين فعالية وكفاءة عملية التعليم. تشمل الإجراءات جملة من الخطوات والممارسات التي يتخذها المعلمون والمدرسون والإدارات التعليمية وأيضًا الطلاب. يمكن للإجراءات الجيدة أن تساهم في تحسين جودة التعليم وزد مستوى الفهم والتحصيل الأكاديمي للطلاب. ومن الجوانب المهمة لتأثير التمكين الإداري على فعالية عملية التعليم<sup>36</sup>.

أ- يمكن أن تتضمن الإجراءات التدريسية تحسين أساليب التدريس ولتستخدم أفضل الممارسات التعليمية. يشمل ذلك استخدام تقنيات تفاعلية مثل التعلم النشط والمشاركة الطلابية والتعلم التعاوني. يمكن أن تشجع الإجراءات الفعالة المعلمين على تطبيق استراتيجيات متنوعة تناسب مع احتياجات الطلاب المختلفة.

ب- تؤدي الإجراءات المتعلقة لتقويم والمراقبة ثمر هامًا في تحسين عملية التعليم. من خلال تقديم تقييمات مستمرة وتقارير ردود الفعل للطلاب والمعلمين، يمكن للمدارس تحليد المحالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين وتوجيه جهودها بشكل أفضل<sup>37</sup>.

<sup>34</sup>al-Musaylim, Muhammad Yusuf. "Šu'ūbāt Tamkīn Mudīrī al-Madāris min Wijhat Nazar Qiyādiyy al-Manāṭiq al-Ta'limiyyah." *al-Majallah al-Tarbawiyah*, Jāmi'at al-Kuwayt 26 (103)(2012): 87-90.

<sup>35</sup> Khalaf Allah, Mahmud Ibrahim. "Al-Tamkin al-Idari wa 'Alaqtuhu bi al-Suluk al-Ibda'i lada Mudiri al-Madaris al-Thanawiyah bi Filastin." *al-Majallah al-Tarbawiyah* 31 (123)(2017): 1-25

<sup>36</sup> Al-Masruriyyah, Badriyyah bint Nasir. "al-Manakh al-Madrasi wa 'Alaqtuhu bi al-Iltizam al-Tanzimi fi Madaris al-Halaqah al-Thaniyyah min al-Ta'lim al-Asasi min Wijhat Nazar al-Mu'allimin bi Muhafazat Masqat." (Master's thesis, Jami'at Nizwa, Oman, 2016), 91-106.

<sup>37</sup> Al-Mazami, Husayn 'Ali. "Tasawwur Muqtarah li Ta'dil Ab'ad al-Manakh al-Tanzimi li Tahqiq al-Rida al-Wazifi li al-Mu'allimin bi Madaris al-Ta'lim al-Asasi bi Saltanat 'Uman." (Master's thesis, Jami'at al-Sultan Qabus, Oman, 2014), 65-67.

ج- تتضمن الإجراءات الإدارية وتخصيص الموارد بشكل فعال. يمكن لإدارة المدارس أن تضمن توجيه الموارد نحو الأنشطة والبرامج التي تعزز من فعالية عملية التعلم. هذا يشمل توظيف وتدريب المعلمين بشكل جيد وتوفير الموارد المناسبة لتحقيق أهداف التعليم.

د- توجيه الموارد بشكل فعال يعدّ لسلسياً لإدارة المدارس، حيث يساهم في تعزيز فعالية عملية التعلم وتحقيق الأهداف التعليمية المحددة. يمكن لإدارة المدرسة تحقيق ذلك من خلال عدة إجراءات مهمة، مثل توظيف وتدريب المعلمين بشكل جيد، وتوفير الموارد المناسبة، والتكنولوجيا التعليمية، والمعدات اللازمة لدعم الطلاب في تعلمهم. التي تدعم عملية التعلم، وإدارة النشاطات التعليمية بشكل فعال.

هـ- تدعم الإجراءات التواصل والشراكة بين المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع. يمكن لهذه الإجراءات تعزيز التعاون والتفاهم بين جميع الأطراف وضمان دعم الأهداف التعليمية للطلاب.

و- تعزيز التواصل والشراكة بين المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع يعدّ لسلسياً لتحقيق أهداف التعليم ودعم نمو الطلاب بشكل فعال. هذه الإجراءات يؤدي دوراً حيوياً في بناء علاقات قوية ومستدامة، وتعزيز التعاون والتفاهم بين الأطراف المعنية.

كما إن ثير التمكين الإداري على إنتاجية وكفاءة المدرسة يكمن في:

1. رضا العاملين: إذا شعروا الموظفون أنهم متمكنون ومشاركون في عملية اتخاذ القرارات وأن أداءهم يؤثر فعلياً على مسار المؤسسة، فسيزيد ذلك من مستوى رضاهم الوظيفي بشكل كبير.
2. الإنتاجية: بفضل التمكين الإداري، يمكن للموظفين أن يكونوا أكثر إنتاجية في عملهم. الشعور لمسؤولية والقدرة على التأثير على العملية يعزز من تحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل وأسرع.
3. يساهم التمكين الإداري في تعزيز الشراكات المجتمعية وبناء الثقة بين المدرسة والجمهور. عندما يشعر أفراد المجتمع أنهم شركاء فعالون في عملية التعليم، يكونون أكثر استعداداً لدعم وتعزيز الأنشطة المدرسية، وللمشاركة بفعالية في الأنشطة الخاصة لمدرسة والمجتمع<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> Aydarus, Ahmad Najm al-Din. "Taf'il Aliyyat al-Sharakah al-Mujtama'iyyah fi Idarat wa Tamwil Mu'assasat Riyad al-Atfal al-Hukumiyyah bi Misr fi Daw' Khibrat Jumhuriyyat Almaniya al-Muttahidah." *Majallat al-Tarbiyah* 7 (13)(2004): 67-147

