

منى العلوي؛ ياسر الهنداوي؛ راشد الفهدي؛ ربا المنذرية: ممارسات القيادة التمكينية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان

## ممارسات القيادة التمكينية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان: دراسة ميدانية

أ. منى بنت خميس العلوية<sup>(1)</sup> د. ياسر فتحي الهنداوي<sup>(2)</sup> د. راشد بن سليمان الفهدي<sup>(3)</sup> د. ربا بنت سالم المنذرية<sup>(4)</sup>  
(قدم للنشر 1444/05/20 هـ - وقيل 1444/08/29 هـ)

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات المعلمين، تبعاً لمتغيرات: النوع الاجتماعي، ومرحلة التعليم المدرسي، وسنوات الخبرة الوظيفية. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي بمنحى البحوث الكمية، من خلال تطبيق مقياس مكون من أربعة أبعاد وهي: (تعزيزُ جدوى العمل، والمشاركةُ في صنع القرار، والثقةُ في أداء العاملين، وتوفيرُ الاستقلالية)، وذلك على (308) معلماً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس بسلطنة عمان يمارسون القيادة التمكينية بدرجة مرتفعة جداً، وذلك على التوالي من خلال: تعزيزُ جدوى العمل، والثقةُ في أداء العاملين، وتوفيرُ الاستقلالية، والمشاركةُ في صنع القرار، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائيةً لمستوى ممارسة القيادة التمكينية تُعزى لمتغيرات: النوع، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، وخرجت الدراسةُ بجملة من التوصيات، منها: نشرُ وتعزيزُ أساليب العمل المدرسي التي تُركز على مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وإعطاءهم الاستقلالية المناسبة لتنفيذ وتطوير ممارساتهم المهنية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التمكينية، مديرو المدارس الحكومية، المعلمين، سلطنة عمان.

### Empowering Leadership practices among Government schools principals in the Sultanate of Oman: A Field Study

Mona K. Alalawiya<sup>(1)</sup> Yasser F. Alhindawi<sup>(2)</sup> Rashid S. Alfahdi<sup>(3)</sup> Raya S. Almundhiriya<sup>(4)</sup>  
(Submitted 14-12-2022 and Accepted on 21-03-2023)

**Abstract:** This study aimed to determine the level of school principals' practice of empowering leadership in Government schools in the Sultanate of Oman from the point of view of teachers, and to locate the differences according to the variables of gender, educational stage, and years of experience. To achieve the objectives of the study; The descriptive approach was used in a quantitative research approach, by applying a scale consisting of four dimensions, namely: (enhancement of work feasibility, participation in decision-making, and trust in the performance of workers, and the provision of independence); And that on (308) teachers. The results of the study showed that principals of schools in the Sultanate of Oman practice empowering leadership to a very high degree, through enhancing the feasibility of work, confidence in the performance of workers, providing independence, and participating in decision-making. The results also revealed no statistical differences for the level practice of empowering leadership due to the variables of gender, educational stage, and years of experience. The study came out with a number of recommendations, including disseminating and strengthening school work methods that focus on the participation of teachers in school decision-making, and giving them the appropriate independence to implement and develop their professional practices.

**Keywords:** Empowering leadership, Government school principals, Teachers, Sultanate of Oman.

(1) Doctoral researcher - College of Education - Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman

(2), (3), (4) College of Education - Sultan Qaboos University.

(1) باحثة دكتوراه - كلية التربية - جامعة السلطان قابوس سلطنة عمان  
(2)، (3)، (4) كلية التربية - جامعة السلطان قابوس.

## المقدمة

يشهد العصر الحالي تطورات معرفية وتكنولوجية متعددة وتغيرات متسارعة، جعلت المؤسسات الحديثة- ومنها المؤسسات التعليمية- تُركز على تأسيس منظومة عمل قادرة على قيادة التغيير من أجل البقاء والتطوير المستمر، وقيادة الموارد البشرية، ودعمها لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز، وعليه أصبحت القيادة محوراً جوهرياً لنجاح مؤسسات اليوم، وزيادة فاعليتها.

وتُشكل القيادة التربوية عاملاً رئيساً في تميّز المؤسسات التعليمية، والنهوض بمخرجاتها، لما لها من تأثير في عناصر العملية التعليمية كافة، لذا يرتبط نجاح المدرسة بفاعلية قيادتها، وما تمارسه من أنماط وأساليب قيادية لبلوغ الأهداف المنشودة، والاستفادة المثلى مما تمتلكه المدرسة من موارد بشرية ومادية (معيني، 2022؛ النقيب، 2020).

وفي هذا الإطار؛ ظهرت القيادة التمكينية Empowering Leadership باعتبارها نمطاً قيادياً فعالاً لتمكين العاملين، والارتقاء بمستوى إنجازاتهم، من خلال إعطاء دور أكبر للموظفين، ومشاركتهم في صنع القرار، ومنحهم الاستقلالية، وتعزيز ثقتهم بأدائهم؛ إذ تؤكد القيادة التمكينية قوة الخبرة، وقوة المعرفة، وتركز على بناء المنظمة برأس مالها الفكري بدلاً من رأس المال المادي (العتيبي، 2021؛ القحطاني، 2017).

