



تأثير التمكين الإداري على مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان

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

Governorate Sultanate of Oman)

Mathila Salim Mohammed Mugaddam Al Mahri^a* & Issa Khan^b & Mohd Abd Wahab Fatoni bin Mohd Balwi^b

^a PhD Student, Department of Shariah and Management, Academy of Islamic Studies, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.

^b Senior Lecturer, Department of Shariah and Management, Academy of Islamic Studies, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.

* Corresponding author, email; 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، بالإضافة 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 المقننة 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 وأثاره 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، وزيادة مستوى الرضا عن الخدمات التعليمية المتاحة، بالإضافة إلى تعزيز قنوات التواصل الفاعلة بين المدارس والمجتمع المحيط، بما 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 لسياسات أكثر فاعلية تتعلق بالتفويض الإداري ومنح السلطات للمديرين والموظفين، وتعزيز قنوات الاتصال والتعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتفعيل المشاركة المجتمعية في الأنشطة والمبادرات الدراسية، بما 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 مناصرة بها، ونتيجة للتغيير في وظيفة المدارس وجدت الحاجة الماسة لبروز الدور الجديد لها، هذا الدور الجديد يتطلب درجة من السلطة والمسئولية وصلاحيات واسعة ومنح التمكين الإداري لمديري المدارس وموظفيها حتى يقوموا بهذا الدور بفاعلية وتميز.¹

والتمكن الإداري استراتيجي تنظيمية إدارية تجعل مديري المدارس وكل موظفيها يقدمون أفضل ما يتمتعون به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية وقدرات عالية من الرضا للوزارة تجاههم لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى

¹ Ahmad, Ahmad Ibrahim, Jamal Muhammad Abu al-Wafa, and Barjas Falih al-Hajri. "Al-Tamkin al-Qiyadi wa 'Alaqtahu 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

تخدم أهداف الوزارة وتعزز من سمات مديري المدارس ويصبحوا مؤثرين في نفوس معلميهم والعاملين معهم من خلال إعطائهم السلطة والسماح لهم بحرية التصرف والتفكير باستقلالية²

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 القفة والتقدير من قبل رؤسائهم. ينتج عن ذلك التأثير قيام المشرف بممارسات إيجابية قائمة على تحسين الأداء، والسرعة في معالجة المشكلات، مما يسهم في تحسين أداء المعلمين وتنمية التحصيل الدراسي لدى طلبتهم، ونجاح المنظمات والمؤسسات التربوية بشكل عام، واستمراريتها وقدرتها بفاعلية على التنافس.³

فالتمكين الإداري ينتج عنه تأثير على مديري المدارس وموظفيها، وممارسات إدارية مبتكرة تُحسن جودة الخدمة والأداء، من خلال إعطاء المدير والموظف المساحة الواسعة في تحمل المسؤولية بممارسة السلطة بالشكل الإيجابي، بأساليب وعمليات حديثة يراعي فيها تحقيق أهداف المدارس والعاملين على حد سواء.⁴

وللتمكين الإداري تأثير على المدارس من خلال متطلبات أساسية مثل العمل من خلال رؤية مشتركة واضحة يشارك فيها جميع مديري المدارس وموظفيها، ويهتمون بالوصول إليها من خلال منظومة قيم المدرسة وأهدافها الفعالة وخطط متوازنة، وضرورة الاهتمام بالعنصر 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 بالتحسين والتطوير من خلال أداء ومقترحات مديري المدارس وموظفيها البناءة والمؤثرة، والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال فلسفة الإدارة بالمشاركة طبقاً لمعايير الجودة العالمية⁵. ومن هنا فقد جاءت فكرة هذه الدراسة التي تهدف من خلالها الباحثة الكشف عن تأثير التمكين الإداري على مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان.

مشكلة الدراسة

²Al-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

³Abd 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

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

⁵Al-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 Wihat Nazar al-Mu'allimin bi Muhafazat Masqat." Master's thesis, Jami'at Nizwa, Oman, 2016, 88.

على الرغم من الاتجاهات الحديثة في النظم التعليمية نحو اعتماد التمكين الإداري كوسيلة لتحسين كفاءة الأداء المدرسي وزيادة فعالية الإدارة التعليمية، إلا أن مراجعة الأدبيات في هذا المجال تكشف عن تفاوت ملحوظ في نتائج الأبحاث حول تأثير التمكين الإداري على المؤسسات التعليمية، سواء من ناحية طبيعة هذا التأثير أو مسـتواه 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 آثارها في سياقات تعليمية معينة.⁶

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.⁷

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

وبناءً عليه، تتمثل مشكلة هذه الدراسة في الحاجة إلى تحليل تأثير التمكين الإداري على المدارس في محافظة ظفار بسلطنة عمان، من خلال استكشاف أبعاده المختلفة وتأثيراته على الإدارة المدرسية والعاملين والطلاب وأولياء الأمور، وعلى كفاءة الأداء المدرسي بشكل عام، مما يسهم في سد الفجوة المعرفية الحالية، ويوفر أساسًا علميًا يمكن الاعتماد عليه في تحسين السياسات والممارسات الإدارية في المدارس، ولذلك تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

⁶Al-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.