4. يعزز التمكين الإداري بناء الشراكات المجتمعية الروابط الاجتماعية داخل المجتمع المحلي، ويعزز الانتماء والمسؤولية المشتركة تجاه تحسين التعليم والبيئة التعليمية للطلاب. هذا يساهم في تعزيز الروح المجتمعية والتعاون بين جميع أعضاء المجتمع نحو أهداف مشتركة لتحسين مستوى التعليم وتحقيق النجاح الأكاديمي للطلاب<sup>39</sup>.

5. يشكل التمكين الإداري تطوير ثقافة التعاون والعمل التطوعي في المدارس أحد الأولويات الهامة والتي من الممكن تحقيقها؛ بتوفير الفرص التطوعية لأفراد المجتمع المحلي. ويمكن أيضا إطلاق مبادرات أخرى لبناء علاقات أقوى بين الأسر والمدارس، كعقد الاجتماعات مع أولياء الأمور، وتنظيم الأيام المفتوحة للآباء والأمهات. وإضافة إلى ذلك، يمكن الترويج لحملات من خلال وسائل الإعلام ومراكز الإعلام الحكومية لزيادة وعي أولياء الأمور والمجتمع المحلي حول أهمية لجان أولياء الأمور والمعلمين في رفع سوية التعليم بشكل عام<sup>40</sup>

منهجية الدراسة:

لستخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي، وذلك لتحليل القضايا التي تتعلق بتأثير التمكين الإداري على مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان.

مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان، واختيار العينة التي تم تطبيق أداة المقابلة عليها، وبلغت (5) من مديري مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان التالية.

1. مدرسة ظفار للبنين (10-12) وهي مدرسة حكومية للذكور سست سنة 2010
2. معهد العلوم الإسلامية بصلالة وهو معهد حكومي مختص لعلوم الإسلامية سس سنة 2012
3. مدرسة صلالة الخاصة وهي مدرسة خاصة مختلطة أحادية اللغة سست سنة 1987
4. مدرسة غدو للتعليم الأساسي (1-12) وهي مدرسة حكومية للبنات سست سنة 1988
5. مدرسة السعد العالمية بصلالة (1-12) وهي مدرسة خاصة مختلطة ثنائية اللغة سست سنة

2019

<sup>39</sup> Muhammad, Husayn Muhammad Husayn. "Taf'il Dawr al-Mujtama' al-Madani fi Idarat al-Ta'lim al-Asasi bi Misr fi Daw' Khibarat Ba'd al-Duwal: Ru'yah Mustaqbaliyyah." (PhD diss., Jami'at Bani Suwayf, Egypt, 2008), 132

<sup>40</sup> al-Shawabkah, Taghrīd 'Abd Allāh. *al-Idārah al-Madrasīyyah wa Dawruhā fī Taf'īl al-Sharākah bayna al-Madrasah wa al-Mujtama' al-Maḥallī*, (2021), 56-68.

- أداة الدراسة: المقابلة

من خلال الاطلاع على الأدب النظري حول متغيرات الدراسة تم إعداد مقابلة للحصول على بيانات نوعية من مديري المدارس للتعرف على ثير التمكين الإداري على مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان، لستخدمت الدراسة المقابلة كسلوب كفي وتم تطبيقهما على مديري المدارس محل الدراسة؛ وقد لشمتمت المقابلة على ثلاثة أسئلة شبة مقننة والتي تسمح بحرية الإجابة. ومرت إجراءات تصميم المقابلة بمراحل هي:

● المرحلة الأولى: إعداد دليل المقابلة، والذي احتوى على تقديم الباحثة، ولستعراض عنوان وأهداف الدراسة، الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة وتشمل كل من لسم المدرسة، عدد السنوات في منصب مدير، التخصص، الدرجة العلمية، والرتبة والجنس

● المرحلة الثانية: صياغة أسئلة المقابلة، حيث اشتملت المقابلة على (3) أسئلة كالآتي:

س1/ ما ثير التمكين الإداري على المديرين والعاملين في مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان؟

س2: ما ثير التمكين الإداري على الطلبة وأولياء الأمور؟

س3: هل يؤثر التمكين الإداري على إنتاجية وكفاءة العاملين في المدرسة؟

● المرحلة الثالثة: المراجعة والتعديل، بمراجعة الدليل وصياغة أسئلة المقابلة قبل تطبيقها على أفراد العينة.

● المرحلة الرابعة: إجراء المقابلة: قامت الباحثة بتقديم نفسها، وشرح الهدف من المقابلة. ومن ثم البدء بطرح الأسئلة المحددة في المقابلة على أفراد العينة المشاركين، وتسجيل إجاباتهم بدقة. وتوفير التوضيحات اللازمة لهم حسب الحاجة.