وتتمثل سلوكيات القيادة التمكينية في منح العاملين الثقة في قدراتهم على أداء وظائفهم، وإظهار أفكارهم، والتأكيد على نقاط القوة لديهم، وتوفير الحرية والاستقلالية اللازمة لاتخاذ القرارات، والتعلم والابتكار في العمل، بما يفجر طاقاتهم الكامنة، ويزيد من دافعيتهم نحو الإنجاز، كما تعمل القيادة التمكينية من خلال تقاسم السلطة مع المجموعات أو الأفراد في المنظمة،

وتفويض الصلاحيات لهم على نحو فاعل، وتقديم التدريب والتأهيل الذي يراعي احتياجاتهم المتنوعة، واحتياجات المنظمة، بالإضافة إلى إيجاد بيئة وأساليب عمل واضحة ومنظمة لإدارة ومشاركة المعرفة (Han, 2019؛ Lorincova & Perry, 2014؛ van Assen, 2020). وتأسيساً على ما سبق؛ أصبحت ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية، ومساعدة المعلمين على المشاركة الفاعلة في عملية التطوير والاصلاح في مدارس سلطنة عمان متطلباً مهماً لتجويد التعليم، خاصة في ظل ما أكدته الدراسة المشتركة بين وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية (2017) بشأن تقييم نظام التعليم المدرسي في سلطنة عمان، بأن تطور جودة التعليم يتطلب وجود قيادة قوية، وبصفة خاصة وجود مدير مدرسة يتمتع بقدرات في ابتكار خطط مدرسية تتصف بالفاعلية في التنفيذ والمتابعة والتقييم، ودرجة عالية من مشاركة المعلمين والطلبة وأولياء الأمور (وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية، 2017)؛ وعليه؛ جاءت الدراسة الحالية للبحث في مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التمكينية.

## مشكلة الدراسة

رغم الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان لتعيين القيادات المدرسية ذات الكفاءة، عبر تحسين شروط ومعايير اختيارها وتعيينها وتدريبها، غير أن نتائج بعض الدراسات السابقة تشير إلى وجود بعض الإشكاليات ذات العلاقة بممارسات مديري المدارس في سلطنة عمان، منها: انخفاض مستوى مشاركة مديري المدارس للمعلمين في صنع القرارات المدرسية والقرارات المهنية المرتبطة بتطوير أدائهم، وفي عملية وضع الأهداف التعليمية للمدرسة (إبراهيم والشهومي، 2018؛

التمكينية في ضوء متغيرات: النوع، مرحلة التعليم المدرسي، وسنوات الخبرة الوظيفية.

#### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية: جاءت هذه الدراسة مواكبة لرؤية عُمان 2040 والمستجدات التعليمية في الحقل التربوي، التي تُركّز في أحد أهدافها على التوجُّه نحو اللامركزية في إدارة المدارس، ويُؤمل أن تُسهم الدراسة الحالية في إثراء الأدب التربوي في الوطن العربي، نظرًا لقلة الدراسات العربية التي بحثت في القيادة التمكينية لمدير المدرسة، كما يتوقع أن تعمل الدراسة الحالية على إثارة اهتمام الباحثين لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية، تتناول محددات ومتغيرات تنظيمية أخرى، تختلف عما تبنته الدراسة الحالية، وبأساليب بحثية جديدة حول موضوع القيادة التمكينية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: يتوقع أن تُسهم هذه الدراسة في حث المسؤولين في المؤسسات التعليمية لتصميم برامج تدريبية تدريبية لمديري المدارس تركز على ممارسات القيادة التمكينية، بالإضافة إلى ذلك يُؤمل أن يستفيد الباحثين الآخرين من الأداة المقننة والمترجمة للعربية المستخدمة في الدراسة الحالية في بحوثهم العلمية.

#### حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصر على دراسة القيادة التمكينية، طبقاً لأبعاد أهيرني وآخرون (Ahearne et al., 2005) الذي يتكون من أربعة أبعاد هي: تعزيز جدوى العمل، والمشاركة في صنع القرار، والثقة في أداء العاملين، وتوفير الاستقلالية.

الحدود الزمانية: طُبقت الدراسة في نهاية الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2022م

إبراهيم والناصرية، 2019؛ الكيومي والمقبالية، 2021؛ المهدي والحارثية، 2021؛ اليعقوبية وآخرون، 2015).

ومن جانب آخر كشفت نتائج بعض الدراسات وجود قصور في مستوى الاستقلالية المتاحة للمعلمين في اتخاذ القرارات المهنية (الحراصي، 2017؛ الكندي وآخرون، 2022)، وقصور في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، وتنمية أساليب العمل الجماعي (صلاح الدين، 2018). كما أظهرت نتائج دراسة وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية (2017) إلى أنه يعتمد العديد من مديري المدارس على الممارسات الروتينية التي لا تتسق مع مهامهم الوظيفية الجديدة، وخاصة فيما يتعلق بتطوير الأداء المدرسي.

