

سياسات التمكين الإداري وإجراءات تطبيقها لدى مديري مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان
**(Administrative Empowerment Policies and Their Implementation
Procedures Among School Principals In Dhofar
Governorate Sultanate of Oman)**

Mathila Salim Mohammed Mugaddam Al Mahri* Issa Khan**
& Mohd Abd Wahab Fatoni Bin Mohd Balwi***

Abstract

This study aimed to explore the administrative empowerment policies and the procedures for their implementation among school principals in the Dhofar Governorate of the Sultanate of Oman. The study population consisted of male and female school principals in the region. A qualitative research approach was adopted, utilizing an interview tool structured around two main themes and five key questions. The findings revealed the existence of various empowerment initiatives targeting school leaders, including professional development programs focused on educational leadership, induction training for new teachers, and support for senior teachers. These programs were found to align well with the needs and aspirations of school principals. Additionally, the study identified mechanisms for monitoring and evaluating the implementation of empowerment policies within school management, such as accountability measures and the continuous improvement of educational outcomes. However, the study also highlighted several challenges. Notably, school principals were often excluded from participating in key educational decision-making processes. There was also a shortage of targeted training on empowerment policies and implementation strategies, along with insufficient incentives to encourage the adoption of empowerment practices among principals and school staff. Based on these findings, the study recommended that the Ministry of Education create a supportive organizational environment that facilitates the practical application of administrative empowerment policies. This includes reconsidering the current incentive and reward systems and developing strategic frameworks to enhance the role of school principals through modern decision-making training and implementation techniques.

Keywords: Administrative empowerment policies, school principals, Sultanate of Oman

* Mathila Salim Mohammed Mugaddam Al Mahri. Academy of Islamic studies, Universiti Malaya 50603 Kuala Lumpur, Malaysia. Email: fahr201@gmail.com

** Issa Khan (PhD). Senior Lecturer, Department of Shariah and Management, Academy of Islamic Studies, Universiti Malaya 50603 Kuala Lumpur, Malaysia. Email: issa@um.edu.my

*** Mohd Abd Wahab Fatoni Mohd Balwi (PhD). Department of Shariah and Management, Academy of Islamic Studies, Universiti Malaya 50603 Kuala Lumpur, Malaysia. Email: fatoni@um.edu.my

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على سياسات التمكين الإداري وإجراءات تطبيقها لدى مديري مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان، تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس بمحافظة ظفار، تم استخدام المنهج النوعي وأداة المقابلة والتي تكونت من (2) محاور في (5) أسئلة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود برامج مقدمة لتمكين مديري المدارس كبرامج التدريب والتأهيل القيادة التربوية والمعلمين الجدد والمعلم الأول، وأن البرامج المقدمة تتوافق مع احتياجات وتطلعات مديري المدارس، ووجود آليات لقياس مراقبة وتقييم تطبيق السياسات وإجراءات التمكين في المدرسة في إدارة المدارس كالمساءلة والتحسين المستمر في النتائج التعليمية، كما أشارت النتائج إلى وجود تحديات منها عدم إشراك مدير المدرسة في صنع القرارات التربوية، وقلة التدريب في سياسات وطرائق تطبيق التمكين وضعف الحوافز المقدمة، وتشجيع المديرين والعاملين على تطبيق سياسات التمكين الإداري، وكانت من أبرز التوصيات: توفير وزارة التربية والتعليم مناخاً تنظيمياً صحياً يسمح بممارسة سياسات التمكين الإداري لمديري المدارس بإعادة النظر في نظام الحوافز، والمكافآت، وصنع الاستراتيجيات لتمكين مديري المدارس وتدريبهم على الأساليب الحديثة في مجال صنع القرار واتخاذ آليات تنفيذه.

الكلمات المفتاحية: سياسات التمكين الإداري - مدراء المدارس - سلطنة عمان.

مقدمة الدراسة

تمثل سياسات التمكين الإداري وإجراءات تطبيقها جزءاً أساسياً من إطار العمل التنظيمي لأي مؤسسة، سواء كانت حكومية أو خاصة. وتهدف هذه السياسات إلى تمكين وتفعيل المديرين داخل المدارس، مما يزيد من مشاركتهم وإشرافهم على العمليات والقرارات.¹ وظهر مفهوم التمكين الإداري في نهاية الثمانينات، ولاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التعليمية كما أن التطورات والتحول الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل تلك المؤسسات أكدت على أهمية التمكين

1 اليعقوب، تمارة عادل، 2004، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن

لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخلها.²

والتمكن الإداري جزءًا أساسيًا من الإدارة الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء والكفاءة الوظيفية للموظفين في مجال الإدارة المدرسية حيث أنه ملائم لجميع المدارس في مختلف الظروف، ومن الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح مديري المدارس الحرية الكاملة في التصرف عند أدائهم لمسئولياتهم الوظيفية.³ كما يعمل التمكين الإداري على إعطاء مديري المدارس الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من وزارة التربية والتعليم مع توفر كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيل المديرين فنيا وسلوكيا لأداء العمل المدرسي والثقة المطلقة فيهم.⁴

وتعد سياسات التمكين الإداري وإجراءات تطبيقها لدى مدرين المدارس أحد المسارات التي بدأت تنادي بها نظريات إصلاح نظم الإدارة حيث صار التوجه نحو مد مدراء المدارس بالسلطة والصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، حيث إن الاهتمام بهذا البعد يؤدي إلى إيجاد حالة الإيمان والاستقرار والاطمئنان النفسي وتعميق درجة الولاء والانتماء والالتزام الوظيفي، ويعزز تطابق تطلعات المدرين مع أهداف المدارس العاملين فيها.⁵

ولسياسات التمكين الإداري وإجراءات تطبيقها لدى مديري المدارس مهام إيجابية تتمثل في أنهم أكثر قريبًا من المعلمين ولديهم معرفة أفضل فيما يتعلق بقضايا التعليم والتعلم وبناء على ذلك فإن مشاركتهم في صنع القرارات يمكن أن يؤدي إلى سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل، والمساهمة في تأكيد مهنية المدير ففي إطار عملية صنع القرار التشاركي تزداد مشاعر المهنية، والسبب هو أن مشاركة المدير في صنع القرارات تنمي لديه الإحساس بالملكية والتي تجعله حريصا على تنفيذ القرارات، وأن مشاركة المدير في صنع القرارات تعمل على رفع الروح المعنوية لديه وتزيد من حماسه للعمل المدرسي، وأن المدير سوف يكتسب مشروعية اجتماعية عند منحه

²عبد القادر محمد عبد القادر السيد، سامية عمر عوض صعر "دراسة الفروق بين التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان وفق عدد من المتغيرات"، علوم التربية، العدد الثالث، ج2، 2020.

³الطعاني، حسن أحمد، "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن"، المجلة التربوية، الكويت، 25(98)، 2011، 232-235.

⁴خلف الله، محمود إبراهيم (2017) التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين، المجلة التربوية، 31(123).

⁵أمل عبد محمد علي، أكرم محسن الياسري، صالح مهدي محمد "التمكين بين الفكر التنظيمي والفقهاء الإسلاميين" المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد21، 2007

سياسات التمكين الإداري وتطبيقها، من خلال حرية صنع القرار في مديرية التعليم فصنع القرار التشاركي في مديرية التعليم هو مقياس حقيقي لديمقراطية إجراءات العمل في المدارس.⁶

ومع ما نشهده من جهود مخصصة في تطوير التعليم بسلطنة عمان تجعلنا متفائلين بإمكانية تحويل مدارس السلطنة قريباً من مدارس تقليدية إلى مدارس منتجة وفعالة يجد فيها مدير المدرسة بيئة التمكين الإداري التي تعطيه استقلالاً للسلطة وتمنحه الصلاحيات التي تتناسب مع طبيعة عمله التربوي، وأن المدرسة في عصرنا الحاضر تتطلب من مدير المدرسة تطبيق سياسات التمكين الإداري كي يتخذ لإدارته التربوية مسارات إدارية جديدة كإعطائه استقلالاً للسلطة ومنحه صلاحيات إدارية تربوية من خلال التخطيط للأهداف ووضعها وتحديد الإجراءات والقرارات الإدارية الفعالة للتنفيذ إذ أن مدير المدرسة قائداً تربوياً في مدرسته يؤثر على جميع العاملين لديه ويوقد فيهم روح المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة.⁷

ومما لا شك فيه أن وجود عدداً من المعوقات التي تقف أمام سياسات التمكين الإداري وإجراءات تطبيقها لدى مديري مدارس إذا لم يتم معالجتها من قبل صناع القرار في وزارة التربية والتعليم مما يؤدي إلى فشل واسع في عملية تطبيق سياسات التمكين الإداري للمديرين ومنها السلطة والمسئولية المركزية والتي يتمسك بها بكل قوة المدراء بما يتمتعون به من صلاحيات واسعة والتي يخشون فقدانها والتي يمكن التغلب على هذا الفقدان بتوضيح وإفهام للمدراء أن السلطة لا تتأثر بمنح حرية التصرف بل تأتي من مقومات أخرى كالخبرة والمركز الوظيفي الذي يتمتع به المديرون، والقدرة الشخصية على التعزيز والعقاب وأن هدفهم الحقيقي تطبيق سياسات التمكين الإداري الناجح، ولذا لا بد للسلطة المركزية من التخطيط الاستراتيجي المسبق للأهداف التربوية المستقبلية وتدريب المديرين وتحقيق التنسيق والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة للعملية التربوية والحصول على الموارد اللازمة لإتمام أعمال المديرين الممكنين إدارياً.⁸

وتوجد تحديات كبيرة تواجه مدير المدرسة في إدارة المدرسة وفي توجيه الموظفين والعديد من الأعمال اليومية في المدرسة نظراً لعدم توفر الصلاحيات الكافية للمدير في إصدار بعض الأوامر أو شراء أجهزة ومعدات

⁶المهدي، ياسر فتحي، "تمكين العالمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، عين شمس، مصر، 2(31)، 56، 2003، 60-.