● المرحلة الخامسة: تحليل البيانات: بعد جمع البيانات، تي دور تحليلها. قامت الباحثة بتحليل المعلومات التي تم جمعها في المقابلة والتأكد من أن جميع المقابلات مسجلة بشكل صحيح، وتنظيمها بشكل منلسب في الحلسوب. وترميز البيانات برموز أو أرقام لكل متغير تم تحديده في المقابلات. ويوضح الجدول رقم ( 1 ) ترميز البيانات لعينة المقابلة

## الجدول رقم ( 1 ) ترميز البيات لعينة المقابلة

الرمز	اسم المدرسة	نوع المدرسة	الوظيفة	الجنس
1م	مدرسة ظفار للبنين	حكومية	مدير	ذكر
2م	معهد العلوم الإسلامية	حكومي	مدير	ذكر
3م	مدرسة صلالة الخاصة	مختلطة خاصة	مدير	ذكر
4م	مدرسة غدو	حكومية	مديرة	أنثى
5م	مدرسة السعد العالمية	مختلطة خاصة	مديرة	أنثى

● المرحلة السادسة: الإبلاغ والتوثيق: بناءً على نتائج التحليل، قامت الباحثة بكتابة تقرير نتائج المقابلة وتوثيق المصادر بدقة.

● المرحلة السابعة: التفسير والتقديم: قدمت الباحثة تفسيراً للنتائج مع الاستنتاجات الرئيسية وتفسيرها لنسبة للمشكلة المدروسة.

و استخدام هذه المراحل بشكل متسلسل ومنظم، تمكنت الباحثة من خلال المقابلة الحصول على بيانات غنية ومتنوعة من عينة الدراسة، ساعدتها على تحليل البيات ولتخدامها في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة

قامت الباحثة باستخلاص أهم النقاط التي جاءت في استجابت المديرين على أسئلة المقابلة التي تم التوصل إليها، وتحليل بياتها، وذلك للإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة، والذي نص على " ما تأثير التمكين الإداري على مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان؟ ". وتم الإجابة عليه من خلال نتائج الأسئلة الفرعية، ووفقاً لما يلي:

عرض نتائج السؤال الأول: والذي ينص على " ما تأثير التمكين الإداري على المديرين والعاملين

في مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان؟"

وللإجابة عن السؤال قدم أفراد (عينة المقابلة) تحليلاً مفصلاً لتأثير التمكين الإداري على المديرين والعاملين في مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان، ويوضح الجدول رقم ( 2 ) آراء عينة المقابلة لتأثير التمكين الإداري على المديرين والعاملين في المدارس.

الجدول رقم ( 2 ) آراء عينة المقابلة لتأثير التمكين الإداري على المديرين والعاملين في المدارس

السؤال	رمز مدير المدرسة	الإجابة
ما ثير التمكين الإداري على للمديرين والعاملين في المدارس؟	م1	إطلاق قدرات للمديرين للعاملين الإبداعية والخلاقة وتوفير المنيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي. وسيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي, ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد.
	م2	شعور مديري المدارس لثقة الإيجابية بذواتهم و هميتهم وأهمية الأدوار النزوية القيادية المنوطة بهم، وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر العاملين في المدرسة وطلبتها أيضاً،
	م3	توسيع مشاركة العاملين في وضع الاهداف وصنع القرار و لتالي يتحمس العامل لتطبيق العمل بكل جهد عالي وبحماس لتحقيق النجاح
	م4	ز دة الرضا الوظيفي لدى المديرين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لإضافة الى الشعور لرضا والقبول والراحة لدى الموظف
	م5	سعي المديرين نحو التحديد والتطوير واكتساب المهارات لتدريب وسعي الموظف نحو الابداع والابتكار في العمل.

يظهر من الجدول رقم ( 2 ) أن ثير التمكين الإداري على المديرين والعاملين في المدارس إيجابياً بشكل كبير، من ز دة الرضا الوظيفي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي والتطور المهني. كما يشير إلى تحفيز المديرين على الإبداع والابتكار.

#### مناقشة نتائج السؤال الأول الدراسة

بناءً على الإجابة المقدمة أثناء مقابلة مديري المدارس في محافظة ظفار، يظهر بوضوح أن التمكين الإداري له ثيراً إيجابياً و رزاً على للمديرين وللعمالين في المدارس المختارة. هذا للتأثير الإيجابي يظهر في العديد من النقاط الرئيسية التي تم التأكيد عليها في الإجابة. حيث تم التأكيد على أن ز دة الرضا الوظيفي بين الموظفين. حيث تُشير الإجابة إلى أن التمكين الإداري تعزز من مستوى الرضا والسعادة بين الموظفين، وسيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي, ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد. عندما يشعر الموظفون أهمية دورهم ومساهماتهم في العمل، يزداد رضائهم و رغبتهم في الاستمرار في العمل في

المدرسة والثقة الإيجابية بذواتهم و هميتهم وأهمية الأدوار التزويية القيادية المنوطة بهم، وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر العاملين في المدرسة وطلبتها أيضاً، هذا يقلل من معدلات التداول الوظيفي والاستقالة، مما يؤدي إلى استقرار أكبر في الفريق العامل. وهو ما اتفق مع دراسة صفاء (2012)<sup>41</sup> التي توصلت على وجود أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وان أهمية هذه الابعاد والمكونات تساهم بدرجة مهمة في تحقيق الرضا لدى العاملين حيث يرغب اغلب العاملين المشاركة في القرار والعمل استقلالية أكثر دون التحكم او التسلط من قبل الرؤساء.

تعد المدارس جزءاً مهماً في نظام التعليم، حيث يؤدي المديرين والعاملين فيها دوراً أساسياً في تقديم التعليم وتطوير العملية التعليمية. وتمكين المديرين والعاملين في المدارس من أهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الجودة في التعليم.