⁷Khalaf Allah, Mahmud Ibrahim. "Al-Tamkin al-Idari wa 'Alaqatuhi bi al-Suluk al-Ibda'i lada Mudiri al-Madaris al-Thanawiyah bi Filastin." *al-Majallah al-Tarbawiyah* 31 (123)(2017): 1-25

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 يأتي:

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 يأتي:

1. تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات التربوية 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، بالإضافة 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 وزيادة 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 بالتمكين الإداري في بيئات تعليمية متنوعة داخل سلطنة عمان وخارجها.

حدود الدراسة

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

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

الحدود المكانية: بعض المدارس بمحافظة ظفار سلطنة عمان وهي مدرسة غدو للتعليم الأساسي 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 بالدراسة 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).⁸ إلى أن تنفيذ استراتيجية التمكين يؤثر بشكل كبير على تحسين إدارة الموارد البشرية، من خلال تعزيز مهارات الموظفين، وزيادة نطاق السلطات، وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم ذلك. تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الشوابكة (2017).⁹ التي أظهرت أن تعزيز الموارد البشرية بمختلف أبعادها، خاصة مشاركة المعلومات، والاعتماد الذاتي، والعمل الجماعي، يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين.، ويتضح أن هاتين الدراستين 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.

⁸al-Tarawnah, Samir Muhammad Salim. "Dawr Istitratijiyat 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 ,

⁹Al-Shawabkah, Khalid Mahmud. "Athar Tamkin al-Mawarid al-Bashariyyah fi Tahsin Ada' al-'Amilin: Dirasah Tatbiqiyah fi Jami'at al-'Ulum al-Islamiyyah al-'Alamiyyah." *Majallat al-Mithqal li al-'Ulum al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah* 3 (2)(2017): 45-68

ثانياً: التمكين والإبداع الإداري في السياق المدرسي

على النقيض من التركيز السابق على المؤسسات الإدارية العامة، تبرز دراسة الحاتمي (2016).¹⁰ 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 الدراسات، فإن الدراسة لم تعالج التمكين الإداري كمفهوم مستقل يتضمن أبعاده الواضحة مثل تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وبناء القدرات، والثقة التنظيمية، بل ناقشته 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.

ثالثاً: مناقشة جوانب الضعف في الدراسات السابقة

تظهر مراجعة الدراسات 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 الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: استناداً إلى ما سبق، يتضح وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت التمكين الإداري في المدارس كممارسة قيادية حقيقية، وليس مجرد متغير يقاس بطريقة كمية. كما تفتقر الأدبيات – وفقاً لمعرفتي الباحثة – إلى دراسات نوعية تستكشف بعمق رؤى القيادات المدرسية وتجاربهم الحقيقية في تطبيق التمكين الإداري، خاصة في السياق العماني.

وبناءً عليه، تهدف الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال استخدام منهج نوعي وتوظيف المقابلة كأداة لجمع البيانات، بهدف تحليل تأثير التمكين الإداري في المدارس، واكتشاف أبعاده التطبيقية والمعوقات، وما يؤدي إليه من نتائج على العمل المدرسي في مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان. وبالتالي، تختلف هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المنهج والسياق وعمق المعالجة، مما يعزز

¹⁰Al-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), 66-68.

إسهامها العلمي في أدبيات التمكين الإداري في المجال التربوي.

ويمكن عرض متن البحث من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التمكين الإداري وتأثيره على العاملين في المدارس