⁷البداعي، موزة محمد ناصر "متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، 2011.

⁸المسليم، محمد يوسف، "صعوبات تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية"، المجلة التربوية، جامعة الكويت، 26(103)، 87-90، 2012.

حديثه أو إقامة دورات تدريبية للمعلمين والاداريين لرفع مهارتهم مما يؤثر على مستويات الاداء العام للمدرسة ومن هنا فقد جاءت فكرة هذه الدراسة التي تهدف من خلالها الباحثة معالجة اوجه القصور في سياسات التمكين الإداري وإجراءات تطبيقها لدى مديري مدارس في مدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

مشكلة الدراسة

يواجه التمكين الإداري صعوبات وعقبات متعددة قد يكون منها ما هو مرتبط بطبيعة النظام التعليمي من حيث المركزية أو بتطبيق سياسات التمكين الإداري وإجراءاتها لدى مديري مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان أو بعملية تأهيل وتدريب مدراء المدارس أو بدرجة تقبل العاملين في المدارس والمناطق التعليمية لفكرة التمكين أو غير ذلك، ومثل هذه الصعوبات لاشك تقف حجر عثرة في طريق أداء مدراء مدارس التعليم وأن محاولة الكشف عنها والتعرف عليها سوف يساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في التقليل من أثارها السلبية على خطط التطوير والإصلاح مستقبلاً.⁹

ويعد التمكين الإداري أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحسين أداء المدارس وتعزيز جودة التعليم، وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات حول سياسات التمكين الإداري وإجراءات تطبيقها لمديري المدارس في المجال التعليمي، إلا أن الدراسات التي تتناول هذا الموضوع ما زالت قليلة، وتهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة، حيث أظهرت نتائج استبيان مبدئي أُجري على عينة عشوائية مكونة من 50 مديرًا في مدارس سلطنة عمان، وجاءت النتائج وجود شعورًا بعدم تطبيق سياسات التمكين الإداري وإجراءات التمكين الكافي لديهم، حيث أشار 65% من المديرين إلى أنهم لا يشعرون بأن لديهم الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الإدارية اللازمة، بينما عبّر 70% عن حاجتهم لمزيد من الدعم والتوجيه من قبل الجهات العليا، و80% من المديرين أعربوا عن رغبتهم في الحصول على برامج تدريبية وتطويرية لتعزيز مهاراتهم الإدارية وزيادة شعورهم بضرورة تطبيق سياسات التمكين الإداري وإجراءاتها، وتدل هذه النتائج على الحاجة الملحة لدراسة سياسات التمكين الإداري وإجراءات وأساليب تطبيقها لمديري مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان، وعليه فإن مشكلة الدراسة يمكن تلخيصها من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما سياسات التمكين الإداري وإجراءات وأساليب

⁹البداعي، موزة محمد ناصر "متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، 2011.

تطبيقها لدى مديري مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان؟ ويندرج تحت السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية هي كالآتي:

1. ما السياسات وإجراءات الوزارة حول التمكين الإداري لمديري مدارس محافظة ظفار سلطنة

عمان؟ وتفرعت من الاسئلة التالية :

- ما هي البرامج المقدمة لتمكين مديري المدارس؟

- هل البرامج والخدمات المقدمة تتوافق مع احتياجات وتطلعات مديري المدارس؟

2. ما هو أسلوب تطبيق السياسات وإجراءات التمكين الإداري لمديري مدارس محافظة ظفار سلطنة

عمان؟ وتفرعت من الاسئلة التالية :

- هل توجد آليات لقياس مدى تطبيق السياسات واجراءات التمكين الإداري لمديري

المدارس؟

- ما تحديات تطبيق سياسات وإجراءات التمكين الإداري لمديري المدارس؟

- ما توصيات المديريين حول تطبيق السياسات وإجراءات التمكين في المدارس؟

أهداف الدراسة

في هذه الدراسة يمكن للباحثة صياغة الهدف الرئيس للدراسة بالكشف عن: " سياسات التمكين الإداري وإجراءات تطبيقها لدى مديري مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان؟" ويندرج تحت الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. استكشاف السياسات وإجراءات الوزارة حول التمكين الإداري لمديري مدارس محافظة ظفار

سلطنة عمان؟

2. معرفة أساليب تطبيق السياسات وإجراءات التمكين الإداري لمديري مدارس محافظة ظفار سلطنة

عمان؟

أهمية الدراسة

- 1- تبنثق أهمية الدراسة من أهمية مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية اللازمة لتطوير الممارسات الإدارية في مدارس التعليم العام، لما يحققه من مناخات تنظيمية راقية، قد يكون السلوك الإبداعي أحد ملامحها.
- 2- التعرف على متطلبات التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي وذلك كخطوة أساسية لما تسعى له وزارة التربية والتعليم في تحديث العملية التعليمية وتطوير الأداء المدرسي وتفعيل أدوار مديري مدارس التعليم الأساسي وتمكينهم من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- 3- الكشف عن إمكانية منح مديري مدارس التعليم الأساسي المزيد من الصلاحيات التي تدعم توجهات الوزارة اللامركزية وتحقيق الاتجاه الصحيح للإدارة بالتمكين مدارس التعليم الأساسي.
- 4- توضيح أهم التحديات التي يمكن أن تواجه عملية التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي.
- 6- تعتقد الباحثة أن مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار سوف تستفيد من هذه الدراسة وتعتبر مرجع للباحثين في موضوع التمكين الإداري
- 7- تعد مرجع لأصحاب القرار في المؤسسات التربوية سواء العمانية أو العربية الاستفادة من الأدب النظري.
- 8- قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة القائمون على الإدارة التربوية في المستويات العليا، ومديرو المدارس أنفسهم.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اشتملت هذه الدراسة على المجالات الآتية: (سياسات التمكين الإداري، البرامج المقدمة لتمكين مديري المدارس، المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات، إجراءات الوزارة حول البرامج والخدمات المقدمة، تطبيق السياسات وإجراءات التمكين الإداري، تحديات تطبيق سياسات وإجراءات التمكين الإداري، نشر ثقافة التمكين الإداري).

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.

أولاً: الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة التمكين الإداري لمديرين المدارس وموقوفاتها. ومن الدراسات السابقة المشابهة للدراسية الحالية ما يأتي:

دراسة (محمد وآخرون، 2020)¹⁰ بعنوان "التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية في عمان" هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، والكشف عن دور التمكين الإداري، وواقع تمكين مدراء المدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، وأداة الاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين ومساعدتهم في مدارس التعليم الأساسي في محافظة ظفار بسلطنة عمان والبالغ عددا 154 مدرسة، بإجمالي 94 مدير/مديرة و 117 للمدير مساعداً ذكورا، وتكونت عينة الدراسة من إجمالي 133 مديرا بمعدل رد 80.6%. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تفويض للسلطة لمديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة ظفار من جانب إدارة المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة، وأوصت الدراسة بضرورة منح إدارات المدارس المزيد من الصلاحيات في حل المشاكل المدرسية التي قد تواجههم بما يتناسب مع طبيعة المكان والزمان والأفراد.

دراسة (عبد القادر وصعر، 2020)¹¹ بعنوان "الفروق بين التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان وفق عدد من المتغيرات". وهدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان، وتحديد الفروق في التمكين الإداري لديهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، وأداة الاستبيان، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان كان متوسطاً. وأوصت الدراسة بضرورة تفويض المزيد من الصلاحيات والسلطة لتمكين المشرفين من أداء عملهم بطريقة تحفظ لهم الحق بالمشاركة في مجالات المختلفة المنوطة بعملهم

¹⁰ محمد، محمد حسن رسمي؛ سعلان، عبد الحميد عبد الفتاح؛ الكثيري، فاطمة مستهيل عبد الله رياس (2020) "التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية في عمان" مجلة التربية بينها" العدد 121،

¹¹ عبد القادر، محمد عبد القادر؛ صعر، سامية عمر عوض (2020) "دراسة الفروق بين التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان وفق عدد من المتغيرات"، علوم التربية، 2(2).

دراسة العنزي (2020)¹² بعنوان معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية ألفت هذه الدراسة الضوء على مدى ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، ودوره في القيام بمهامهم وواجباتهم المهنية وذلك لما له من أهمية في تطوير العملية التربوية ومواكبة التطور السريع في المفاهيم التربوية للارتقاء بالأداء المدرسي وتفعيل أدوار مديري المدارس، واتبعت هذه الدراسة في منجيتها العلمية المنهج الوصفي. وجاءت هذه الدراسة لتعالج المشكلات والسلبيات التي تعاني منها الأنظمة التربوية العربية وذلك نتيجة لبقائها لعقود طويلة أسيرة للمركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية.