وبالرغم من الإشكاليات السابقة، إلا أنه توجد قلة من الدراسات التي بحثت في مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان - على حد علم الباحثين- عليه تبلورت مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

(1) ما مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية، تعزى لمتغيرات (النوع، مرحلة التعليم المدرسي، سنوات الخبرة الوظيفية)؟

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة للتعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية في المدارس الحكومية، وبيان الفروق الإحصائية في استجابات المعلمين أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة

### القيادة التمكينية

تُمثل القيادة التمكينية مفهوماً متعدد الأبعاد، فقد عرفها أمندسن ومارتنسن (Amundse & Martinsen, 2014) بأنها "عملية التأثير على المرؤوسين من خلال تقاسم السلطة والتحفيز ودعم التطوير، بقصد تعزيز تجربتهم في الاعتماد على الذات، والقدرة على العمل بشكل مستقل ضمن حدود الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية الشاملة" (p.489)، كما يُنظر إليها بأنها "أسلوب القيادة الذي يحدد الأداء لتقاسم السلطة مع المرؤوسين، من خلال إبراز قيمة مسؤولية العامل، وإظهار الإيمان في قدرة العامل، وإعطائه استقلالية التصرف واتخاذ القرار وفقاً للظروف" (Ahmed et al., 2022, p.677).

وتنطوي القيادة التمكينية لمدير المدرسة على شكلين رئيسيين، هما: التمكين الهيكلي Structural Empowerment والتمكين النفسي Psychological Empowerment؛ إذ يقوم التمكين الهيكلي على منح المعلمين السلطة والتفويض والاستقلالية والصلاحيات اللازمة لصنع واتخاذ القرار، من أجل تعزيز عمليتي التعليم والتعلم، بينما يتمحور التمكين النفسي على تعزيز أهمية الكفاءة الذاتية، والقدرات النفسية، ودوافع المعلمين، ويستهدف إزالة مشاعر العجز لدى الموظفين، ورفع دوافعهم الداخلية المتعلقة بأداء المهام (Ahearne et al., 2005; Çelik & Konan, 2021).

ولقد وضع كثير من الباحثين نماذج وأبعاد تُحدد وتصف ممارسات مديري المدارس للقيادة التمكينية؛ فقد حدد أهيرني وآخرين (Ahearne et al., 2005) أربعة أبعاد للقيادة التمكينية، وهذه الأبعاد هي: (الشنواني وجمال، 2021؛ القرني، 2022) و (Ahearne et al., 2005)؛ (Amundsen & Martinsen, 2014):

الحدود المكانية: طُبِق مقياس الدراسة على المعلمين في المدارس الحكومية في سلطنة عمان.

### مصطلحات الدراسة

### القيادة التمكينية Empowering Leadership

عَرَفَ (Ahearne et al., 2005) القيادة التمكينية بأنها "ممارسة أو مجموعة من الممارسات تنطوي على تفويض المسؤولية أسفل التسلسل الهرمي" (P.945)، كما عُرِفَت أيضاً بأنها "مجموعة محددة من سلوكيات القائد لتقاسم السلطة، وتخصيص المزيد من الاستقلالية والمسؤوليات للأفراد أو الفرق أو المجموعات لتعزيز الحافز الداخلي، وتحقيق النجاح في العمل" (Cheong et al., 2019, p.37). وتُعرف الدراسة الحالية القيادة التمكينية إجرائياً بأنها: سلوك قيادي ينتهجه مديرو المدارس بسلطنة عُمان لإكساب المعلمين القدرة المهنية والنفسية للعمل بشكل مستقل، وتتمحور تلك السلوكيات في أربعة أبعاد، هي: تعزيز جدوى العمل لدى المعلمين، وتوفير فرص مشاركتهم في صنع القرار، والثقة في أداءهم، ومنحهم الاستقلالية.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: الإطار النظري

يُعد تمكينُ المعلمين استراتيجية رئيسة لعمليات تحسين المدارس، وقد جاء استجابةً للمطالب الملحة والديناميكية في ظل المهام الجديدة المُوكلة إلى المعلم في القرن الحادي والعشرين، التي أوجدت نقلةً نوعيةً في دور المعلم، وهو ما فرض ضرورةً تحسين أدائه ليصبح قادراً على القيام بأدواره ومهامه ومتطلبات عمله بكفاءة وفعالية (Kilinc et al., 2020). ويُعد مديرو المدارس عنصراً فاعلاً لقيادة عملية تمكين المعلمين داخل المدارس؛ لذلك ظهرت القيادة التمكينية كنمط قيادي فاعل لتمكين المعلمين.

قيادة فاعلية المخرجات المدرسية، ومنها: نظام تطوير الأداء المدرسي الذي يدفع بمدير المدرسة إلى وضع خطط تطويرية للارتقاء بالأداء المدرسي ذاتياً في ثلاث مجالات الإدارة والتعليم والتعلم، ويشير تقرير الدراسة المشتركة بين وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية (٢٠١٧) إلى أن "واجبات ومهام مديري المدارس في سلطنة عُمان تمر بمرحلة انتقالية تتحول من خلالها من تركيزها على الجوانب الإدارية والتنظيمية إلى تركيزها على المهام القيادية؛ لتقديم الدعم إلى المعلمين، وتقييم أدائهم مهنيًا" (وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية، 2017، ص.289). ومن أبرز ملامح هذا التحول تطوير وزارة التربية والتعليم لبطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بمدير المدرسة، التي تضمنت العديد من المسؤوليات والواجبات المرتبطة بدوره كقائد تمكيني، ومنها: إعداد خطة المدرسة بمشاركة العاملين والمستفيدين من خدمات المدرسة، وبنمي ثقافة الابتكار لدى العاملين بالمدرسة ويتابع أثر ذلك على الطلبة والبيئة المدرسية، ويشارك في التخطيط لبرامج الإنماء المهني للهيئة التدريسية (وزارة التربية والتعليم، 2015، ص 10-11).