ويتضح أيضاً بناءً على الإجابة المقدمة أثناء المقابلة، أن التمكين الإداري يؤدي دوراً كبيراً في تحسين لاستجابة الموظفين للتحسينات في محيط العمل. وثير التمكين الإداري على العاملين في المدارس يعكس توجه المؤسسة التعليمية نحو تفعيل دور المعلمين والمديرين والموظفين الإداريين. ويعمل التمكين الإداري على تمكين المديرين والعاملين من اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في تطوير العملية التعليمية. إنه يشجع على تعزيز الروح التعاونية والمشاركة المجتمعية، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف التعليم بفعالية أكبر.

كما إن ثير التمكين الإداري على المديرين والعاملين في المدارس يمثل موضوعاً شاملاً وحيوياً في مجال التعليم، حيث يركز على تعزيز دور المعلمين والإداريين وتحفيزهم على تحسين أدائهم ومساهماتهم الفعالة في عملية التعليم. يعد التمكين الإداري والتعليمي ألسلسياً لتحقيق تحسين مستمر في جودة التعليم وتحقيق أهداف التعليم بشكل أكثر فعالية. وأحد التأثيرات الرئيسية للتمكين الإداري هو تعزيز قدرة المعلمين والموظفين الإداريين على اتخاذ القرارات بشكل مستقل وفعال، يكون للعاملين في المدارس القدرة على تحليل الوضع واتخاذ الخطوات المناسبة لتحسين العملية التعليمية، سواء كان ذلك في التخطيط اليومي للدروس أو في تطوير برامج تعليمية جديدة تتناسب مع احتياجات الطلاب والمجتمع. لإضافة إلى ذلك، يساهم التمكين الإداري في تعزيز روح التعاون والمشاركة بين العاملين في المدارس. يتمثل ذلك في تشجيع المعلمين والمديرين على العمل كفريق واحد متكامل، حيث يتبادلون الخبرات والأفكار لتطوير مناهج تعليمية أفضل

صفاء، جواد عبد الحسين (2012): أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد 41 للعلوم الاقتصادية الجامعية، المجلد (18) العدد (32)، ص 77-97

وتحسين طرق التقييم والتعليم.

التأثير الآخر المهم للتمكين الإداري هو زيادة رضا العاملين ورفع مستوى الأداء الوظيفي. عندما يشعر المعلمون والموظفون الإداريون أن لديهم السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات، يكونون أكثر رضا وإشباعاً في وظائفهم. هذا ينعكس إيجابياً على جودة التعليم التي يقدمونها وعلى فعالية العملية التعليمية بشكل عام. لا يمكن إغفال أيضاً دور التدريب والتطوير المهني في هذا السياق. فالتمكين الإداري تتضمن عادةً دعماً قوياً للتدريب والتطوير المستمر للمعلمين، مما يعزز من مهاراتهم التعليمية ويساهم في تحديث معارفهم وأساليبهم التعليمية والتقويمية.

وتُظهر الإجابة وجود عدة نقاط تستند إليها هذه النتيجة:

أ. يتم توجيه الانتباه إلى تعزيز الشعور لمسؤولية بين الموظفين. تُشجع التمكين الإداري على تفعيل دور الموظفين وزيادة مشاركتهم في تحسين العمليات. عندما يشعر الموظفون أنهم شركاء فعالين ومشاركين في اتخاذ القرارات وتنفيذ التحسينات، يصبحون أكثر استعداداً لتبني التغيير والتحسين<sup>42</sup>.

ب. تتطرق الإجابة إلى تعزيز الإبداع والتجديد في العمل. يُظهر الإجابة أن التمكين الإداري تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي واقتراح أفكار جديدة. هذا يساعد في تحفيز لاستجابة الموظفين لأي تغييرات أو تحسينات في العمل، حيث يكونون مستعدين لتطبيق أفكارهم الإبداعية والمساهمة في تحقيق الأهداف المؤسسية.

ج. تُشير الإجابة إلى أن التمكين الإداري تساهم في تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي. عندما يشعر الموظفون همية دورهم ومساهماتهم، يصبحون جزءاً نشطاً من الفريق ويتعاونون بفعالية مع زملائهم لتحقيق التحسينات المستهدفة. هذا يجعلهم أكثر استجابة للتغيير والتعاون في تنفيذه.

بشكل عام يمكن الاستنتاج من الإجابة أن التمكين الإداري يؤدي دوراً حيوياً في تحفيز الموظفين لثبات التمكين الإداري على المديرين والعاملين والاستجابة للتحسينات في محيط العمل. تعزز من شعورهم لمسؤولية والإبداع، وتعزز من روح الفريق والعمل الجماعي. يؤدي هذه العوامل جميعاً دوراً في تعزيز استجابة الموظفين لأي تحسينات أو تغييرات إيجابية في البيئة التنظيمية<sup>43</sup>.

حمادي، احمد & خلف، ياسر. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية 42، المجلد 8 العدد 16.