تعني كلمة التمكين لغة "التقوية والتعزيز"، وردت كلمة مَكَّنَ (مَكَّنَه) بمعنى جعله قادرًا على فعل شيء معين، ويقال استمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة، كما يقال متمكن من العلم ومن مهارة معينة بمعنى أنه مثقف بالعلم أو المهنة¹¹ وقد عرف فعل يمكن (Empower) بأنه "إعطاء القدرة للشخص الممكن". واختلف مفهوم التمكين الإداري باختلاف وجهات نظر المهتمين بشؤون العاملين فعرف التمكين بأنه "العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال تدريب والثقة والدعم العاطف"¹². كما يعرف التمكين بأنه "تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر بوضوح في أربعة أنماط: دوره بالعمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، الإحساس بالتأثير"¹³ "وقد تعددت تعريفات التمكين الإداري: فمن هم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة"¹⁴، ومنهم من اعتبر التمكين " ممارسة وتشجيع مديرين المدارس على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطة إلى المستوى الأدنى"¹⁵، ومنهم من اعتبر التمكين الإداري أنه إطلاق القوة الكامنة لدى المدير وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده، وذلك بتدعيم إحساسه بفاعليته الذاتية من خلال تعرفه على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج¹⁶، ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين مديرين المدارس نجد: التمكين هو العملية التي يعطى 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 السواء، وتحمل المسؤولية بقدر أكبر وبالتالي ارتفاع الإنتاجية¹⁷ والتمكين الإداري عملية معقدة ومتعددة الأبعاد تتطلب فهمًا عميقًا للديناميكيات البشرية والتنظيمية. يبدأ التمكين بتحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث

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

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

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

¹⁴ 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.

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

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

¹⁷ 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.

يجب أن تكون هذه الرؤية واضحة وملهمة للعاملين من مديريين وموظفين في المدارس. ويتبع ذلك تطوير ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والمخاطرة وتشجع على المشاركة الفعالة من جميع المستويات. يجب أن تكون القيادة ملتزمة بتمكين مديريين المدارس، وذلك من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة، وتوفير بيئة تعليمية تسمح بالتطور المستمر للمهارات والقدرات والإدارة لدى مديريين وموظفين في المدارس.¹⁸

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

ويمتد 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. ويأتي التمكين الإداري كأداة مهمة للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. وإشرافهم على مهامهم وأنشطتهم اليومية. وبالتالي، يصبح لديهم دور أكبر في تحسين العمليات والإجراءات، مما ينعكس إيجابيًا 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.²⁰

إضافة إلى إن تأثير التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي يمثل مرحلة حرجية في فهم التأثيرات الإيجابية والسلبية. فبالإضافة إلى تمكين المدراء والعاملين وزيادة مشاركتهم، يمكن للتمكين الإداري أن يلهم ويشجع على تحقيق أهداف أعلى في مجال الأداء والأداء الوظيفي. وتوفير بيئة مشجعة ومفعمة بالحرية والمسؤولية يمكن أن ينتج عنها تحسينات واضحة في الأداء الوظيفي، وهذا يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتطوير العمليات²¹.

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

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

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

²¹ 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.

ومن تأثير التمكين الإداري على العاملين في المدارس ما يلي:

1. تمكين العاملين وإشرافهم على مهامهم: التمكين الإداري تهدف إلى تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وإدارة مهامهم اليومية بشكل أفضل وأكثر فعالية. من خلال تخصيص الصلاحيات والمسؤوليات بشكل مناسب، يشعرون بالثقة 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 مباشر ودوري، يمكنهم فهم أفضل للرؤية والأهداف المؤسسية، وبالتالي يصبحون أكثر قدرة على توجيه جهودهم باتجاه 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 بالمسؤولية والتحفيز لتحقيق الأداء العالي.
 4. الاعتراف والمكافأة: تشجيع الاعتراف بالإنجازات ومكافأة الأداء المتميز تعزز من رغبة الموظفين في تحقيق الأهداف وتقديم أفضل ما لديهم. يعد ذلك جزءاً من بيئة العمل التي تشجع على التميز والإبداع.
- كما إن توفير إجراءات التمكين الإداري لمديري المدارس يمكن أن يكون له تأثير كبير على تعزيز العلاقات المجتمعية وبناء الثقة بين أولياء الأمور والمدرسة ومنها ما يلي.²²

1. **التواصل الفعال والشفافية:** التواصل الفعال والشفافية يعتبران عنصرين أساسيين 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 الشفافية والقرارات المفصلة، يشعر أولياء الأمور بالثقة في أن الإدارة تعمل بمصلحة الطلاب وتسعى لتحسين بيئة التعلم بشكل مستمر. هذا

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

التواصل المستمر والشفاف يعزز من مشاركة أولياء الأمور في دعم العملية التعليمية ويعزز من تفاعلهم الإيجابي والبناء في تحسين جودة التعليم²³

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 الفعّالة، 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 الفعّالة للتواصل المباشر 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.