علاوة على ذلك، يتلقى مديرو المدارس الدعم اللازم من قبل مشرفي إدارة مدرسية، وفق استمارة دعم وتقييم متخصصة لجميع المراحل الدراسية، تضمنت بعض البنود المتعلقة بممارسته كقائد تمكيني، ومنها: نشر ثقافة الإنماء المهني، وتشجيع المبادرات التدريسية والبحثية لأعضاء الهيئة التدريسية والوظائف المرتبطة بها، وحثهم على التطوير المهني الذاتي، وتفعيل اللجان والمجالس المدرسية، وتشجيع الكوادر العاملة بالمدرسة على التفكير الإبداعي والابتكار وتحفيز المجيدين منهم (وزارة التربية والتعليم، 2021). ومن جانب آخر يتم إخضاع مديري

(1) تعزيز جدوى العمل Enhancing the meaningfulness of work: ويشير هذا البعد إلى السلوكيات التي يظهرها القائد من خلال تعزيز إدراك المرؤوسين بأهمية عملهم، عن طريق تحديد الأهداف المهمة لهم، وتوضيح مدى ارتباط عملهم بالفعالية التنظيمية.

(2) تعزيز المشاركة في صنع القرار Fostering participation in decision making: والذي يظهر من خلال إتاحة القائد الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة في تحديد المشكلات واتخاذ القرار المناسب لها، ودعم مبادراتهم الفردية، مع تفويض بعض السلطات والمسؤوليات التي تمكنهم من ذلك.

(3) الثقة في الأداء العالي Expressing confidence in high performance: وينطوي هذا البعد على تعزيز قدرات المرؤوسين على الأداء العالي والتحسين المستمر، وإدارة متطلبات الوظيفة على النحو المنشود.

(4) توفير الاستقلالية Providing autonomy from bureaucratic constraints: ويعبر عن درجة مساعدة القائد لمرؤوسيه على الاستقلالية من خلال تقاسم السلطة، والحد من القيود البيروقراطية غير الضرورية، ومن ثم السماح لهم بأداء عملهم وفقاً لطريقتهم الخاصة وبشكل مستقل.

#### القيادة المدرسية في سلطنة عمان

قامت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بالعديد من الجهود لتحسين كفاءة القيادة المدرسية، فشرعت في استحداث عدد من البرامج والمشاريع استهدفت ترسيخ ثقافة القيادة المدرسية، وتأكيد دور مدير المدرسة في

الممكنة لقادة المدارس، تعزى لمتغيري (الجنس وسنوات الخبرة).

وسعت دراسة الكندي وآخرون (2021) إلى البحث عن درجة تمكين المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط في سلطنة عمان عبر (632) معلماً ومعلمة، وتوصلت إلى أن درجة تمكين المعلمين في المدارس الحكومية جاءت مرتفعة في جميع المجالات باستثناء مجالي المشاركة في صنع القرار، والاستقلالية، بتقدير متوسط، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ما عدا مجالي المشاركة في صنع القرار، والمكانة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية في جميع المجالات باستثناء مجال الاستقلالية، حيث كانت الفروق فيه دالة لصالح معلمي مدارس الحلقة الأولى، والمدارس المستمرة، ولم تظهر فروق دالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات.

ومن جانب آخر: هدفت دراسة أتيك وجيليك (Atik & Celik, 2020) إلى بيان تأثير أسلوب القيادة التمكينية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين بوجود الثقة في المدير والتمكين النفسي كعامل وسيط؛ حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مستخدمة أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM)، وكشفت الدراسة من خلال استبانة استهدفت (401) من المعلمين العاملين في المناطق المركزية بتركيا، أن سلوكيات القادة التمكينية لمديري المدارس تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للمعلمين، وتصوراتهم عن الثقة في المدير، والتمكين النفسي.

وسعت دراسة جونج وآخرون (Jung et al., 2020) إلى الكشف عن العلاقة بين تمكين القيادة والالتزام بالتغيير

المدارس ومساعدتهم للتدريب بالمعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين؛ للارتقاء بمستوى أدائهم وتعزيز أدوارهم كقادة للمعلمين، بما يتماشى مع رؤية 2040 وتوجهات وزارة التربية والتعليم في خطتها الخمسية العاشرة التي تضمنت التقليل من المركزية الإدارية والتوسع في اللامركزية (وزارة التربية والتعليم، 2021ب).

ثانياً: الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع القيادة التمكينية باهتمام الباحثين التربويين، وفي هذا المجال أجرى القرني (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لسلوك القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري بوجود مناخ الفريق المعني بالابتكار كوسيط، واستخدمت الدراسة منحنى البحث الارتباطي التنبؤي، وطُبقت على (722) مشرفاً ومشرفة، وتوصلت إلى وجود تأثيرات مباشرة لسلوك القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين، وأن مناخ الفريق المعني بالابتكار يتوسط جزئياً في تأثير القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري.

أما دراسة العتيبي (2021) فقد بحثت في الكشف عن العلاقة بين ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة بمحافظة الطائف لنمط القيادة الممكنة، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (المسحي والارتباطي)، واستخدم الباحث مقياسين هما مقياس القيادة الممكنة، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية؛ وذلك لجمع البيانات من عينة مكونة من (281) معلماً ومعلمة. وبينت نتائج الدراسة أن قادة المدارس يمارسون القيادة الممكنة بدرجة عالية، ووجود علاقة موجبة بين القيادة الممكنة لقادة المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة

المشاركة في صنع القرار والتأثير وفعالية الذات في العمل التعليمي، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وبينت الدراسة أيضًا عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات.