ويتضح لنا من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يأتي:

- استخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات التي تتعلق بهذا النوع من الدراسات.
- ندرة الدراسات التي تناولت واقع سياسات التمكين الإداري وإجراءات تطبيقها في مؤسسات تربوية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع مثل مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.
- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: بأنها الأولى على مستوى السلطنة والتي تتناول سياسات التمكين الإداري وإجراءات تطبيقها في محافظة ظفار الواقعة جنوب سلطنة عمان

المبحث الأول: سياسات التمكين الإداري لمديري المدارس

يُعَدُّ التمكين الإداري مبدأً يتيح للأفراد القدرة على اتخاذ القرارات والتحكم في عملهم بشكل أكبر، ويمنح التمكين الإداري المديرين الثقة بأنهم جزء مهم من عملية اتخاذ القرارات وأن لديهم الحق في المشاركة في تشكيل مصيرهم المهني. هذا يزيد من مستوى رضاهم الوظيفي والالتزام بالمؤسسة التي يعملون بها. ويؤدي التمكين أيضاً إلى زيادة الإنتاجية والإبداع، حيث يشجع الأفراد على تحفيز أنفسهم للعمل بجد وتحقيق الأهداف.¹³

¹² العنزي منى عبدالله صالح 2020 معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية. مجلة كلية التربية بالمنصورة مصر

¹³ البداعي، موزة محمد ناصر 2011 "متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط،.

والمدير ككادرٍ بشري يُعدُّ العنصر والعامل الرئيس في نجاح المدرسة، فهو من يُحدِّث مختلف التفاعلات الإدارية والفنية والاجتماعية والثقافية داخل المدرسة، وهذا المدير يواجه تحديات التغييرات والتطورات التي يحدثها التقدم التقني والفكري والعلمي في مختلف المجالات، فهناك ضرورة ملحة لتمكين المدرسة إدارياً؛ ليتمكن من مواجهة التحديات بشكل إيجابي وتفجر امكانته الابداعية وتطور مهاراته وقدراته، خصوصاً ونحن على مشارف تنفيذ رؤيتنا الوطنية. (الصليتي، 2020¹⁴)

ويتطلب التمكين الإداري لمديرين المدارس استراتيجية شاملة تشمل تطوير السياسات والإجراءات التي تسمح للموظفين باتخاذ قرارات مستقلة في حدود مسؤولياتهم. ويجب أن تكون هذه السياسات مرنة بما يكفي لتمكين الموظفين من التعامل مع المواقف المتغيرة والتحديات الجديدة بفعالية. كما يجب أن تشمل تدريب الموظفين على مهارات القيادة والتواصل وحل المشكلات، وتوفير الأدوات والموارد اللازمة لهم لأداء مهامهم بنجاح.¹⁵

كما إنه من الضروري أن تعمل الإدارة على تعزيز ثقافة الثقة والاحترام المتبادل، حيث يشعر مديرين المدارس بالأمان في مشاركة الأفكار والمخاوف دون خوف من الانتقاد أو العقاب. ويجب أن تكون الإدارة قدوة في السلوك الإيجابي والتواصل الفعال، وأن تكون مستعدة للاستماع والتعلم من الموظفين.¹⁶

وتتملك الوزارات مجموعة من السياسات والإجراءات والأدوات التي تُسهِّل التمكين الإداري لمديرين المدارس، ومن هذه الأدوات آليات التعاون ووسائل التواصل الاجتماعي وغيرها من برامج التواصل التي تمكن الوزارات من عمليات صنع القرار وتمكن المواهب، وبالتالي تمكين مديرين المدارس من التصرف بناء على معارفهم ومهاراتهم ومواهبهم وقدراتهم وحس الابتكار لديهم.

¹⁴ الصليتي عيسى بن سعيد، 2020 "التمكين الإداري ورؤية "عمان 2040""، مجلة الرؤية،

Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *Leadership Quarterly* 26, 775–789

Barsi, M., Ziglari, F. & Abadi, M. N. A (2013). Study Effective Factors on Employees' Empowerment by a Model Based on Conger & Kanungo Model; Case Study: Social Security Organization of Bandar Abbas (Iran). *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(4), 308–318.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تشجع السياسات مديرين المدارس على الابتكار والتجريب، وأن تقدم لهم الدعم والموارد اللازمة لتطوير أفكارهم ومبادراتهم. يمكن أن يشمل ذلك توفير وقت مخصص للمشاريع الإبداعية، والوصول إلى التدريب والموارد التقنية، ونظام مكافآت يعترف بالإنجازات والمساهمات الفردية.

- أساليب وطرائق تمكين مديرين المدارس

يُعد التمكين الإداري استثمارًا في مديرين المدارس، حيث يُساهم في بناء فريق عمل متماسك ومتحمس يسعى لتحقيق أهداف المدارس. ويُساعد هذا النهج في تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية للمديرين والأهداف الاستراتيجية للمدارس، مما يُعزز من الإنجاز والتقدم المستمر¹⁷. وتتمثل أساليب وطرائق تمكين مديرين المدارس بالآتي:

■ الأساليب النموذجية في التمكين إن أهم الأساليب النموذجية في التمكين والمعتمدة ما يلي:

1- أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية

المؤسسة وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور المدير في تمكين الموظفين، ومنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة¹⁸. وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل. وتتنوع أساليب القيادة، ومنها: القيادة (الاستبدادية، التفويضية، الاستراتيجية، الديمقراطية، التحويلية، التوجيهية، المتبصرة، التبادلية)

2- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، حيث

يساهم في بناء بيئة عمل محفزة ومبتكرة تعزز التعاون وتعزز النتائج الإيجابية على المستوى الشخصي والجماعي هذا وقد توصلت¹⁹ (Spretizer 1996)) إلى أن المديرين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة

Humborstad, S. I. W. & Kuvaas, B. (2013). Mutuality in Leader Subordinate Empowerment Expectation: Its Impact On Role Ambiguity And Intrinsic Motivation. *Leadership Quarterly*, 24, 363-377.

Malone, T. W (1997), Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT, *Sloan Management Review*, 38 (2), 23-35.

Spreitzer, G.M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504

فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية ، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3- أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، ويؤكد (Torrington et al (2005²⁰) أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، تعتبر فكرة تمكين المجموعة أو الفريق من الأفكار الرئيسية التي تبرز أهمية العمل الجماعي وتفعيل القدرات الجماعية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، ويتجلى الاعتراف بضرورة تواجد جميع العناصر الأساسية التي تسهم في بناء بيئة عمل ملائمة للتمكين الشامل والفعال. وبالتالي، فإن عوامل الثقة والمعرفة والمهارة والدعم والحوافز والقوة تعد أساسية في بناء فرق وأفراد متمكنين وفاعلين يتمتعون بقدرة على تحقيق النجاح في أداء مهامهم بشكل فعال وفي تطوير المؤسسة بشكل عام.²¹

■ طرائق تمكين مديري المدارس

يعد تمكين مديري المدارس من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. إن تمكين المديرين يعني منحهم الحرية والمسؤولية لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بشكل مستقل، مما يؤدي إلى زيادة مشاركتهم في عملية صنع القرار وتعزيز ارتباطهم بالمنظمة.²² وتوجد بعض الطرائق الفعالة التي يمكن من خلالها تمكين مديري المدارس في البيئة العملية

1- التمكين من خلال المسؤوليات: يجب أن يشعر مدير المدرسة أن أي عمل من شأنه خدمة عمله التربوي والتعليمي هو من مسؤولياته. فيسعى التمكين إلى غرس لدى المدير أن مسؤولياته تكمن في

²⁰ Torrington et al (2005: D. Torrington, L. Hall and S. Taylor, "Human Resource Management," 6th Edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2005. ... ABSTRACT: Modeling the manpower ...

²¹ Jacquiline, F. N. (2014). Employee Empowerment and Job Satisfaction. Research Journal of Human Resource, 2(2), 1-12.

²² اليعقوب، تمارا عادل، 2004، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

سير العملية التربوية كلها، وليس فقط تتجمد مسؤولياته عند قائمة مهامه المحددة وفق القوانين والأنظمة²³.

2- التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي مديري المدارس حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل. وعلى ذلك يجب تمكين مدير المدرسة بشكل أكبر من صلاحياته التي تحددها أنظمة التربية والتعليم، وتحويل المدرسة إلى مركز إشعاع حضاري يساهم في بناء المواطن والوطن وغرس القيم والنهوض بالهمم²⁴.

3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز مديري المدارس وتمكينهم للوصول لأقصى إمكاناتهم. ولعلّ المسابقات التي تعنى بالمدير المثالي، تصب كلها في هذا المجال، ووفق معايير مثالية وبأداء مثالي²⁵.

4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب عامل مهم من عوامل تمكين مدير المدرسة، ولا بدّ أن يتزامن التدريب مع متطلبات العصر، وتطورات تقنيات العملية التعليمية والتربوية²⁶.

5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: ليتمكن مديري المدارس من اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعرفة والمعلومات ومقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم²⁷.

6- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: مكين المدير يكمن من خلال تكريم إدارة التعليم له وشكره على ما يُقدم في مجال عمله الإداري.

1- التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للمدير يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل، وثقة المجتمع في المدير هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة²⁸.

Humborstad, S. I. W. & Kuvaas, B. (2013). Mutuality in Leader Subordinate Empowerment Expectation: Its Impact on Role Ambiguity and Intrinsic Motivation. *Leadership Quarterly*, 24, 363-377.

Herrenkohl, R., Judson, G. & Heffner, J. (1999). Defining and Measuring Employee empowerment, *Journal of Applied Behavioural Science* 35, 373-385.

Hao, P., He, W., & Long, L.-R. (2018). Why and When Empowering Leadership Has Different Effects on Employee Work Performance: The Pivotal Roles of Passion for Work and Role Breadth Self-Efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 85-100.

بركة ب. (2014). التمكين التنظيمي بين الحداثة والتأصيل الإسلامي. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*, 2(4), 27-08.

Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane, K., & Peter, F. (2007). Effectiveness of Teambuilding in Organization. *Journal of Management*, 5(3), 35-37.

عفاف راضي هواري التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس. (2020). *مجلة العلوم التربوية و النفسية*, 4(33), 28.

المبحث الثاني: سياسات وإجراءات وزارة التربية والتعليم لتمكين مديري المدارس

تعد وزارة التربية والتعليم العمانية إحدى أهم المؤسسات المعنية بسياسات تمكين مديري المدارس، وهي جزءاً لا يتجزأ من النهج الإداري الحديث الذي يسعى إلى تحقيق أقصى استفادة من قدرات المديرين وإمكانياتهم. وتمثل هذه السياسات والإجراءات في توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار، وتمنح المديرين الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما تشمل سياسات التمكين تدريب مديري المدارس، وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر، وتقديم الدعم اللازم لهم للتغلب على التحديات.²⁹

ومدير المدرسة هو المسؤول الرئيس عن بناء مجتمعات التعلم ودعمها بصورة مستمرة ومساعدتها في التغلب الصعاب أو المشكلات التي تواجهها وتمكينها من مواكبة التحديات الـ معاصرة، وذلك من منطلق أنه مسئول عن إدارة الموارد البشرية وبناء ثقافة تنظيمية ووضع توقعات عالية تؤثر بشكل فعال على سلوكيات وأداء العاملين (De Matthews, 2014³⁰). ويقوم مدير المدرسة بدور مهم في تحسين وتطوير وتقوية مجتمعات التعلم، والاندماج معهم في أنشطتهم، واستيعاب المعارف والأفكار الجديدة، وبناء وتشكيل فرق العمل، والقدرة على إدارة الصراع واستثماره في استخراج الطاقات الكامنة لدى المعلمين، والاعتماد على نمط القيادة الموزعة التي تعزز وتدعم هذه المجتمعات، وتوفير مزيد من فرص برامج التنمية المهنية للمعلمين، والمزيد من الأنشطة التعليمية، وبناء علاقات صحية بين المعلمين وبين الطلبة وبين المعلمين والطلبة، والحفاظ على الأنظمة والقيم المشتركة.³¹ وتوجد عدة أدوار لمديري المدارس في بناء مجتمعات التعلم تتمثل في تحفيز هذه المجتمعات، السلطات والصلاحيات من خلال القيادة التشاركية والموزعة، وتقاسم المسؤوليات، والتنسيق والتعاون بينها في تنفيذ برامجها ومشروعاتها، والتركيز على تعلم المعلم والطالب، وتوفير ثقافة تعاونية مستمرة، وتركيز المتابعة والرقابة والتقييم على النتائج المحددة، وتوفير الوقت والموارد اللازمة نحو تعلم وتقديم الطلبة نحو تحقيق رؤية المدرسة، والقيام بدور الناقد لممارسات هذه المجتمعات، وتنمية العلاقات الجماعية، وإيجاد وتوفير تجارب وممارسات تعلم مهنية، والتركيز على نجاح الطلبة، وتشجيع المشاركة في القيادة.

²⁹ عد، محمد حسام، 2011م، تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري، الم تمر "السنوي السادس عشر آثار وسبل مواجهة الأزمات المجتمعية الناتجة عن أحداث الربيع العربي"، مصر.

³⁰ العموش، وفاء إبراهيم، و الصرايرة، خالد أحمد سلامة. (2020). التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

وفي سلطنة عمان تضمن دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (2015) عدة مهام وظيفية تمكن مديري المدارس من بناء مجتمعات التعلم تتمثل في الإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة السنوية للمنهاج الدراسي، والإعداد اليومي للدروس، وعقد اجتماعات دورية مع أعضاء الهيئة التدريسية، وتنفيذ البرامج الإثرائية والعلاجية مع المعلمين الأوائل، والمشاركة في تنفيذ زيارات إشرافية لأعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، وتخطيط وتنفيذ المشاريع التطويرية، وإعداد تقارير تقييم الأداء الوظيفي لأداء العاملين، وترشيح أعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها للدراسات التخصصية، والمشاركة في إعداد الدراسات والبحوث الميدانية وتوظيف نتائجها وتوصياتها، والعمل على التجديد والتطوير وتقديم المقترحات، وتنمية ثقافة الابتكار لدى العاملين بالمدرسة، والعمل على غرس القيم والأخلاق الحميدة في المدرسة، والإشراف على تفعيل الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها، والإشراف على تفعيل أعمال اللجان والمجالس وجماعات العمل المدرسية المختلفة. ويتضح أن مديري المدارس عنصر رئيس وعامل حيوي مهم في بناء مجتمعات التعلم المهنية وتوفير كافة وسائل الدعم المادي والبشري لها، حيث يقوم بتشكيلها من خلال الاعتماد على عمل الفريق، ويوفر لها برامج التنمية المهنية المستمرة والوقت اللازم لها، كما يدعم الاتصالات الفعالة بين أعضائها، ومنح الصلاحيات والسلطات لهم من خلال عمليات التفويض والتمكين، وبناء ثقافة الثقة والاحترام بينهم، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في صنع القرارات المدرسية.³²

منهجية الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج النوعي ويشتمل على تحليل القضايا التي تتعلق بسياسات التمكين الإداري وإجراءات تطبيقها لدى مديري مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان.

واختارت الباحثة منهج العينة الهادفة في هذه الدراسة لاختيار المدارس المشاركة في المقابلة، ويؤكد هذا المنهج على إمكانية اظهار الإرادة والرغبة من المشاركين وهذا ما يعطي فرصة أكبر للباحثة للحصول على معلومات مفيدة متعلقة بالدراسة والتي تساعد على الإجابة على أسئلة الدراسة.

1- جمع البيانات

³² عكر، منى، (2020)، "أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي"، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، مجلد 1، ع 11.

تم استخدام أساليب متعددة لضمان جمع بيانات شاملة ومتنوعة تعكس الواقع بشكل دقيق وشامل واعتمدت جمع البيانات على الأساليب التالية:

أولاً: تم الاعتماد على البيانات المكتوبة والموجودة في المكتبات، مثل المقالات العلمية، الكتب، والمجلات الأكاديمية التي تتناول التمكين الإداري وسياسات تطبيقه. وهذه المصادر وفرت للباحثة الأساس النظري اللازم والتعمق في المفاهيم المتعلقة بالموضوع.

ثانياً، دراسة حالة وحجم العينة قامت الباحثة بتحديد خمس مدارس في محافظة ظفار كدراسة حالة، حيث تم تحديد هذه المدارس بناءً على عدة معايير متنوعة ومتزامنة. فيما يتعلق بالجنس (مدارس ذكور، إناث، مختلطة)، والنوع (حكومية، خاصة)، بالإضافة إلى طبيعة التعليم (عادي، إسلامي). هذا التنوع في اختيار العينة يساعد في تمثيل مختلف السياقات والظروف التي قد تؤثر على تجربة وفهم سياسات التمكين الإداري وإجراءات تطبيقها في المدارس.

- مدرسة ظفار للبنين (10-12) وهي مدرسة حكومية للذكور تأسست سنة 2010
- معهد العلوم الإسلامية بصلالة وهو معهد حكومي مختص بالعلوم الإسلامية تأسس سنة 2012
- مدرسة صلالة الخاصة وهي مدرسة خاصة مختلطة أحادية اللغة تأسست سنة 1987
- مدرسة غدو للتعليم الأساسي (1-12) وهي مدرسة حكومية للبنات تأسست سنة 1988
- مدرسة السعد العالمية بصلالة (1-12) وهي مدرسة خاصة مختلطة ثنائية اللغة تأسست سنة 2019

- أداة الدراسة: المقابلة

فائدة المقابلة: المقابلة هي أداة أساسية في البحث العلمي وتوفر العديد من المزايا التي تساعد الباحث العلمي على الحصول على بيانات غنية وشاملة. من أبرز الفوائد التي تقدمها المقابلة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحديد الانطباعات والمشاعر الشخصية: وتساعد في تحليل البيانات وفهم العوامل التي تؤثر في النتائج.
- التأكد من صدق الإجابات: من خلال الرصد المباشر لتعابير الوجه ولغة الجسم، بالإضافة إلى توجيه الأسئلة المتابعة للتأكد من فهم صحة البيانات المجمعة.
- تخصيص الأسئلة وتعديلها: يمكن تعديل الأسئلة وإضافة توضيحات أو توجيهات لضمان تفهم جيد واستجابات دقيقة وظروف المبحوثين.