المبحث الثاني: تأثير التمكين الإداري على المستفيدين من المدارس

يعد التمكين الإداري في مجال التعليم أمراً حيويًا لتحقيق تطوير وتحسين نوعية التعليم والفرص التعليمية للمستفيدين من المدارس. إن تصميم وتنفيذ هذه السياسات والإجراءات بعناية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق تأثير إيجابي هائل على الطلاب والمعلمين على حد سواء²⁴. ويعمل التمكين الإداري على توفير بيئة تعليمية تشجع على التعلم الفعّال وتعزز من تفوق الطلاب. تشمل هذه السياسات مجموعة من الخطوات والتدابير مثل زيادة الوصول إلى التعليم، وضمان الجودة التعليمية، وتقديم دعم مالي وتعليمي للطلاب من ذوي الدخل المحدود، وتقديم تقييمات فعّالة للتعلم، وتشجيع الاشتراك المجتمعي في عمليات التعليم.

ومن تأثير التمكين الإداري على المستفيدين من المدارس تحسين مستوى التعليم وزيادة فرص النجاح للجميع. على سبيل المثال، من خلال توفير برامج تعليمية إضافية للطلاب الذين يواجهون صعوبات في التعلم، يمكن للمدارس تعزيز تقدمهم الأكاديمي ومساعدتهم في تحقيق إمكاناتهم الكاملة.²⁵

بالإضافة 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 تأثيراً كبيراً على المستفيدين من التعليم. ويمكن أن يؤدي إلى تحسين

²³ Naşif, Muḥammad. "Mujtama'āt al-Ta'allum ka Madkhal li Işlāḥ Madāris al-Ta'līm al-'Āmm fī Mişr: Dirāsah Taḥlīliyyah." *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah* 48(2012): 269–358.

²⁴ Abu Jadu, Salih, and Muhammad Nawfal. *Ta'līm al-Tafkīr: al-Nazariyyah wa al-Taṭbīq*. (Amman: Dār al-Masīrah li al-Nashr wa al-Tawzī' wa al-Tibā'ah, 2007), 88.

²⁵ 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'līm al-Asāsī bi Manṭiqat al-Bāṭinah (Janūb) bi Sulṭanat 'Umān." *Dirāsāt Naḥsiyyah wa Tarbiyyah* 10 (2)(2017): 60–75.

نوعية التعليم وزيادة فرص النجاح للجميع، مما يسهم في بناء مجتمع مستقبلي أفضل. ويعد التمكين الإداري داخل المؤسسات أدوات رئيسية لتحقيق التمكين الإداري. إذا تم تصميمها وتنفيذها بشكل صحيح وفقاً للمبادئ الإسلامية، يمكن أن تكون لها تأثير إيجابي على رضا الموظفين وأدائهم. يجب أن تتوافق هذه السياسات مع القيم والأخلاقيات الإسلامية وتشجع على تعزيز المهارات والقدرات وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء وتحقيق الأهداف²⁶.

وتأثير 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 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 الذين يواجهون صعوبات، يمكن تحسين فهمهم للمواد وزيادة مهاراتهم الأكاديمية بالإضافة 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 الصف²⁷. ويمتد تأثير التمكين الإداري على إنتاجية وكفاءة العاملين في عدة جوانب أساسية منها:

1. تحسين التنظيم والترتيب: 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.

²⁶ Abu al-Wafa, Jamal Muhammad, 'Abd al-'Azim Husayn Salamah, and Hanan Jasim 'Abd al-'Aziz. *Tanmiyat al-Mawārid al-Bashariyyah bi al-Mu'assasah al-Ta'limiyyah fī Zill al-'Awlamah*, (2016), 89.

²⁷ al-Musaylim, Muhammad ibn Yusuf. 2012. "Šu'ūbāt Tamkīn Mudīrī al-Madāris min Wijhat Naẓar Qiyādiyy al-Manāṭiq al-Ta'limiyyah." *al-Majallah al-Tarbawiyah* 79 (311): 51-87

3. زيادة الشفافية والمساءلة: توفير إجراءات للتقارير الدورية ومراجعة الأداء تسهم 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.

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

وأصبحت الشراكة المجتمعية عنصر محوري في دعم المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها، وتجويدها، ولأجل هذه الأهمية جاءت العديد من مواد قانون التعليم المدرسي الصادر بالمرسوم السلطاني 31 / 2023م للتأكيد على هذه الشراكة، فمثلاً نصت المادة (12) "المجتمع شريك أساسي في ضمان تقديم الخدمة التعليمية للطلبة"، ونصت المادة (21) "تشجع الوزارة الوقف، والعمل التطوعي في الجوانب التعليمية".²⁹ كما أن فلسفة التعليم تقوم على مبدأ "التعليم مسؤولية وشراكة مجتمعية" تشترك فيها الأسرة، والمدرسة، والمسجد، ووسائل الإعلام، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المعنية الأخرى، وتُعد 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 الآباء ومشاركتهم في العملية التعليمية وأهمية ألا ننظر إلى الوالدين كمعلمين أوائل، بل أيضاً كمشاركين متعاونين Parents operating-Co أو معلمين مشاركين educators-Co وبالتالي تصبح خبراتهم مكملة لخبرات المعلمين المهنيين، وأن مشاركة الآباء في العملية التعليمية يعد مؤشراً جيداً للتنبؤ بانجاز التلميذ في المدرسة.³⁰

وسعت وزارة التربية والتعليم إلى بناء شراكات واسعة، وموجهة بين المدارس،

²⁸Al-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..