وفي ضوء الدراسات السابقة، يتبين أنه أكدت الدراسات السابقة على أهمية القيادة التمكينية، وتنوعت في بيناتها وأهدافها والأطر العامة لها، فقد ركزت بعض الدراسات على دراسة تأثير القيادة التمكينية على بعض المتغيرات التنظيمية، كالتزام المعلم، كدراسة (Jung et al., 2020)، وعلى الرضا الوظيفي للمعلمين كدراسة (Atik & Celik, 2020)، وعلى سلوك المواطنة التنظيمية كدراسة العتيبي (2021)، بينما عُنيت بعض الدراسات بدراسة تأثير القيادة التمكينية للمدير على السلوك الابتكاري للمعلمين كدراسة (Gkorezis, 2016).

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين اختلفت عن الدراسات السابقة في أهدافها، حيث هدفت إلى تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية في المدارس الحكومية، وبصورة عامة استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تأكيد مشكلة الدراسة، وبناء منهجها وتحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات، بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج تلك الدراسات.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، البالغ عددهم (56827) معلمًا ومعلمة، وذلك حسب الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية الصادر عن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان للعام الدراسي 2020/2021 (وزارة التربية والتعليم، 2021 ج)، اعتمدت الدراسة على عينة مُيسرة

التنظيمي للموظفين الكوريين، ومعرفة ما إذا كان سلوك المخاطرة وتعقيد المهام يتوسطان العلاقة بين تمكين القيادة والالتزام بالتغيير التنظيمي، وذلك من خلال تطبيق استبانة على (275) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين القيادة كان مرتبطًا بشكل إيجابي بالالتزام بالتغيير التنظيمي، وأن سلوك المخاطرة توسط بشكل إيجابي العلاقة بين تمكين القيادة والتزام الموظفين بالتغيير، وأن التأثير غير المباشر لتمكين القيادة على الالتزام بالتغيير التنظيمي من خلال سلوك المخاطرة كان أقوى عندما كان تعقيد المهام مرتفعًا.

كما أجرى جكورزيس (Gkorezis, 2016) دراسة للكشف عن تأثير القيادة التمكينية للمدير في السلوك الابتكاري للمعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (الارتباطي التنبئي) لجمع البيانات، من خلال مقياس طُبِقَ على (201) من معلمي المدارس الحكومية العاملين في المرحلتين الابتدائية والثانوية باليونان، وأسفرت نتائج الدراسة عن تمكين القيادة يؤثر على السلوك الابتكاري في العمل لدى المعلمين، ووجود تأثيرا غير مباشر لاستكشاف المعلمين كمتغير وسيط بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري للمعلمين.

ودراسة أبو طعمة وعاشور (2016) التي هدفت إلى استقصاء دور مديري المدارس الحكومية في تمكين المعلمين، وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لجمع البيانات، بواسطة استبانة استهدفت بطريقة عشوائية (498) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة الحكومية في تمكين المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في تمكين المعلمين ككل، وفي مجالات

النوع، ومرحلة التعليم المدرسي، وسنوات الخبرة الوظيفية. ويبين جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

من المعلمين بالمدارس الحكومية باختلاف محافظاتهم، للاستجابة لمقياس الدراسة، وبلغ عددهم (308) معلماً ومعلمة، ومثلت العينة نسبة (0.54%) من المجتمع، وقد رُوعي في اختيار العينة متغيرات الدراسة الثلاثة، وهي:

#### جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (ن=308)

متغيرات الدراسة	فئات المتغير	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
النوع	ذكر	125	308	%40,60
	أنثى	183		%59,42
مرحلة التعليم المدرسي	التعليم الأساسي	193	308	%62,66
	التعليم ما بعد الأساسي	115		%37,34
سنوات الخبرة الوظيفية	(1 - 12) سنة	108	308	%35,06
	(13 - 17) سنة	105		%34,09
	18 سنة فأكثر	95		%30,84

الدراسة في نسب متقاربة من حيث سنوات الخبرة الوظيفية، حيث أن (35,06%) منهم يمتلك خبرة من (1-12) سنة، و(34,09%) لديه خبرة (13-17) سنة، و(30,84%) بخبرة 18 سنة وأكثر.

يتبين من الجدول 1 أن أفراد عينة الدراسة أكثرهم من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (59,42%) في مقابل (40,60%) للذكور، ومن حيث مرحلة التعليم المدرسي مثلت غالبية الدراسة التعليم الأساسي وذلك بنسبة (62,66%) من إجمالي العينة، في حين توزعت عينة

## منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جمع وتحليل البيانات، نظراً لملاءمته لطبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها.

## أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية في تحقيق أهدافها على جمع البيانات الميدانية من المعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان عبر مقياس القيادة التمكينية لأهيري وآخرون (Ahearne et al.,2005)، وذلك بعد الحصول على التصريح بالاستخدام من المؤلف الثاني ماتيو (Mathieu)، ويتكون المقياس من 12 فقرة موزعة على أربعة أبعاد، هي: (1) تعزيز جدوى العمل Enhancing the meaningfulness of work ، (2) والمشاركة في صنع القرار (3) ، Fostering participation in decision making والثقة في أداء العاملين Expressing confidence in high performance ، (4) وتوفير الاستقلالية Providing autonomy from bureaucratic constraints ، ويتبع هذا المقياس تدرجاً خماسياً (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

## صدق وثبات أداة الدراسة

### الصدق الظاهري:

وللتحقق من صدق محتوى المقياس وتكييفه في السياق التعليمي العماني؛ قام الباحثون بترجمة المقياس باستخدام أسلوب الترجمة وإعادة الترجمة للإنجليزية Translation and Back Translation، وعرضه على أربعة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين في التربية والتعليم؛ للحكم على مدى مناسبتها وإبداء الرأي، والمطابقة بين إعادة الترجمة وعبارات المقياس الأصلي. وبعد إجراء بعض التعديلات في الصياغة وفقاً لاقتراحات المحكمين، عُرض المقياس على سبعة مُعلمين؛ للتأكد من وضوح الفقرات للمعلمين، وقدرتهم على الإجابة.

### صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة كمؤشر للصدق، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات وأبعادها، وبين الأبعاد وبعضها والدرجة الكلية للمقياس، وبين جدول (2) الذي يوضح معاملات الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي لأداة الدراسة، أن جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وأن معاملات ارتباط الأبعاد بالمقياس الكلي مرتفعة، مما يُشير إلى ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، أي أن المقياس يتمتع بدرجة صدق كافية للتطبيق

جدول (2): معاملات الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي لأداة الدراسة

الارتباط	الفقرة	المعامل	الارتباط	الفقرة	المعامل	الارتباط	الفقرة	المعامل	الارتباط	الفقرة	المعامل
**0.85	10	توفير الاستقلالية	**0.90	7	الثقة في أداء العاملين	**0.86	4	المشاركة في صنع القرار	**0.93	1	تعزيز جدوى العمل
**0.89	11		**0.89	8		**0.92	5		**0.91	2	
**0.88	12		**0.90	9		**0.87	6		**0.93	3	
<b>**0.90</b>			<b>**0.88</b>			<b>**0.90</b>			<b>**0.86</b>		معامل ارتباط البعد بالمقياس

\*\*دالة عند مستوى (0.01)

### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات فقرات المقياس؛ حُسب معامل ثباته عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لكل بُعد من أبعاد المقياس، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (50) مُعلِّمًا من مجتمع الدراسة، ويوضح جدول (3) معامل ثبات أداة الدراسة وأبعادها.

#### جدول (3)

#### معامل ثبات أداة الدراسة وأبعادها

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تعزيز جدوى العمل	3	0.91
المشاركة في صنع القرار	3	0.86
الثقة في أداء العاملين	3	0.88
توفير الاستقلالية	3	0.85
الأداة الكلية	12	0.94

يتضح من الجدول (3) أن معامل ثبات أبعاد مقياس القيادة التمكينية في الدراسة الحالية تراوح بين (0.85-0.91)، وقد بلغ معامل الثبات للأداة الكلية (0.94)، وهو معامل ثبات عالٍ، يُحقق موثوقية المقياس للتطبيق على عينة الدراسة، وقد حَقَّق المقياس معاملات ثبات مرتفعة في الدراسات السابقة كدراسة شحاته (2019)، ودراسة العتيبي (2021)، والقرني (2021).

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

تمت معالجة البيانات التي جُمعت من خلال المقياس إحصائيًا وفقًا لطبيعة الدراسة وأسئلتها، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، عن طريق استخراج معامل ارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لحساب ثبات أداة الدراسة وأبعادها، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن السؤال الأول المرتبط بمستوى ممارسة مديري المدارس

للقيادة التمكينية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، واستخدام اختبار «ت» لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)؛ لمعرفة أثر مُتغيري: النوع، ومرحلة التعليم المدرسي، في استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الأداة، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية.

ومن أجل الحكم على المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات الدراسة وأبعادها، وتوفير مقارنات بين تلك الاستجابات، استُخدمت الحدود الفعلية للفئات، بناء على التدرج الخماسي (مرتفعة جدا، ومرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جدا)، بصفته معيارًا للحكم على النتائج، وجدول (4) يوضح ذلك.

#### جدول (4)

#### معييار الحكم على النتائج

الدرجة	مدى الدرجات	مستوى الممارسة
5	5.00 - 4.20	مرتفعة جدا
4	4.19 - 3.40	مرتفعة
3	3.39 - 2.60	متوسطة
2	2.59 - 1.80	منخفضة
1	1.79 - 1.00	منخفضة جدا

نتائج السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟  
تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات المعلمين حول مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التمكينية، وفق الأبعاد المعتمدة في الدراسة (تعزيز جدوى العمل، والمشاركة في صنع القرار، والثقة في أداء العاملين، وتوفير الاستقلالية)، كما يبين الجدول (5).