- المرونة والتكيف: المقابلة توفر مرونة كبيرة في تكييفها مع الباحثة والمبحوثين، مما يساعد في جعل العملية أكثر تناسلاً وسلاسة وحسب ما يناسب الحالة البحثية.
- الفهم الشامل للسياق:، يساعد في تفسير البيانات وتفسير النتائج بشكل أكثر دقة.
- **دليل المقابلة:** تم اعداد دليل المقابلة من خلال الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الإداري واختارت الباحثة المقابلة كأداة للدراسة نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وعليه قسم دليل المقابلة على النحو التالي:
 - القسم الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية وتشمل كل من اسم المدرسة، عدد السنوات في منصب مدير، التخصص، الدرجة العلمية، والترتبة والجنس.
 - القسم الثاني: خصص لسياسات التمكين الإداري وإجراءات تطبيقها واعتمدت الباحثة على الأبعاد:
 - 1- استكشاف السياسات وإجراءات الوزارة حول التمكين الإداري لمديري مدارس محافظة ظفار سلطنة عمان.

- ما هي البرامج المقدمة لتمكين مديري المدارس؟

- هل البرامج والخدمات المقدمة تتوافق مع احتياجات وتطلعات مديري المدارس؟

2. ما هو أسلوب تطبيق السياسات وإجراءات التمكين الإداري لمديري مدارس محافظة ظفار سلطنة

عمان؟

- هل توجد آليات لقياس مدى تطبيق السياسات وإجراءات التمكين الإداري لمديري المدارس؟

- ما تحديات تطبيق سياسات وإجراءات التمكين الإداري لمديري المدارس؟

- ما توصيات المديرين حول تطبيق السياسات وإجراءات التمكين في المدارس؟

و صيغت العناصر السابقة في شكل أسئلة مفتوحة واستكشافية تترك الحرية للمديرين لإبداء آراءهم وملاحظاتهم من خلال العناصر السابقة.

باستخدام العناصر السابقة بشكل متكامل ومنسق، تمكنت الباحثة الحصول على معلومات شاملة ومتنوعة تساعده في إثراء بحثه وتحقيق أهدافه بشكل فعال ودقيق.³³

³³ نصر الدين أبوي، 2013، المدونة الالكترونية، المقابلة مفهومها وأهميتها. -http://aeuwbi.blogspot.com/2013/06/blog-post_2.html

مراحل المقابلة:

مراحل المقابلة هي جزء أساسي من عملية البحث العلمي، حيث تساهم في جمع البيانات وفهم الظواهر من خلال التفاعل المباشر مع المشاركين. يتطلب كل مرحلة اهتمامًا بالتفاصيل وتخطيطًا جيدًا لضمان نجاح العملية بشكل فعال وفعال. سنستعرض كل مرحلة من مراحل المقابلة:

2- التخطيط: الخطوة الأولى في عملية المقابلة هي التخطيط الجيد وتحديد الأهداف والأسئلة التي ترغب في طرحها. من المهم أن تكون الأسئلة متناسبة مع هدف الدراسة وتوجهاتها. ينبغي أن تتمثل الأهداف في فهم معين أو في الحصول على معلومات تفصيلية حول الموضوع المدروس. كما يجب أن يتم تحديد المشاركين المناسبين للمقابلة بناءً على معايير محددة مثل الخبرة أو الخلفية أو الدور في الظاهرة المدروسة.

3- إعداد المقابلة: بعد تحديد الأسئلة والمشاركين، يأتي دور إعداد المقابلة. أعدت الباحثة البيئة المناسبة للمقابلة، والتأكد من وجود جميع المواد المطلوبة مثل أوراق الملاحظات، وأي أدوات تقنية مثل مسجل الصوت إذا كان من المخطط تسجيل المقابلة. وأن تكون البيئة هادئة ومريحة للمشاركين لتشجيعهم على الإجابة بجرية وصدق.

4- إجراء المقابلة: أثناء المقابلة، قامت الباحثة بتقديم نفسها بشكل موجز، وشرحت الهدف من المقابلة. وومن ثم البدء بطرح الأسئلة المحددة مسبقًا، بحيث كانت مستمعة ومتفاعلة وسجلت الإجابات بدقة. من المهم التأكد من فهم المشاركين للأسئلة وتوفير التوضيحات اللازمة حسب الحاجة.

5- توثيق المعلومات: بعد الانتهاء من المقابلة، وثقت المعلومات بدقة. يمكن ذلك عن طريق كتابة ملاحظات مفصلة وشاملة وتسجيلها، وتدوين الملاحظات حول تعابير الوجه ولغة الجسم والتفاعلات غير اللفظية التي قد تكون ذات أهمية.

6- تحليل البيانات: بعد جمع البيانات، يأتي دور تحليلها. قامت الباحثة بتحليل المعلومات التي تم جمعها في المقابلة بناءً على أهداف الدراسة والإطار النظري. يتمثل التحليل في استخلاص النتائج الرئيسية، وتفسير البيانات، وتحديد الاتجاهات والمواضيع الرئيسية التي تمثل جوهر الدراسة. وتم استخدام الأساليب النوعية لأغراض تحليل المقابلة الموزعة على العينة من خلال نتائج تحليل البيانات وتفريغها على الحاسوب، وذلك من خلال الخطوات التالية:

1-تحضير البيانات ونقلها: تم التأكد من أن جميع المقابلات مسجلة بشكل صحيح، وتنظيمها بشكل مناسب في الحاسوب.

2-تحديد المتغيرات: تم تحديد المتغيرات الرئيسية. وفي هذه الدراسة تمثلت المواضيع الرئيسية في:

- الموضوع الاول: استكشاف السياسات والإجراءات الوزارية حول التمكين الإداري لمديري مدارس محافظة ظفار سلطنة عمان. من خلال الاسئلة التالية:

● ما هي البرامج المقدمة لتمكين مديري المدارس؟

● هل البرامج والخدمات المقدمة تتوافق مع احتياجات وتطلعات مديري المدارس؟

- الموضوع الثاني: تطبيق السياسات والإجراءات في المدارس المختارة: من خلال طرح الاسئلة التالية:

● هل توجد آليات لقياس مدى تطبيق السياسات واجراءات التمكين في المدرسة؟

● ما تحديات تطبيق سياسات وإجراءات التمكين في المدارس؟

● ما توصياتكم كمدراء حول تطبيق السياسات وإجراءات التمكين في المدارس؟

3-ترميز البيانات تم ترميز البيانات ومن ثم تحليل الترميز: وقد استخدمت الباحثة نظام تصنيف لترميز البيانات بحيث يمكن تعيين رموز أو أرقام لكل متغير أو مفهوم رئيسي 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 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

7- **الإبلاغ والتوثيق:** بناءً على نتائج التحليل، قامت الباحثة بكتابة تقرير أو ورقة بحث تستند إلى نتائج المقابلة وتوثيق المصادر بدقة. يشمل الإبلاغ أيضاً مناقشة النتائج مع التركيز على الاستنتاجات الرئيسية وتفسيرها بالنسبة للمشكلة المدروسة.

8- **المراجعة والتقييم:** الخطوة الأخيرة تتضمن مراجعة جودة المقابلة والبيانات التي تم جمعها. وتقييم العملية بشكل شامل، بما في ذلك جودة الأسئلة المطروحة، ومدى فعالية التفاعل مع المشاركين، وتحقيق أهداف الدراسة بشكل كامل.

باستخدام هذه المراحل بشكل متسلسل ومنظم، تمكنت الباحثة الحصول على بيانات ذات جودة عالية من خلال المقابلة، واستخدامها في إثراء المعرفة العلمية وفهم الظواهر المختلفة بشكل أفضل.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تم إجراء المقابلة على عدد من مديري المدارس، وتكرم مديرو المدارس الحكومية والخاصة بالإجابة عن أسئلة المقابلة، وقد قامت الباحثة باستخلاص أهم النقاط التي جاءت في استجابات المديرين على أسئلة المقابلة التي تم التوصل، وتحليل بياناتها، وذلك للإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة، والذي نص على " ما سياسات التمكين الإداري وإجراءات وأساليب تطبيقها لدى مديري مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان؟ ". وتم الإجابة عليه من خلال نتائج الأسئلة الفرعية، ووفقاً لما يلي:

نتائج السؤال الأول: والذي ينص على " ما السياسات وإجراءات الوزارة حول التمكين الإداري لمديري مدارس محافظة ظفار بسلطنة عمان؟"

وللإجابة عن السؤال قدم المديرون (عينة المقابلة) تحليلاً مفصلاً لسياسات التمكين على العاملين في المدارس. وسنقوم بتحليل هذه النقاط بشكل أكثر تفصيلاً وذلك من خلال إجاباتهم عن الاسئلة الفرعية الخاصة بالسؤال وكما يلي:

- ما هي البرامج المقدمة لتمكين مديري المدارس؟

يوضح الجدول رقم (2) آراء عينة المقابلة للبرامج المقدمة لتمكين مديري المدارس

الجدول رقم (2) آراء عينة المقابلة للبرنامج المقدمة لتمكين مديري المدارس

السؤال	رمز مدير المدرسة	الإجابة
--------	------------------	---------

<p>أن التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين؛ التي تعزز من دافعيتهم نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع امتلاك القدرة والمسؤولية في بيئة العمل، لذلك كانت الخطة المدرسية وما يوازيها من خطط في البيئة المدرسية خير معين لتحقيق التمكين الوظيفي في المجتمعات المدرسية</p>	م1	<p>1- ما هي البرنامج المقدمة لتمكين مديري المدارس؟</p>
<p>كل عامل في المدرسة ابتداء من حارس المدرسة وانتهاء بمديرها لديه اهداف يجب تحقيقها بناء على قرارات وأسس وضعت بمشاركة الجميع. وقد جاءت منظومة الاجادة لتدعم سياسة التمكين الاداري في جميع المؤسسات الحكومية بما فيها المدارس لتترك المجال مفتوحًا لقرارات مؤقتة من شأنها تعزيز العمل التربوي يصدرها كل العاملين بعد الرجوع لمدير المدرسة.</p>	م2	
<p>من برامج التدريب والتأهيل القيادة التربوية والمعلمين الجدد والمعلم الأول</p>	م3	
<p>أن البرامج المقدمة تتوافق مع احتياجات وتطلعات مديري المدارس ويمكن تطويرها واطافة برامج أخرى كمنظومة اجادة والتدريب الالكتروني والبوابة التعليمية</p>	م4	

توضح الإجابة في الجدول رقم (2) أن هناك برامج تدريب وتأهيل متاحة تستهدف مختلف فئات لقيادات التربية. وهذا يشير إلى وجود تركيز على تطوير مهارات مديري المدارس وزيادة كفاءتهم. أما منظومة اجادة والتدريب الالكتروني والبوابة التعليمية فهذه الأدوات والموارد تشير إلى استخدام التكنولوجيا والمنصات الإلكترونية في تقديم البرامج التعليمية والتدريب.

- هل البرامج والخدمات المقدمة تتوافق مع احتياجات وتطلعات مديري المدارس؟

يوضح الجدول رقم (3) آراء عينة المقابلة للبرنامج والخدمات المقدمة التي تتوافق مع احتياجات وتطلعات مديري المدارس

الجدول (3) آراء عينة المقابلة للبرنامج والخدمات المقدمة واحتياجات وتطلعات مديري المدارس

الإجابة	رمز مدير المدرسة	السؤال
---------	------------------	--------

غالباً ما تتوافق البرامج المدرسية والخدمات المقدمة مع احتياجات وتطلعات الموظفين لأن مدير المدرسة على اطلاع بمهام كل وظيفة وامكانيات كل موظف بحيث يتم اسناد المهام المناسبة لكل عامل وعلى ضوءها يتم اتخاذ القرارات	1م	2- هل البرامج والخدمات المقدمة تتوافق مع احتياجات وتطلعات مديري المدارس؟
لزيادة كفاءة العمل وتجويده يجب تزويد مديري المدارس بالأدوات والموارد اللازمة للقيام بالأعمال التي يحتاجونها وتوفير الدعم اللازم لهم.	2م	
بمجرد تحديد المجالات التي يريد مدير المدرسة أن يتمتع فيها الموظفون بمزيد من الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار، يجب التأكد من أن لديهم المهارات والمعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات المناسبة.	3م	
لا يتم ذلك إلا بتوفير التدريب والموارد المناسبة لدعمهم في أدوارهم الجديدة.	4م	
يجب على المدير إنشاء خطوط اتصال مفتوحة مع الفريق حتى يشعر الكل بأنه عضو مهم تتوافق البرامج والخدمات المقدمة مع احتياجات وتطلعات الموظفين	5م	

وتؤكد الإجابة في الجدول رقم (3) أن البرامج المقدمة تتوافق مع احتياجات وتطلعات مديري المدارس، وهذا أمر إيجابي يشير إلى تحقيق توازن بين العروض التدريبية واحتياجات مديري المدارس.

نتائج السؤال الفرعي الثاني ينص السؤال الفرعي الثاني على: "ما هو أسلوب تطبيق السياسات وإجراءات التمكين الإداري لمديري مدارس محافظة ظفار سلطنة عمان؟"

وللإجابة عن السؤال قدم المديرون (عينة المقابلة) إجابات لأسلوب تطبيق السياسات وإجراءات التمكين الإداري على المدارس المختارة. وذلك من خلال إجاباتهم عن الاسئلة الفرعية الخاصة بالسؤال وكما يلي:

- هل توجد آليات لقياس مدى تطبيق السياسات واجراءات التمكين الإداري لمديري المدارس؟

يوضح الجدول رقم (4) آراء عينة المقابلة آليات قياس مدى تطبيق السياسات واجراءات التمكين في المدرسة

الجدول (4) آراء عينة المقابلة آليات قياس مدى تطبيق السياسات واجراءات التمكين في المدرسة

السؤال	رمز مدير المدرسة	الإجابة
1- هل توجد آليات لقياس مدى تطبيق السياسات واجراءات التمكين في المدرسة؟	م1	مراقبة وتقييم تطبيق السياسات واجراءات التمكين في المدرسة في إدارة المدارس.
	م3	المساءلة والتحسين المستمر في النتائج التعليمية.

- ما تحديات تطبيق سياسات وإجراءات التمكين في المدارس؟

يوضح الجدول رقم (5) آراء عينة المقابلة لتحديات تطبيق سياسات وإجراءات التمكين في المدارس

الجدول رقم (5) آراء عينة المقابلة لتحديات تطبيق سياسات وإجراءات التمكين في المدارس

السؤال	رمز مدير المدرسة	الإجابة
2- ما تحديات تطبيق سياسات وإجراءات التمكين في المدارس؟	م1	عدم اشراك مدير المدرسة في صنع القرارات التربوية، وهذه المشكلة تعكس نقصاً في التشاور وعدم الاستفادة من تجربة المديرين في اتخاذ القرارات التربوية الهامة. يجب تعزيز التعاون والشراكة بين المديرين والمعلمين في صنع القرارات التربوية.
	م2	قلة التدريب في سياسات وطرق التمكين، وهذا يظهر أن هناك حاجة إلى تقديم التدريب والتطوير المستمر للمديرين والمعلمين حول مفهوم التمكين وكيفية تنفيذه بفعالية.
	م3	ضعف الحوافز المقدمة، ولتشجيع المديرين والعاملين على تطبيق سياسات التمكين، يجب وضع نظام حوافز يشجع على الأداء المبدع وتحقيق الأهداف.
	م4	سيطرة أسلوب المركزية، ويجب تقليل مستوى السيطرة وتمكين المديرين والمعلمين لاتخاذ القرارات المستقلة والمشاركة في تطوير الخطط التعليمية.

<p>حرص المدراء على صلاحياتهم ومناصبهم الوظيفية ومراكزهم، ويتطلب ذلك تغيير في الثقافة المؤسسية لتشجيع المشاركة الفعالة وتقدير تفاوت الأداء. وخوف بعض المدراء من تمكن بعض الموظفين، ويجب تعزيز ثقة المديرين بقدرات فريق العمل وتعزيز روح التعاون بينهم.</p>	<p>5م</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------	--

في الجدول رقم (5) قدم المديرين تحليلاً جيداً لعوامل تقف عائقاً أمام تطبيق السياسات وإجراءات التمكين الإداري على المدارس المختارة وأن أهم التحديات التي تواجه سياسة التمكين في المدارس هي عدم اشراك مدير المدرسة في صنع القرارات التربوية وقلة التدريب في سياسات وطرق التمكين للإضافة إلى ضعف الحوافز المقدمة، وسيطرة اسلوب المركزية، وحرص المدراء على صلاحياتهم ومناصبهم الوظيفية ومراكزهم، وخوف بعض المدراء من تمكن بعض الموظفين، وبالتالي يفقد مكانته ومركزه وتفكيرهم بهذا المنطق، وضعف مهارات العاملين وعجزهم على تحمل المسؤولية.

- ما توصياتكم كمدراء حول تطبيق السياسات وإجراءات التمكين في المدارس؟

بناءً على التحديات التي اوردها المدراء، توجد بعض التوصيات لتطبيق سياسات التمكين في المدارس ويوضح الجدول رقم (6) آراء عينة المقابلة التي اوردها المدراء لتوصيات تطبيق سياسات وإجراءات التمكين في المدارس

الجدول رقم (6) آراء عينة المقابلة لتوصيات تطبيق سياسات وإجراءات التمكين في المدارس

الإجابة	رمز مدير المدرسة	السؤال
<p>اجراء اختبار سليم للمديرين، وتحديد مهارات واحتياجات التدريب اللازمة لهم، واكسابهم المهارات وتعزيزهم، وتقديم الفرص لتطوير مهاراتهم وزيادة قدراتهم.</p>	<p>1م</p>	<p>- ما توصياتكم حول تطبيق السياسات وإجراءات التمكين في المدارس؟</p>
<p>التدريب والتطوير والشراكة، وتقديم برامج تدريبية مستمرة تعزز من فهم المديرين والمعلمين لمفهوم التمكين وكيفية تنفيذه.</p>	<p>2م</p>	