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

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

وأولياء الأمور، وأفراده ومؤسساته، بما يدعم ويطور العملية التعليمية التعلمية، ويأتي في مقدمة تلك الجهود التشريع لوجود مجالس أولياء الأمور بجميع مدارس سلطنة عمان، وكذلك مجالس أخرى على مستوى ولايات 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 بمسمى "لائحة مجالس أولياء الأمور". تُعد هذه المجالس ركيزة أساسية لإيجاد قنوات تواصل منظمة، وتجسير العلاقة بين المدارس وأولياء الأمور والمجتمع، وفق اختصاصات واضحة ومنظمة.³¹

هذا وقد أوصت العديد من المؤتمرات التربوية بضرورة توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي فعلى سبيل المثال أشار 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 التربويّ الجيد يكون ممكنا فقط عند مساهمة المجتمع فيه (اليونسكو، 1996).³²

المبحث الثالث: تأثير التمكين الإداري على إنتاجية وكفاءة المدرسة

إن تأثير التمكين الإداري على إنتاجية وكفاءة المدرسة هو مسألة ذات أهمية بالغة 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 دورًا مهمًا في تحسين هذه الجودة.³³

وتأثيرات التمكين الإداري إيجابية ملموسة على أداء الطلاب وتحصيلهم الأكاديمي. فعندما تستخدم المؤسسات التعليمية أساليب متقدمة في التقويم والتقييم، وتقدم دعمًا إضافيًا للطلاب الذين يواجهون صعوبات، يمكن تحسين فهمهم للمواد وزيادة استيعابهم ومهاراتهم الأكاديمية بشكل فعال. بالإضافة 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 إثارة وفعالية، مما يعزز من رغبة الطلاب في تحقيق النجاح التعليمي والاجتماعي، كما يعد تطوير المناهج عنصرًا أساسيًا في تحسين جودة

³¹ 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

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

³³ Ahmad, Ahmad Ibrahim, Jamal Muhammad Abu al-Wafa, and Barjas Falih al-Hajri. "al-Tamkīn al-Qiyādī wa 'Alāqātuhi 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

التعليم حيث يجب أن تكون المناهج ملائمة لاحتياجات الطلاب ومتطلبات العصر الحالي. يمكن للسياسات أن يؤدي دورًا مهمًا في تشجيع 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 للخريجين³⁴.

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 والتقييم³⁵. كما يؤدي التمكين الإداري تأثير 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 وزيادة مستوى الفهم والتحصيل الأكاديمي للطلاب. ومن الجوانب المهمة لتأثير التمكين الإداري على فعالية عملية التعليم³⁶.

أ- يمكن أن تتضمن الإجراءات التدريسية تحسين أساليب التدريس واستخدام 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 تتناسب مع احتياجات الطلاب المختلفة.

ب- تؤدي الإجراءات المتعلقة بالتقويم والمراقبة تأثير هامًا في تحسين عملية التعليم. من خلال تقديم تقييمات مستمرة وتقارير ردود الفعل للطلاب والمعلمين، يمكن للمدارس تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين وتوجيه جهودها بشكل أفضل³⁷.

ج- تتضمن الإجراءات الإدارية وتخصيص الموارد بشكل فعال. يمكن لإدارة المدارس أن تضمن توجيه الموارد نحو الأنشطة والبرامج التي تعزز من فعالية

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

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

³⁶ Al-Masuriyyah, 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.

³⁷ 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.

عملية التعلم. هذا يشمل توظيف وتدريب المعلمين بشكل جيد وتوفير الموارد المناسبة لتحقيق أهداف التعليم.

د- توجيه الموارد بشكل فعال يعد أساسياً 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 يعد أساسياً 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 تأثير التمكين الإداري على إنتاجية وكفاءة المدرسة يكمن في:

1. رضا العاملين: إذا شعروا الموظفون بأنهم 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 بالمسؤولية 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 بأنهم شركاء فعالون في عملية التعليم، يكونون أكثر استعداداً لدعم وتعزيز الأنشطة المدرسية، وللمشاركة بفعالية في الأنشطة الخاصة بالمدرسة والمجتمع³⁸.
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

³⁸ 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

جميع أعضاء المجتمع نحو أهداف مشتركة لتحسين مستوى التعليم وتحقيق النجاح الأكاديمي للطلاب³⁹.