جدول (5)

الإحصاءات الوصفية لتقديرات المعلمين لأبعاد القيادة التمكينية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي (ن=308)

مستوى الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة جداً	1	0,76	4.45	تعزيز جدوى العمل
مرتفعة جداً	2	0,74	4.43	الثقة في أداء العاملين
مرتفعة جداً	3	0.70	4.41	توفير الاستقلالية
مرتفعة	4	0,89	3.96	المشاركة في صنع القرار
مرتفعة جداً		0,68	4.31	القيادة التمكينية ككل

القيادة المُمكنة بدرجة عالية، ومع ما توصل إليه الكندي وآخرون (2021) من أن درجة تمكين المعلمين في المدارس الحكومية جاءت مرتفعة في جميع المجالات باستثناء مجال المشاركة في صنع القرار، والاستقلالية، وذلك بتقدير متوسط، ويمكن أن يُعزى ارتفاع مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية إلى تلقي مديري المدارس التدريب على الأساليب القيادية الحديثة من خلال المعهد التخصصي للمعلمين، ويتم متابعتهم وتقييمهم بصورة رسمية من قبل مشرف إدارة مدرسية، مما يجعلهم أكثر حرصاً على التجديد في ممارساتهم التي تنعكس على المعلمين، ويتم تقييم أداء المدراء في إطارها، ويمكن أن يُعزى أيضاً لوجود نظام تطوير الأداء المدرسي الذي يلزم المدير وفريق التطوير والتحسين في المدرسة بمشاركة المعلمين في بناء خطة المدرسة، وتطوير وتنفيذ برامج للارتقاء بالأداء المدرسي بمجالاته الثلاثة: الإدارة والتعليم والتعلم.

ولمعرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التمكينية في سلطنة عمان، في كل بُعد من أبعاد القيادة التمكينية؛ سيتم التفصيل فيها على النحو الآتي:

يتبين من الجدول (5) أن مديري المدارس بسُلطنة عمان يمارسون القيادة التمكينية بدرجة مرتفعة جداً من وجهة نظر المعلمين أفراد عينة الدراسة على مستوى أبعاد القيادة التمكينية الأربعة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3,96-4,45) وانحرافات معيارية بين (0,70-0,89)، وجاء بُعد تعزيز جدوى العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (4,45)، وانحراف معياري (0,76)، ثم يأتي بُعد "الثقة في أداء العاملين"، ثم بُعد "توفير الاستقلالية"، بمتوسطين حسابيين (4,43) و (4,41)، وانحرافين معياريين (0,74)، و (0,70) على التوالي، بينما يأتي بعد "المشاركة في صنع القرار" كأقل الأبعاد في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التمكينية، بمتوسط حسابي (3,96)، وانحراف معياري (0,89).

وبشكل عام، ينسجم ارتفاع مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التمكينية الذي كشفت عنه الدراسة الحالية مع ما أظهرته دراسة أبو طعمة وعاشور (2016) التي بينت أن دور مدير المدرسة الحكومية في تمكين المعلمين جاء بمستوى مرتفع، ونتائج دراسة العتيبي (2021) التي أظهرت أن قادة المدارس يمارسون

## أولاً - بُعد تعزيز جدوى العمل

جدول (6)

الإحصاءات الوصفية لتقديرات المعلمين على فقرات بُعد تعزيز جدوى العمل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي (ن=308)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
2	يساعدني مدير المدرسة على فهم أهمية عملي لتحقيق الفعالية الكلية للمدرسة	4.46	.78	1	مرتفعة جداً
1	يساعدني مدير المدرسة في فهم كيفية ارتباط أهدافي بأهداف مدرستي	4.45	.85	2	مرتفعة جداً
3	يساعدني مدير المدرسة في فهم كيف يتلاءم عملي مع المنظومة الكلية لعمل المدرسة.	4.44	.84	3	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	4,45	0.76		مرتفعة جداً

فريق رسي في مدارس سلطنة عُمان يُسمى فريق التقييم الذاتي بقيادة مدير المدرسة، ويُركز على إشراك جميع العاملين بالمدرسة والمستفيدين منها في صياغة رؤية ورسالة المدرسة، وإعداد خطة المدرسة في ضوء أهدافها الواقعية، مع الأخذ بأراء ومقترحات المعلمين للارتقاء بمستوى المدرسة؛ مما يكون له انعكاسات على ممارسات المدير والمعلمين (وزارة التربية والتعليم، 2009)، إضافةً إلى ذلك أن البيئة المدرسية في مدارس سلطنة عُمان يسودها علاقات عمل إنسانية عالية، والتعاون والتكاتف في المدرسة، مع شعور المعلمين بالرضا تجاه الدعم الإداري والإشرافي المقدم لهم من مديري مدارسهم والمعلمين الأوائل (وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية، 2017)؛ مما جعلهم يشعرون بارتباطهم بالأهداف وفهمهم لعملهم.

كشفت النتائج في جدول (6) أن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية في بُعد تعزيز جدوى العمل جاءت مرتفعة جداً، في جميع الفقرات المتضمنة في البُعد، وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (4,44 – 4,46) وبانحرافات معيارية (0,78 – 0,85)، وأن أكثر الممارسات ما تضمنته الفقرة (2) التي تنص على "يساعدني مدير المدرسة على فهم أهمية عملي لتحقيق الفعالية الكلية للمدرسة"، بمتوسط حسابي (4,46)، تليها الفقرة(1): "يساعدني مدير المدرسة في فهم كيفية ارتباط أهدافي بأهداف مدرستي" بمتوسط حسابي (4,45)، وأقلها ممارسة ما تضمنته الفقرة(3)، التي تنص على "يساعدني مدير المدرسة في فهم كيف يتلاءم عملي مع المنظومة الكلية لعمل المدرسة". وقد يعود ارتفاع مستوى الممارسة في هذا البعد، وتقارب المتوسطات الحسابية إلى وجود