نتائج السؤال الثاني: والذي ينص على " ما ثير التمكين الإداري على الطلبة وأولياء الأمور؟" وللإجابة عن السؤال قدم أفراد (عينة المقابلة) تحليلاً مفصلاً لتأثير التمكين الإداري على الطلبة وأولياء الأمور، ويوضح الجدول رقم ( 3 ) آراء عينة للمقابلة لتأثير التمكين الإداري على الطلبة وأولياء الأمور

الجدول رقم ( 3 ) آراء عينة المقابلة لتأثير التمكين الإداري على الطلبة وأولياء الأمور

السؤال	رمز مدير المدرسة	الإجابة
ما ثير التمكين الإداري على الطلبة وأولياء الأمور؟	م1	إن التمكين يسهم في زدة الانتماء الداخلي النفسي لكل العاملين لمدرسة بما فيهم المعلم، والذي يسهم بدوره في زدة انتمائه للمهام التي يقوم بها
	م3	زدة انتماء المعلم للمؤسسة التعليمية ولفريق العمل الذي ينتمي إليه يؤدي الى تحسن في مستوى الانتاجية وتدني في التغيب عن العمل مما يؤثر إيجاباً على الطلبة والذين هم محور العملية التعليمية
	م4	يؤدي الى ارتفاع المستوى التعليمي للطلبة وزدة مهاراتهم وقدراتهم
	م5	يعمل التمكين على لشراك ولي الامر في العملية التعليمية وانخراطه فيها و لتالي ينعكس ذلك على أداء المدارس وارتفاع مستوى الطلبة

يظهر من الجدول رقم ( 3 ) أن التمكين الإداري يؤثر إيجابياً على الطلاب وأولياء الأمور من خلال زدة مستوى التعليم والمهارات والمشاركة الفعالة. هذا يشير إلى أهمية التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور في عملية التعليم، والإجابات توضح بوضوح وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري على الطلاب وأولياء الأمور

#### مناقشة نتائج السؤال الثاني الدراسة

بناءً على الإجابة المقدمة اثناء مقابلة مديري المدارس في محافظة ظفار، يظهر بوضوح أن التمكين الإداري له ثيراً إيجابياً و رزاً على الطلبة وأولياء الأمور في المدارس المختارة في محافظة ظفار بسلطنة عمان حيث يسهم التمكين الإداري في تحسين بيئة المدرسة بشكل عام، مما يؤدي إلى إحداث ثير إيجابي على سلوكيات الطلاب وأدائهم الأكاديمي. على سبيل المثال، توفير بنية تحتية مدرسية محسنة وموارد تعليمية متطورة يعزز من رغبة الطلاب في الحضور المدرسي والمشاركة الفعالة في الأنشطة التعليمية المختلفة.

هذا ينعكس على تحسين معدلات الحضور والانخراط الأكاديمي للطلاب، مما يزيد من فرصهم في تحقيق النجاح والتفوق الأكاديمي. إلى جانب تحقيق ثير إيجابي على الطلاب والمعلمين، يعزز التمكين الإداري في المدارس أيضًا من الاستفادة العامة للمجتمعات المحلية. فهذه السياسات لا تقتصر فقط على تحسين جودة التعليم داخل الفصول الدراسية، بل تؤثر أيضًا على البيئة المحيطة بالمدسة وعلى المجتمع بشكل عام. أحد الأمثلة الواضحة على هذا التأثير هو تعزيز مشاركة الأهل والمجتمع المحلي في عمليات التعليم. بولسطة اتباع سلسلات تشجع على التواصل المستمر مع أولياء الأمور، وتوفير فرص للمشاركة في الأنشطة المدرسية، يمكن للمدارس تعزيز الشراكة بين المدرسة والمجتمع. هذا التفاعل يساهم في دعم الطلاب وتعزيز رغبتهم في التعلم، كما يعزز من مشاركتهم الفعالة في الأنشطة التعليمية والمجتمعية. لنظر إلى هذه النقاط، يتضح أن التمكين الإداري في المدارس لها أثر كبير وشامل على المستفيدين من التعليم الطلبة وأولياء الأمور وعلى المجتمع سره. إن ترتيب وتنفيذ هذه السلسلات بشكل جيد يمكن أن يعزز من جودة التعليم ويفتح آفاقًا جديدة للنجاح والتطور في المجتمعات المحلية والمدارس على حد سواء. هذا يشير إلى أهمية التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور في عملية التعليم، والإجاعات توضح بوضوح وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري على الطلاب وأولياء الأمور، ومن أهم ثيرات التمكين الإداري على الطلبة وأولياء الأمور ما يلي:

1. تحسين البيئة التعليمية: تشير الإجاعات إلى أن للتمكين الإداري يساهم في زدة الانتماء الداخلي النفسي للعاملين في المدرسة، بما في ذلك المعلمين. هذا يعني أن المعلمين الذين يشعرون للتمكين والمسؤولية يكونون أكثر استعدادًا لتقديم تجربة تعليمية أفضل للطلاب.
2. تحسين الانتماء والالتزام: إذا شعر العاملون في المدرسة بالانتماء والالتزام تجاه المهام والمؤسسة التعليمية، سيكون لهذا ثير إيجابي على العملية التعليمية بشكل عام. الطلاب سيستفيدون من العاملين الذين يشعرون بالالتزام والانتماء إلى مدرستهم
3. زدة الإنتاجية والتواصل: عندما يتمتع العاملون بمستوى عالٍ من الرضا والانتماء، فإنهم يزيدون من إنتاجيتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المدرسة. هذا يمكن أن ينعكس إيجابيًا على الطلاب من خلال تحسين جودة التعليم والاهتمام لتفاصيل.

4. ثير إيجابي على الأسر: عندما يتمتع أولياء الأمور بثقة في العملية التعليمية ويشعرون أنهم شركاء في تنمية أبنائهم، فإن هذا يؤثر إيجابياً على علاقتهم مع المدرسة وينتج من تفاعلهم مع تعليم أبنائهم.