5. يشكل التمكين الإداري تطوير ثقافة التعاون والعمل التطوعي في المدارس أحد الأولويات الهامة التي من الممكن تحقيقها؛ بتوفير الفرص التطوعية لأفراد المجتمع المحلي. ويمكن أيضاً إطلاق مبادرات أخرى لبناء علاقات أقوى بين الأسر والمدارس، كعقد الاجتماعات مع أولياء الأمور، وتنظيم الأيام المفتوحة للآباء والأمهات. وإضافة إلى ذلك، يمكن الترويج لحملة من خلال وسائل الإعلام ومراكز الإعلام الحكومية لزيادة وعي أولياء الأمور والمجتمع المحلي حول أهمية لجان أولياء الأمور والمعلمين في رفع سوية التعليم بشكل عام⁴⁰

منهجية الدراسة:

استخدمت 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 تأسست سنة 2010
2. معهد العلوم الإسلامية بصلالة وهو معهد حكومي مختص بالعلوم الإسلامية تأسس سنة 2012
3. مدرسة صلالة الخاصة وهي مدرسة خاصة مختلطة أحادية اللغة تأسست سنة 1987
4. مدرسة غدو للتعليم الأساسي (1-12) وهي مدرسة حكومية للبنات تأسست سنة 1988
5. مدرسة السعد العالمية بصلالة (1-12) وهي مدرسة خاصة مختلطة ثنائية اللغة تأسست سنة 2019

- أداة الدراسة: المقابلة

من خلال الاطلاع على الأدب النظري حول متغيرات الدراسة تم إعداد مقابلة للحصول على بيانات نوعية من مديري المدارس للتعرف على تأثير التمكين الإداري على

³⁹ 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

⁴⁰ 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.

مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان، استخدمت الدراسة المقابلة كأسلوب كفي وتم تطبيقهما على مديري المدارس محل الدراسة؛ وقد اشتملت 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، واستعراض عنوان وأهداف الدراسة، الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة وتشمل كل من اسم 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 تأثير التمكين الإداري على المديرين والعاملين في مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان؟

س2: ما تأثير 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، يأتي دور تحليلها. قامت الباحثة بتحليل المعلومات التي تم جمعها في المقابلة والتأكد من أن جميع المقابلات مسجلة بشكل صحيح، وتنظيمها بشكل مناسب في الحاسوب. وترميز البيانات برموز أو أرقام لكل متغير تم تحديده في المقابلات. ويوضح الجدول رقم (1) ترميز البيانات لعينة المقابلة

الجدول رقم (1) ترميز البيانات لعينة المقابلة

الرمز	اسم المدرسة	نوع المدرسة	الوظيفة	الجنس
1م	مدرسة ظفار للبنين	حكومية	مدير	ذكر
2م	معهد العلوم	حكومي	مدير	ذكر

الإسلامية	مدرسة صلاحية	مختلطة	مدير	ذكر
3م	الخاصة	خاصة		
4م	مدرسة غدو	حكومية	مديرة	أنثى
5م	مدرسة السعد العالمية	مختلطة	مديرة	أنثى
		خاصة		

● **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 بالنسبة للمشكلة المدروسة.

وباستخدام هذه المراحل بشكل متسلسل ومنظم، تمكنت الباحثة من خلال المقابلة الحصول على بيانات غنية ومتنوعة من عينة الدراسة، ساعدتها على تحليل البيانات واستخدامها في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

قامت الباحثة باستخلاص أهم النقاط التي جاءت في استجابات المديرين على أسئلة المقابلة التي تم التوصل إليها، وتحليل بياناتها، 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 تأثير التمكين الإداري على المديرين	1م	إطلاق قدرات المديرين للعاملين الإبداعية والخلقة وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي. وسيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء

التنظيمي, ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد.		والعاملين في المدارس؟
شعور مديري المدارس بالثقة الإيجابية بذواتهم وبأهميتهم وأهمية الأدوار التربوية القيادية المنوطة بهم، وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر العاملين في المدرسة وطلبتها أيضاً،	2م	
توسيع مشاركة العاملين في وضع الاهداف وصنع القرار وبالتالي يتحمس العامل لتطبيق العمل بكل جهد عالي وبحماس لتحقيق النجاح	3م	
زيادة الرضا الوظيفي لدى المديرين وتحقيق الاستقرار الوظيفي بالإضافة الى الشعور بالرضا والقبول والراحة لدى الموظف	4م	
سعي المديرين نحو التجديد والتطوير واكتساب المهارات بالتدريب وسعي الموظف نحو الابداع والابتكار في العمل.	5م	