<p>تطبيق نظام الحوافز في هذا المجال، وتحفيز المديرين والعاملين على تحقيق الأهداف من خلال تقديم حوافز مادية أو تقديرية، وتوفير الموارد الكافية والمتاحف الملائمة لتطبيق التمكين، وتقديم الدعم المالي والإداري اللازم لضمان نجاح برامج التمكين في المدارس. والايان بقدرات العاملين ومنحهم الثقة، وتشجيع المديرين على تقدير ودعم الموظفين وإعطاءهم الحرية في اتخاذ القرارات</p>	<p>3م</p>	
<p>التقليل من المركزية في كثير من الأمور، وتشجيع المديرين على توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل أفضل ومشاركة القرارات مع الفريق.. والايان بأهمية التمكين وقدرته على الابداع في مجال العمل، وتعزيز ثقة المديرين والعاملين بأن التمكين ليس مجرد مفهوم، بل هو استراتيجية تعزز من الابداع والفعالية في محيط العمل.</p>	<p>4م</p>	
<p>منح المدراء الصلاحيات التامة في بعض الأمور، ومنح المديرين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات المهمة وتطبيق سياسات التمكين بفعالية.</p>	<p>5م</p>	

يوضح الجدول رقم (6) آراء عينة المقابلة التي اوردها المدراء لتوصيات تطبيق سياسات وإجراءات التمكين في المدارس, باستخدام هذه التوصيات والتركيز على تعزيز ثقافة التمكين في المدارس، يمكن تحقيق تقدم كبير في تطبيق سياسات التمكين وتعزيز أداء المديرين والعاملين وجودة التعليم بشكل عام.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

أكد المدراء أن البرنامج المقدمة لتمكين المديرين أن هناك برامج تدريب وتأهيل متاحة تستهدف مختلف فئات القيادات التربوية. هذا يشير إلى وجود تركيز على تطوير مهارات المديرين وزيادة كفاءتهم. إضافة إلى منظومة اجادة والتدريب الالكتروني والبوابة التعليمية: هذه الأدوات والموارد تشير إلى استخدام التكنولوجيا والمنصات الإلكترونية في تقديم البرامج التعليمية والتدريب. هذا يمكن أن يساهم في توفير وصول أوسع للمديرين والتعليم القائم على البيانات هذا بالإضافة الى توافق البرامج مع احتياجات وتطلعات المديرين وتؤكد الإجابة أن البرامج المقدمة تتوافق مع احتياجات وتطلعات مديرين المدارس، وهذا أمر إيجابي يشير إلى تحقيق توازن بين البرامج

التدريبية واحتياجاتهم. ويظهر أن تطبيق سياسة التمكين إيجابياً بشكل كبير على مديري المدارس، مما يؤدي لزيادة الرضا الوظيفي و تحقيق الاستقرار الوظيفي والتطور المهني. كما يشير إلى تحفيز المديرين على الإبداع والابتكار.

وبشكل عام، يمكن القول أن تطبيق سياسات التمكين في المدارس يسهم في تحسين البيئة التعليمية وزيادة كفاءة الموظفين ورضاهم، مما ينعكس إيجابياً على المعلمين والطلاب وأولياء الأمور ويسهم في تطوير التعليم بشكل عام. وهو ما يؤكد (بن رجم، 2022) ³⁴ حيث تؤكد أن سعي المؤسسات التربوية إلى مساندة ومتابعة كافة المستجدات التي من شأنها أن تحسن أداء المؤسسات والقائمين عليها من قيادة أو معلمين أو طلبة أو أولياء أمور تؤدي إلى مخرجات ذات تأثير كبير على أداء الطلبة وتحصيلهم. وأن عملية تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم مهني تتوقف على مدى توافر النمط القيادي الذي يسمح بتنمية القدرات القيادية لدى العاملين، ومشاركتهم في عمليات صنع القرار وتوزيع الأنشطة القيادية عليهم وممارستهم لها، وأن سعي القيادة المدرسية في توفير أرضية واسعة تهدف إلى التعاون والتكافل مع كافة عناصر العملية التعليمية والذي من شأنه أن يضع المؤسسات التربوية في مقدمة التطور أن من أهم المقومات التي يقوم عليها بناء مجتمع تعلم مهني بالمدرسة توافر الثقة فيما بين العاملين على كافة المستويات.

ومن خلال المقابلات التي تم إجراؤها والتحليل الكيفي لنتائج المقابلة وفق المقاربة المعجمية والتي تعتمد على تكرار الكلمات مرتبة حسب كثافة ورودها في النص والتشابه بين الكلمات المستخدمة (شرقي، 2016، ص 220³⁵). تبين أن إجابة مديري المدارس والكلمات الأكثر تكراراً: كلمة "التمكين" هي الأكثر تكراراً في دليل المقابلة بنسبة 3. 46%. يمكن أن يشير ذلك إلى أهمية كبيرة لمفهوم التمكين في سياق المقابلة. يمكن أن يكون ذلك مؤشراً على أهمية مناقشة كيفية تمكين مديري المدارس. وجاءت كلمتي "السياسات" و "القرارات" بنسبة 1. 53% و 1. 51% على التوالي. مما يشير ذلك إلى دور السياسات وعمليات اتخاذ القرار في التمكين الإداري.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

³⁴ بن رجم، ادريس (2022). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة. 13. 285-305

³⁵ الخليفاي، مؤيد منفي محمد شرقي. 2016. قيم التحديث و انعكاساتها على القيم العشائرية لدى طلبة الجامعة : بحث سوسيو-أنثولوجي : جامعة الأنبار أمودجا. مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، مج. 2، ع. 216. 389-414.

قدم المديرون تحليلاً جيداً لآليات قياس مدى تطبيق السياسات واجراءات التمكين الإداري لمديرين المدارس ومنها مراقبة وتقييم تطبيق السياسات واجراءات التمكين في المدرسة في إدارة المدارس. والمساءلة والتحسين المستمر في النتائج التعليمية. كما توجد عوامل تقف عائقاً أمام تطبيق سياسات التمكين في المدارس وتوضح العديد من التحديات التي يمكن مواجهتها في هذا السياق. عدم اشراك مدير المدرسة في صنع القرارات التربوية وقلة التدريب في سياسات وطرق التمكين وضعف الحوافز المقدمة وسيطرة أسلوب المركزية وحرص المدراء على صلاحياتهم ومناصبهم الوظيفية ومراكزهم وخوف بعض المدراء من تمكن بعض الموظفين. ولعل الباحثة في تفسيرها لذلك تميل إلى عدم اختلاف وجهات نظر المديرين حول واقع التمكين الإداري، بغض النظر عن مستوياتهم وخبراتهم في هذا المجال، حيث أن المدير أو المديرية قد عمل قبل الانخراط بعمله الإداري بمجال التعليم؛ مما شكل لديه مجموعة من الخبرات التربوية والتعليمية؛ تساعده في عمله كمدير. ووجود كثير من الدورات التدريبية المكررة في مجالات التربية العامة، ونظريات التعلم، والإشراف الحديث، وتكنولوجيا التعليم، حيث يأخذها كافة مديري ومديرات المدارس، بالإضافة إلى وجود الوسائل والتقنيات الحديثة التي وفرت للجميع؛ مما يساعد المديرين على التعلم والتفاعل بشكل أسهل وأسرع، بالإضافة إلى أن محاور التمكين الإداري واضحة

واستناداً إلى التحليل المقدم في هذه الدراسة يوجد للمستقبل عدة مجالات يمكن استكشافها وتوسيعها ومنها:

1. تطبيق سياسات التمكين الإداري في الإدارة المدرسية: ينبغي على المديرين في ظفار بسلطنة عمان، السعي في تطبيق سياسات التمكين الإداري في الإدارة المدرسية في الإدارة المدرسية وأن يكونوا قدوة في تجسيد المبادئ الإسلامية في سلوكهم واتخاذ القرارات.
2. تنمية مهارات القيادة: يجب توفير فرص التدريب والتطوير لمديري المدارس لتنمية مهارات القيادة لديهم وذلك من خلال ورش العمل والدورات التدريبية التي تركز على التمكين والقيادة.
3. تعزيز التواصل والشفافية: يجب تعزيز التواصل والشفافية بين مديري المدارس وأعضاء الهيئة التعليمية وأولياء الأمور. يمكن أن يساهم ذلك في بناء الثقة وتعزيز التعاون.
4. مراجعة السياسات واللوائح المدرسية: ينبغي مراجعة السياسات واللوائح المدرسية في ظفار بما يتوافق مع المبادئ الإسلامية لتعزيز التمكين الإداري وضمان تنفيذها بفعالية.
5. دعم البحث العلمي والتطوير المهني: يجب تشجيع مديري المدارس على الاستمرار في التعلم والبحث العلمي في مجال الإدارة المدرسية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال منح دراسية ودعم التطوير المهني.

6. المشاركة في المجتمع المحلي: يجب على مديري المدارس المشاركة في الحياة المجتمعية المحلية والعمل مع الجهات ذات الصلة لتعزيز دور المدارس في خدمة المجتمع.
7. تنفيذ برامج تقويم وتقييم دور المديرين: يجب تنفيذ برامج دورية لتقييم أداء المديرين وضمان تحقيق التمكين الإداري والأهداف التعليمية بفعالية.
8. توجيه الأبحاث المستقبلية: ينبغي توجيه البحوث والدراسات المستقبلية نحو تطوير استراتيجيات تمكين المديرين في المدارس وتقديم توصيات قابلة للتنفيذ.