وبشكل عام، يمكن القول أن تمكين العاملين في المدرسة يساهم في تحسين جميع جوانب العملية التعليمية، بدءاً من البيئة التعليمية إلى الأداء الأكاديمي للطلاب وتفاعل الأهل مع المدرسة. حيث ترى الباحثة أن ذلك يعود إلى أن المدراء المتمكنين يخلقون ثقافة مركزة على نجاح الطلاب والمعلمين، ويؤسسون أنظمة تمكن المعلمين من تحسين ممارساتهم باستمرار، وتحفز المجتمع كمله على دعم آمال وأحلام الطلاب. كذلك، يفهم المدراء الناجحون أهمية تشجيع التواصل المفتوح مع الأهالي وتشجيع مشاركتهم الفعالة في أنشطة المدرسة، مما يؤدي إلى تحسين سلوك الطلاب، وتحسين الأداء الأكاديمي، وخلق بيئة مدرسية أكثر تماسكاً.

كما أن ثير للتمكين الإداري في المدارس يساهم في تحسين البيئة التعليمية وزيادة كفاءة المديرين والعاملين الموظفين ورضاهم، مما ينعكس إيجابياً على الطلاب وأولياء الأمور ويساهم في تطوير التعليم بشكل عام.

نتائج السؤال الثالث: والذي ينص على " هل يؤثر التمكين الإداري على إنتاجية وكفاءة العاملين في المدارس؟ "

وللإجابة عن السؤال قدم أفراد (عينة المقابلة) تحليلاً مفصلاً لتأثير التمكين الإداري على إنتاجية وكفاءة العاملين في المدرسة، وتبدو النتائج إيجابية بشكل كبير حسب رأي المديرين وتشير إلى أن التمكين الإداري يؤثر إيجابياً على إنتاجية وكفاءة العاملين في المدارس. والنقاط الرئيسية التي تم التأكيد عليها في إجابة المديرين:

1. زيادة الإنتاجية والكفاءة: تشير الإجابة إلى أن التمكين الإداري يساهم في زيادة إنتاجية وكفاءة العاملين في المدارس. هذا يعني أن الموظفين يعملون بشكل أكثر فعالية وتفاني، مما يساهم في تحسين الأداء العام.

2. زيادة الرضا الوظيفي: الإجابة تشير إلى أن التمكين الإداري أثر إيجابياً على الرضا الوظيفي للعاملين. هذا يعني أن الموظفين يشعرون أهمية دورهم ومساهماتهم في الفريق، مما يزيد من مستوى رضاهم عن وظائفهم.

3. تحقيق الاستقرار الوظيفي: الإجابة تشير إلى أن التمكين الإداري أدى إلى تحقيق لاستقرار وظيفي للعاملين. هذا يعني أنهم يشعرون بثقة في مواقعهم وأدوارهم، مما يقلل من معدلات التغيير والاستقالة.

4. تعزيز الابتكار والتجديد: الإجابة تشير إلى أن الموظفين بدأوا يتجهون نحو التجديد والابتكار في العمل. هذا يعزز من قدرتهم على التكيف مع التحدت وتحسين العمليات.

أما ثير التمكين الإداري على كفاءة وإنتاجية العاملين: تؤكد الإجابة أن التمكين الإداري أثرت إيجابياً على كفاءة وإنتاجية العاملين من خلال زدة الإنتاجية والرضا الوظيفي. هذا يشير إلى فعالية سياسة التمكين في تحسين الأداء العام في المدارس. وبشكل عام، يمكن القول أن التمكين الإداري يسهم بشكل كبير في تحسين أداء وكفاءة العاملين وتعزيز رضاهم الوظيفي. كما يساعد في تعزيز روح الفريق والشعور لانتفاء والمسؤولية في العمل.

ويعود ذلك إلى مدى الاهتمام بجانب التمكين الإداري لمديري مدارس محافظة ظفار، حيث يعتبر تدريب و هيل واعداد مديري المدارس من ضمن الأولويات التي تهتم بها وزارة التعليم في سلطنة عمان ضمن خططها الاستراتيجية فقد أصبحت الاعباء ملقاة على عاتق مديري المدارس كبيرة، وتتطلب منهم امتلاك المهارات القيادية بشتى أنواعها لإضافة إلى التنافس الإيجابي بين مديري المدارس نحو العمل المميز، والارتقاء لعمل التربوي إلى افضل المخرجات هيكل عن القدرات القيادية والادارية الناتجة عن تمكين المديرين.

وذلك ما أكد عليه احد المدراء م5 اثناء المقابلة حيث قال " أن التمكين الإداري يسهم في زدة الانتماء الداخلي النفسي لكل العاملين لمدرسة بما فيهم المعلم، والذي يسهم بدوره في زدة انتمائه للمهام التي يقوم بها، وزدة انتمائه للمؤسسة التعليمية ولفريق العمل الذي ينتمي اليه، و لتالي يؤدي إلى تحسن في مستوى الانتاجية وتدني في التغيب عن العمل مما يؤثر إيجاباً على الطلبة والذين هم محور العملية التعليمية.

#### توصيات الدراسة

1. ضرورة تبني إدارات التعليم بمدارس محافظة ظفار لسلسلة التفويض للمدراء والعاملين بمدارس بشكل أكبر من اجل زدة ثير التمكين الإداري والمساعدة على تحقيق أهداف التعليم بشكل أسرع وأكثر فاعلية.