يظهر من الجدول رقم (2) أن تأثير التمكين الإداري على المديرين والعاملين في المدارس إيجابياً بشكل كبير، من زيادة 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 اثناء مقابلة مديري المدارس في محافظة ظفار، يظهر بوضوح أن التمكين الإداري له تأثيراً إيجابياً وبارزاً على المديرين والعاملين في المدارس المختارة. هذا التأثير الإيجابي يظهر في العديد من النقاط الرئيسية التي تم التأكيد عليها في الإجابة. حيث تم التأكيد على أن زيادة 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 بأهمية دورهم ومساهماتهم في العمل، يزداد رضائهم ورغبتهم في الاستمرار في العمل في المدرسة والثقة الإيجابية بذواتهم وبأهميتهم وأهمية الأدوار التربوية 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)⁴¹ التي توصلت على وجود أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وان أهمية هذه الابعاد والمكونات تساهم بدرجة مهمة في تحقيق الرضا

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

لدى العاملين حيث يرغب اغلب العاملين المشاركة في القرار والعمل باستقلالية اكثر 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 تسهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الجودة في التعليم. ويتضح أيضاً بناءً على الإجابة المقدمة أثناء المقابلة، أن التمكين الإداري يؤدي دوراً كبيراً في تحسين استجابة الموظفين للتحسينات في محيط العمل. وتأثير 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 تأثير 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 أساسياً 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. بالإضافة إلى ذلك، يسهم 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 وتحسين طرق التقييم والتعليم.

التأثير الآخر المهم للتمكين الإداري هو زيادة رضا العاملين ورفع مستوى الأداء الوظيفي. عندما يشعر المعلمون والموظفون الإداريون بأن لديهم السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات، يكونون أكثر رضاً 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 بالمسؤولية بين الموظفين. تُشجع التمكين الإداري على تفعيل دور الموظفين وزيادة مشاركتهم في تحسين العمليات. عندما يشعر الموظفون بأنهم شركاء فعّالين ومشاركين في اتخاذ القرارات وتنفيذ التحسينات، يصبحون أكثر استعدادًا لتبني التغيير والتحسين⁴².

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 استجابة 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 بأهمية دورهم ومساهماتهم، يصبحون جزءًا نشطًا 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 دورًا حيويًا في تحفيز الموظفين تأثير التمكين الإداري على المديرين والعاملين والاستجابة للتحسينات في محيط العمل. تعزز من شعورهم بالمسؤولية والإبداع، وتعزز من روح الفريق والعمل الجماعي. يؤدي هذه العوامل جميعًا دورًا في تعزيز استجابة الموظفين لأي تحسينات أو تغييرات إيجابية في البيئة التنظيمية⁴³.

نتائج السؤال الثاني: والذي ينص على " ما تأثير التمكين الإداري على الطلبة وأولياء الأمور؟ "

وللإجابة عن السؤال قدم أفراد (عينة المقابلة) تحليلًا مفصلاً لتأثير التمكين الإداري على الطلبة وأولياء الأمور، ويوضح الجدول رقم (3) آراء عينة المقابلة 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 تأثير التمكين الإداري على الطلبة	1م	إن التمكين يساهم في زيادة الانماء الداخلي النفسي لكل العاملين بالمدرسة بما فيهم المعلم، والذي يساهم بدوره في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها
الطلبة	3م	زيادة انتماء المعلم للمؤسسة التعليمية وفريق العمل الذي ينتمي اليه يؤدي الى تحسن في مستوى الانتاجية

حمادي, احمد & خلف, ياسر. (2019). التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية 42. المجلد 8 العدد 16

وتدني في التغيب عن العمل مما يؤثر ايجابا على الطلبة والذين هم محور العملية التعليمية		وأولياء الأمور؟
يؤدي الى ارتفاع المستوى التعليمي للطلبة وزيادة مهاراتهم وقدراتهم	4م	
يعمل التمكن على اشراك ولي الامر في العملية التعليمية وانخراطه فيها وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المدارس وارتفاع مستوى الطلبة	5م	

يظهر من الجدول رقم (3) أن التمكين الإداري يؤثر إيجابياً على الطلاب وأولياء الأمور من خلال زيادة 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 تأثيراً إيجابياً وبارزاً 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 تأثير 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 تأثير إيجابي على الطلاب والمعلمين، يعزز التمكين الإداري في المدارس أيضاً من الاستفادة العامة للمجتمعات المحلية. فهذه السياسات لا تقتصر فقط على تحسين جودة التعليم داخل الفصول الدراسية، بل تؤثر أيضاً على البيئة المحيطة بالمدرسة وعلى المجتمع بشكل عام.