المراجع

REFERENCES

- Amal, 'Abd Muhammad 'Ali, Akram Muhsin al-Yāsirī & Sālih Maḥdī Muhammad. "Al-Tamkīn bayna al-Fikr al-Tanzīmī wa-al-Fiqh al-Islāmī." *Al-Majallah al-'Irāqīyyah li-al-'Ulūm al-Idāriyyah* 21 (2007).
- Al-Badā'ī, Mūzah Muḥammad Nāṣir. "Muṭallabāt al-Tamkīn al-Idārī lil-Mu'allimīn bi-al-Madāris al-Muṭabbaqah li-Nizām al-Idārah al-Madrasiyyah al-Dhātiyyah bi-Salṭanat 'Umān" (Unpublished Master's Diss.). Jāmi'at al-Sulṭān Qābūs, Masqaṭ, 2011.
- Barakah, B. "Al-Tamkīn al-Tanzīmī bayna al-Ḥadāthah wa-al-Ta'şīl al-Islāmī." *Majallat al-Ḥikmah lil-Dirāsāt al-Ijtimā'īyyah* 2, no. 4 (2014): 8–27.
- Bin Rajam, Idrīs. "Al-Tamkīn al-Idārī wa-'Alāqatuhu bi-al-Ibdā' al-Idārī ladā Muwazzafī Mudīriyyāt al-Shabāb wa-al-Riyāḍah." 13 (2022): 285–305.
- Khalaf Allāh, Maḥmūd Ibrāhīm. "Al-Tamkīn al-Idārī wa-'Alāqatuhu bi-al-Sulūk al-Ibdā'ī ladā Mudīrī al-Madāris al-Thānawīyyah bi-Filasṭīn." *Al-Majallah al-Tarbawīyyah* 31 no. 123 (2017).
- Al-Khulafāwī, Mu'ayyad Manfī Muḥammad Sharqī. "Qiyam al-Taḥdīth wa-In'ikāsātuhā 'alā al-Qiyam al-'Ashā'iriyyah ladā Ṭalabāt al-Jāmi'ah: Baḥṭh Sūsiyū-Anthrubūlūjī: Jāmi'at al-Anbār UnmūdhaJan". *Majallat al-Ustādh lil-'Ulūm al-Insāniyyah wa-al-Ijtimā'īyyah* 2, no. 216 (2016): 389–414.
- Al-Şaltī, 'Īsā bin Sa'īd. "Al-Tamkīn al-Idārī wa-Ru'yat 'Umān 2040." *Majallat al-Ru'yah*, (2020).
- Al-Ṭa'ānī, Ḥasan Aḥmad. "Darajat al-Tamkīn al-Idārī ladā Mudīrī al-Madāris al-Ḥukūmiyyah fī Muḥāfaẓat al-Karak al-Urdun." *Al-Majallah al-Tarbawīyyah (Kuwait)* 25, no. 98 (2011): 232–235.

- ‘Abd al-Qādir, Muḥammad ‘Abd al-Qādir al-Sayyid, wa-Sāmiyah ‘Umar ‘Awaḍ Ṣa‘r. “Dirāsah al-Furūq bayna al-Tamkīn al-Idārī ladā al-Mushrifīn al-Tarbawīyyīn bi-Saltānat ‘Umān Wafqan li-‘Adad min al-Mutaghayyirāt.” *Majallat ‘Ulūm al-Tarbiyah* 3 (2020), pt. 2.
- ‘Abd al-Qādir, Muḥammad ‘Abd al-Qādir, wa-Ṣa‘r, Sāmiyah ‘Umar ‘Awaḍ. "Dirāsah al-Furūq bayna al-Tamkīn al-Idārī ladā al-Mushrifīn al-Tarbawīyyīn bi-Saltānat ‘Umān Wafqan li-‘Adad min al-Mutaghayyirāt". *‘Ulūm al-Tarbiyah* 2, no. 2 (2020).
- ‘Add, Muḥammad Ḥusām. “Ta’tḥīr al-Takhṭīf al-Istrāṭījī lil-Mawārid al-Bashariyyah ‘alā Ta’zīm al-Istithmār fī al-‘Unṣur al-Basharī.” *Al-Mu’tamar al-Sanawī al-Sādis ‘Ashar: Athār wa-Subul Muwājahat al-Azamāt al-Mujtama’iyyah al-Nātijah ‘an Aḥdāth al-Rabī‘ al-‘Arabī*, Egypt, 2011.
- ‘Afāf, Rāḍī Huwārī. “Al-Tamkīn al-Idārī wa-Dawruhu fī Ta’zīz al-Thiqah ladā Mudīrī al-Madāris.” *Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyyah wa-al-Nafsiyyah* 4 no. 33 (2020).
- ‘Akar, Munā. "Ahammiyyat Bī‘at al-‘Amal fī Taḥqīq al-Ibdā‘ al-Wazīfī". *Al-Majallah al-Dawliyyah li-Nashr al-Buḥūth wa-al-Dirāsāt* 1, no. 11 (2020).
- Al-‘Amūsh, Wafā’ Ibrāhīm, wa-al-Ṣarāyirah, Khālīd Aḥmad Salāmah. "Al-Tanmiyah al-Mihaniyyah wa-‘Alāqatuhā bi-al-Takayyuf al-Wazīfī li-Mu‘allimī al-Madāris al-Thānawīyyah al-Ḥukūmiyyah fī Muḥāfazat al-‘Āṣimah ‘Ammān min Wijhat Naẓar Mudīrī al-Madāris" (Unpublished master diss.). Jāmi‘at al-Sharq al-Awsaṭ, ‘Ammān, 2020.
- Al-‘Anazī, Munā ‘Abd Allāh Ṣāliḥ. "Mu‘awwiqāt al-Tamkīn al-Idārī li-Mudīrī al-Madāris al-Thānawīyyah bi-Dawlat al-Kuwayt fī Mumārasātihim li-Adwārihim al-Mihaniyyah". *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah bi-al-Manṣūrah Miṣr* (2020).
- Muḥammad, Muḥammad Ḥasan Rasmī, Sa‘lān, ‘Abd al-Ḥamīd ‘Abd al-Fattāḥ, wa-al-Kathīrī, Fāṭimah Mustahīl ‘Abd Allāh Riyās. "Al-Tamkīn al-Idārī fī al-Mu‘assasāt al-Ta‘līmiyyah fī ‘Umān". *Majallat al-Tarbiyah bi-Banhā* no. 121 (2020).
- Al-Musaylīm, Muḥammad Yūsuf. “Ṣu‘ūbāt Tamkīn Mudārā’ al-Madāris min Wijhat Naẓar Qiyādiyyī al-Manāṭiq al-Ta‘līmiyyah.” *Al-Majallah al-Tarbawīyyah*, Jāmi‘at al-Kuwayt 26, no. 103 (2012): 87–90.
- Al-Mahdī, Yāsir Fathī. “Tamkīn al-‘Āmilīn bi-Madāris al-Ta‘līm al-Asāsī fī Miṣr: Dirāsah Maydāniyyah.” *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah*, ‘Ayn Shams, Egypt 2, no. 31 (2003): 56–60.
- Al-Ya‘qūb, Tamārā ‘Ādil. "Thiqat al-Muwazzaf bi-al-Mudīr wa-Dawruhā fī Idrākihi lil-Tamkīn fī al-Qiṭā‘ al-Ḥukūmī: Dirāsah Maydāniyyah min Wijhat Naẓar al-Muwazzafīn fī Wizārat al-Ṣinā‘ah wa-al-Tijārah wa-al-Mu‘assasāt al-‘Āmmah al-Tābi‘ah laḥā" (Unpublished master diss.). Jāmi‘at al-Yarmūk, Irbid, al-Urdun, 2004.
- Barsi, M., Ziglari, F. & Abadi, M. N. A. “Study Effective Factors on Employees’ Empowerment by a Model Based on Conger & Kanungo Model; Case Study: Social Security Organization of Bandar Abbas (Iran).” *International Journal of*

Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences 3 no. 4 (2013): 413-427.

Biemann, T., Kearney, E. & Marggraf, K. "Empowering Leadership and Managers' Career Perceptions: Examining Effects at Both the Individual and the Team Level." *The Leadership Quarterly* 26, no. 5 (2015): 775-789.

Hao, P., He, W., & Long, L.-R. "Why and When Empowering Leadership Has Different Effects on Employee Work Performance: The Pivotal Roles of Passion for Work and Role Breadth Self-Efficacy." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 25, no. 1 (2018): 85–100.

Herrenkohl, R., Judson, G. & Heffner, J. "Defining and Measuring Employee Empowerment." *Journal of Applied Behavioral Science* 35, no. 3 (1999): 373-385.

Humborstad, S. I. W. & Kuvaas, B. "Mutuality in Leader Subordinate Empowerment Expectation: Its Impact on Role Ambiguity and Intrinsic Motivation." *The Leadership Quarterly* 24 (2013): 363-377

Jacquiline, F. N. "Employee Empowerment and Job Satisfaction." *Research journal of human resource* 2, no. 2 (2014): 1-12.

Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane, K., & Peter, F. "Effectiveness of teambuilding in organization." *Journal of Management* 5, no. 3 (2007): 35-37.

Malone, T. W. "Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT." *Sloan Management Review* 38, no. 2 (1997): 23-35.

Spreitzer, G.M. "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment." *Academy of Management Journal* 39, no. 2 (1997): 483-504.

Research in Accounting, Finance and Management Sciences 3, no. 4: 308–318.

Derek Torrington, Laura Hall & Stephen Taylor. *Human Resource Management*, 6th ed. (Harlow: FT Prentice Hall, 2005).