2. ينبغي تعزيز قنوات الاتصال والتعاون بين المدارس والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والمشاركة المجتمعية في الأنشطة المدرسية وتطوير مبادرات مشتركة بين المدارس وأفراد المجتمع مما يساهم في تحقيق التمكين الإداري وبيئة تعليمية شاملة تدعم أهداف رؤية سلطنة عمان.
3. توجيه الجهود نحو تحسين الجودة التعليمية: ينبغي على وزارة التعليم بسلطنة عمان والإدارات التعليمية والمدرسية في ظفار توجيه جهودهم نحو تحسين الجودة التعليمية والتمكين الإداري في المدارس، والعمل على تحفيز المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحقيق أداء متميز في التعليم.
4. توفير التجهيزات والأجهزة اللانزمة لتلبية احتياجات التمكين الإداري في المدارس، وتوفير الفرص للمديرين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور للمشاركة في دورات تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات التمكين الإداري في المدارس وحل المشكلات والتوصل إلى حلول فعّالة.
5. تبني نموذج جح: يمكن لاستخدام الخبرات والأمثلة الناجحة من مدارس أخرى في العالم الإسلامي كنموذج لتحقيق التمكين الإداري في مدارس ظفار.

## References

- Abu al-Wafa, Jamal Muhammad, 'Abd al-'Azim Husayn Salamah, and Hanan Jasim 'Abd al-'Aziz. *Tanmiyat al-Mawarid al-Bashariyyah bi al-Mu'assasah al-Ta'limiyyah fi Zill al-'Awlamah*. 2016.
- Abu Akhir, Sami 'Abd al-'Aziz 'Amir. "al-Anmat al-Qiyadiyyah lada Mudiri al-Madaris al-Thanauiyyah bi Muhafazat Ghazzah wa 'Alaqtuha bi al-Ibda' al-Idari min Wijhat Nazarihim." Master's thesis, al-Jami'ah al-Islamiyyah bi Ghazzah, 2013.
- Abu Jadu, Salih, and Muhammad Nawfal. *Ta'lim al-Tafkir: al-Nazariyyah wa al-Tatbiq*. Amman: Dar al-Masirah li al-Nashr wa al-Tawzi' wa al-Tiba'ah, 2007.
- Ahmad, Ahmad Ibrahim, Jamal Muhammad Abu al-Wafa, and Barjas Falih al-Hajri. "Al-Tamkin al-Qiyadi wa 'Alaqtuhu bi Sina' al-Qarar bi Madaris al-Ta'lim al-Ibtida'i bi Dawlat al-Kuwayt." *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Jami'at Banha 2*, no. 87 (2011): 103–105.
- Aydarus, Ahmad Najm al-Din. "Taf'il Aliyyat al-Sharakah al-Mujtama'iyyah fi Idarat wa Tamwil Mu'assasat Riyad al-Atfal al-Hukumiyyah bi Misr fi Daw' Khibrat Jumhuriyyat Almaniya al-Muttahidah." *Majallat al-Tarbiyah 7*, no. 13 (2004): 67–147.
- Baqis, Huda bint 'Umar ibn 'Abd Allah. "Aliyyat al-Tamkin al-Idari." Master's thesis, Jami'at al-Malik 'Abd al-'Aziz, Jeddah, Saudi Arabia, 2018.
- Daft, Richard L. *Organization Theory and Design*. 7th ed. Cincinnati, OH: South-Western

College Publishing, 2001.

*Dalil Nizam Tatwir al-Ada' al-Madrasi*. Muscat: Wizarat al-Tarbiyah wa al-Ta'lim, 2009. Accessed May 26, 2026.

Gharaz, A. "Tamkin al-'Amilin fi al-Munazzamat al-Hadithah: Muqarabah Nazariyyah." *Majallat Dirasat fi 'Ilm Ijtima' al-Munazzamat* 8, no. 2 (2021): 29–46.

Hammadi, Ahmad, and Yasir Khalaf. "Al-Tamkin al-Idari wa 'Alaqatuhu bi al-Rida al-Wazifi." *Majallat Jami'at al-Anbar li al-'Ulum al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah* 8, no. 16 (2019): 1–18.

Ibn Manzur, Muhammad ibn al-Fadl. *Lisan al-'Arab*. Vol. 4. Beirut: Mu'assasat al-Tarikh al-'Arabi, 1995.

Jawad 'Abd al-Husayn, Safa'. "Athar al-Tamkin al-Idari 'ala al-Rida al-Wazifi lada al-'Amilin fi Hay'at al-Ta'lim al-Taqani." *Majallat Kulliyat Baghdad li al-'Ulum al-Iqtisadiyyah al-Jami'iyyah* 18, no. 32 (2012): 77–97.

Khalaf Allah, Mahmud Ibrahim. "Al-Tamkin al-Idari wa 'Alaqatuhu bi al-Suluk al-Ibda'i lada Mudiri al-Madaris al-Thawaniyyah bi Filastin." *al-Majallah al-Tarbawiyah* 31, no. 123 (2017): 1–25.

Lin, Carolyn Y. Y. "Empowerment in the Service Industry: An Empirical Study in Taiwan." *The Journal of Psychology* 136, no. 5 (2002): 533–554.

Mahrous, Muhammad. "al-Mutallimat al-Mihaniyyah al-Ma'mulah li al-Islah al-Manshud." *al-Majallah al-Tarbawiyah* 40 (2015): 567–568.

Al-Hajri, Barjas Falih, Ahmad Ibrahim Ahmad, Jamal Muhammad Abu al-Wafa, and Salah al-Din Muhammad Tawfiq. "al-'Alaqah bayna Tamkin al-Mudirin wa Ada' al-'Amilin: Dirasah Maydaniyyah 'ala al-Madaris al-Mutawassitah bi Dawlat al-Kuwayt." *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Jami'at Banha* 22, no. 85 (2022): 1–22.