أحد الأمثلة الواضحة على هذا التأثير هو تعزيز مشاركة الأهل والمجتمع المحلي في عمليات التعليم. بواسطة اتباع سياسات 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.

بالنظر إلى هذه النقاط، يتضح أن التمكين الإداري في المدارس لها أثر كبير وشامل على المستفيدين من التعليم الطلبة وأولياء الأمور وعلى المجتمع بأسره. إن ترتيب وتنفيذ هذه السياسات بشكل جيد يمكن أن يعزز من جودة التعليم ويفتح آفاقاً جديدة للنجاح والتطور في المجتمعات المحلية والمدارس على حد سواء.

هذا يشير إلى أهمية التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور في عملية التعليم،

والإجابات توضح بوضوح وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري على الطلاب وأولياء الأمور، ومن أهم تأثيرات التمكين الإداري على الطلبة وأولياء الأمور ما يلي:

1. **تحسين البيئة التعليمية:** تشير الإجابات إلى أن للتمكين الإداري يساهم في زيادة الانماء الداخلي النفسي للعاملين في المدرسة، بما في ذلك المعلمين. هذا يعني أن المعلمين الذين يشعرون بالتمكين والمسؤولية يكونون أكثر استعداداً لتقديم تجربة تعليمية أفضل للطلاب.

2. **تحسين الانتماء والالتزام:** إذا شعر العاملون في المدرسة بالانتماء والالتزام تجاه المهام والمؤسسة التعليمية، سيكون لهذا تأثير إيجابي على العملية التعليمية بشكل عام. الطلاب سيستفيدون من العاملين الذين يشعرون بالالتزام والانتماء إلى مدرستهم

3. **زيادة الإنتاجية والتواصل:** عندما يتمتع العاملون بمستوى عالٍ من الرضا والانتماء، فإنهم يزيدون من إنتاجيتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المدرسة. هذا يمكن أن ينعكس إيجابياً على الطلاب من خلال تحسين جودة التعليم والاهتمام بالتفاصيل.

4. **تأثير إيجابي على الأسر:** عندما يتمتع أولياء الأمور بثقة في العملية التعليمية ويشعرون بأنهم شركاء في تنمية أبنائهم، فإن هذا يؤثر إيجابياً على علاقتهم مع المدرسة ويزيد 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 بأكمله 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 تأثير التمكين 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 ساهم 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 إيجابيًا على الرضا الوظيفي للعاملين. هذا يعني أن الموظفين يشعرون بأهمية دورهم ومساهماتهم في الفريق، مما يزيد من مستوى رضاهم عن وظائفهم.
3. **تحقيق الاستقرار الوظيفي:** الإجابة تشير إلى أن التمكين الإداري أدى إلى تحقيق استقرار وظيفي للعاملين. هذا يعني أنهم يشعرون بالثقة 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 التحديات وتحسين العمليات.

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

ويعود ذلك إلى مدى الاهتمام بجانب التمكين الإداري لمديري مدارس محافظة ظفار، حيث يعتبر تدريب وتأهيل وإعداد مديري المدارس من ضمن الأولويات التي تهتم بها وزارة التعليم في سلطنة عمان ضمن خططها الاستراتيجية فقد أصبحت الأعباء ملقاة على عاتق مديري المدارس كبيرة، وتتطلب منهم امتلاك المهارات القيادية بشتى أنواعها بالإضافة إلى التنافس الإيجابي بين مديري المدارس نحو العمل المميز، والارتقاء بالعمل التربوي إلى أفضل المخرجات ناهيك عن القدرات القيادية والإدارية الناتجة عن تمكين المديرين.

وذلك ما أكد عليه أحد المدراء م5 أثناء المقابلة حيث قال " أن التمكين الإداري يساهم في زيادة الانتماء الداخلي النفسي لكل العاملين بالمدرسة بما فيهم المعلم، والذي يساهم بدوره في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، وزيادة انتمائه للمؤسسة التعليمية وللفريق العمل الذي ينتمي إليه، وبالتالي يؤدي إلى تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل مما يؤثر إيجابًا على الطلبة والذين هم محور العملية التعليمية.

توصيات الدراسة

1. ضرورة تبني إدارات التعليم بمدارس محافظة ظفار لسياسة التفويض للمدراء والعاملين بالمدارس بشكل أكبر من أجل زيادة تأثير 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 اللازمة 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 ناجح: يمكن استخدام 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-Thanawiyyah bi Filastin." *al-Majallah al-Tarbawiyyah* 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-Mutطلبات al-Mihaniyyah al-Ma'mulah li al-Islah al-Manshud." *al-Majallah al-Tarbawiyyah* 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 Tarbawiyyah* 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'īl 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'iyyah 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'īl al-Sharakah bayna al-Madrakah 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.