Al-Hatimi, Hamad ibn Humayd ibn Tuwayr. "Dawr al-Ibda' al-Idari fi Hall al-Mushkilat al-Madrasiyyah fi Madaris Ma ba'd al-Asasi fi Saltanat 'Uman." Master's thesis, Jami'at Nizwa, Oman, 2016.

Al-Majini, A. "Dawr al-Idarah al-Madrasiyyah fi Tanmiyat 'Alaqat al-Madrasah bi al-Mujtama' al-Mahalli fi Madaris al-Halaqah al-Thaniyyah min al-Ta'lim al-Asasi bi Mintaqat al-Batinah Janub bi Saltanat 'Uman." *Dirasat Nafsiyyah wa Tarbawiyah* 10, no. 2 (2017): 60–75.

Al-Masruriyyah, Badriyyah bint Nasir. "al-Manakh al-Madrasi wa 'Alaqatuhu bi al-Iltizam al-Tanzimi fi Madaris al-Halaqah al-Thaniyyah min al-Ta'lim al-Asasi min Wijhat Nazar al-Mu'allimin bi Muhafazat Masqat." Master's thesis, Jami'at Nizwa, Oman, 2016.

Al-Mazami, Husayn 'Ali. "Tasawwur Muqtarah li Ta'dil Ab'ad al-Manakh al-Tanzimi li Tahqiq al-Rida al-Wazifi li al-Mu'allimin bi Madaris al-Ta'lim al-Asasi bi Saltanat 'Uman." Unpublished master's thesis, Jami'at al-Sultan Qabus, Oman, 2014.

Mulhim, Yahya Salim. *al-Tamkin ka Mafhum Idari Mu'asir*. Cairo: al-Munazzamah al-'Arabiyyah li al-Tanmiyah al-Idariyyah, 2006.

Murrell, Kenneth L., and Mimi Meredith. *Empowering Employees*. New York: McGraw-Hill, 2000.

Muhammad, Husayn Muhammad Husayn. "Taf'il Dawr al-Mujtama' al-Madani fi Idarat al-Ta'lim al-Asasi bi Misr fi Daw' Khibarat Ba'd al-Duwal: Ru'yah Mustaqbaliyyah." PhD

- diss., Jami'at Bani Suwayf, Egypt, 2008.
- Nasif, Muhammad. "Mujtama'at al-Ta'allum ka Madkhal li Islah Madaris al-Ta'lim al-'Amm fi Misr: Dirasah Tahliliyyah." *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah* 48 (2012): 269–358.
- Parker, F. L., et al. *Final Report: Parent Involvement in Head Start*. New York: National Council of Jewish Women, 2012.
- Qariqah, Asma', and 'Abd al-Ra'uf Bu 'Azzah. "Al-Tamkin al-Idari wa 'Alaqatuhu bi al-Ibda' al-Tanzimi." *Majallat al-Ibrahimi li al-'Ulum al-Ijtima'iyah wa al-Insaniyyah*, no. 2 (2019): 35–54.
- Royal Decree No. 31/2023. *Qanun al-Ta'lim al-Madrasi*. Muscat: Sultanate of Oman, 2023.
- Al-Salti, 'Isa ibn Sa'id. "Al-Tamkin al-Idari wa Ru'yat 'Uman 2040." *Majallat al-Ru'yah* (2020).
- Al-Shawabkah, Khalid Mahmud. "Athar Tamkin al-Mawarid al-Bashariyyah fi Tahsin Ada' al-'Amilin: Dirasah Tatbiqiyyah fi Jami'at al-'Ulum al-Islamiyyah al-'Alamiyyah." *Majallat al-Mithqal li al-'Ulum al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah* 3, no. 2 (2017): 45–68.
- Al-Shawabkah, Taghrid 'Abd Allah. *al-Idarah al-Madrasiyyah wa Dawruha fi Taf'il al-Sharakah bayna al-Madrasah wa al-Mujtama' al-Mahalli*. 2021.
- Spreitzer, Gretchen M. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation." *Academy of Management Journal* 38, no. 5 (1995): 1442–1465.
- al-Tarawnah, Samir Muhammad Salim. "Dawr Istiratiyyat al-Tamkin fi Tahsin Waza'if Idarat al-Mawarid al-Bashariyyah lada al-'Amilin fi al-Majlis al-A'la li al-Shabab." *Majallat al-Tarbiyah, Jami'at al-Azhar* 168, no. 1 (2016): 1–30.
- UNESCO. *Musharakat al-Mujtama' fi al-Idarah al-Tarbawiyah*. Riyadh: Maktab al-Tarbiyah al-'Arabi li Duwal al-Khalij, 1996.
- 'Abd al-Qadir, Muhammad 'Abd al-Qadir al-Sayyid. "Dirasat al-Furuq bayna al-Tamkin al-Idari lada al-Mushrifin al-Tarbawiyin bi Saltanat 'Uman Wifq 'Adad min al-Mutaghayyirat." *'Ulum al-Tarbiyah*, no. 3, pt. 2 (2022).
- Al-Wadi, Mahmud Husayn. *al-Tamkin al-Idari fi al-'Asr al-Hadith*. Amman: Dar al-Hamid li al-Nashr wa al-Tawzi', 2012.
- Wizarat al-Tarbiyah wa al-Ta'lim. *al-La'ihah al-Tanzimiyyah li Madaris al-Ta'lim al-'Amm bi Saltanat 'Uman*. Muscat: Sultanate of Oman, 1993.