ثانياً - بُعد الثقة في أداء العاملين

جدول (7)

الإحصاءات الوصفية لتقديرات المعلمين على فقرات بُعد الثقة في أداء العاملين مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي (ن=308)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
9	يعبر مدير المدرسة عن ثقته في قدرتي على الأداء بمستوى عال.	4.50	0.82	1	مرتفعة جدا
7	يؤمن مدير المدرسة بقدرتي على التعامل مع المهام الصعبة في العمل.	4.40	0.82	2	مرتفعة جدا
8	يؤمن مديري بقدرتي على تطوير عملي حتى في حال ارتكابي للأخطاء.	4.38	0.85	3	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.43	0.74		مرتفعة جدا

يُعبّر عن ثقته في قدرتي على الأداء بمستوى عالٍ " أعلى الممارسات في هذا البعد؛ فإنه يمكن أن يُعزى ذلك إلى وجود معلمين أوائل ومشرفين تربويين متخصصين لكل مادة دراسية، يُقدمون الدعم الفني والتربوي اللازم للمعلمين، ويُتابعون ممارساتهم في ضوء بطاقة الوصف الوظيفي للمعلمين واستمارة تقييمهم، بالإضافة إلى متابعة مدير المدرسة للمعلمين من خلال الزيارات الإشرافية، وبالتالي وجود التكاملية في متابعة المعلم من قبل المدير والمعلم والمشرف التربوي ينتج عنها الثقة لدى مدير المدرسة في قدرة المعلم على الأداء بمستوى عالٍ.

يتضح من جدول (7) أن ممارسة مديري المدارس الحكومية لُبعد الثقة في أداء العاملين جاءت بمستوى مرتفع جداً، وبمتوسطات حسابية (فوق المتوسط) تراوحت بين (4,38-4,50)، وانحرافات معيارية بين (0,82 – 0,85)، وتظهر الثقة في أداء العاملين أكثر في تعبير مدير المدرسة عن ثقته في قدرة المعلمين على الأداء بمستوى عالٍ (الفقرة 9)، يليه ثقة مدير المدرسة بقدرة المعلم على التعامل مع المهام الصعبة في العمل (الفقرة 7)، في حين تظهر تلك الثقة على نحو أقل في إطار إيمان مدير المدرسة بقدرة المعلم على تطوير عمله حتى في حال ارتكابه للأخطاء (الفقرة 8)، وإذ تأتي ممارسة مدير المدرسة لـ"

### ثالثاً - بُعد توفير الاستقلالية

جدول (8)

الإحصاءات الوصفية لتقديرات المعلمين على فقرات بُعد توفير الاستقلالية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي (ن=308)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
10	يسمح لي مدير المدرسة أن يؤدي عملي بطريقتي	4.52	0.72	1	مرتفعة جداً
11	يعمل مدير المدرسة على تبسيط قواعد ولوائح العمل؛ لجعل عملي أكثر فاعلية.	4.41	0.81	2	مرتفعة جداً
12	يتيح لي مديري صنع القرارات المهمة بشكل سريع؛ لتلبية احتياجات الطلبة	4.30	0.87	3	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	4.41	0.70		مرتفعة جداً

المدرسة عن ثقته في قدرتي على الأداء بمستوى عالٍ؛ فالثقة العالية تدفع المدير لإعطاء مساحة أكبر من الاستقلالية للمعلمين، ومن جانب آخر قد يكون مصدر هذه الاستقلالية هو انشغال مدير المدرسة بكثرة الأعباء الإدارية، وعدم تمكنه علمياً من المحتوى الدراسي لجميع المواد الدراسية بسبب تنوعها، وبالمقابل يُفوض صلاحيات المتابعة الفنية للمعلمين الأوائل لكل مادة دراسية، بحكم تخصصهم وقرينهم إدارياً من المعلمين.

يظهر من جدول (8) أن المتوسط الحسابي لممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التمكينية في فقرات بُعد توفير الاستقلالية، تراوح بين (4,30 – 4,52)، وذلك بانحراف معياري بين (0,72 – 0,81)، وفي إطار فقرات هذا البُعد جاءت فقرة « يسمح لي مدير المدرسة أن يؤدي عملي بطريقتي » في مقدمة المهام التي يمارسها مدير المدرسة بدرجة مرتفعة جداً، وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج بُعد (الثقة في أداء العاملين) في الفقرة " يعبر مدير

## رابعاً: بُعد المشاركة في صنع القرار

جدول (9)

الإحصاءات الوصفية لتقديرات المعلمين على فقرات بُعد المشاركة صنع القرار مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي (ن=308)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
6	يوقّر مدير المدرسة فرصاً عديدة لي للتعبير عن آرائي.	4.18	0.96	1	مرتفعة
4	يشاركني مديرالمدرسة في صنع العديد من القرارات المدرسية.	4.03	0.98	2	مرتفعة
5	يستشيرني مديري بشأن القرارات الاستراتيجية للمدرسة.	3.67	1.11	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.96	0.89		مرتفعة

تضع عضوية المعلمين شرط أساسي لتشكيلها. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الكندي وآخرون (2021)، التي توصلت إلى أن درجة تمكين المعلمين في المدارس الحكومية جاءت متوسطة في مجال المشاركة في صنع القرار.

### نتائج السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية، تعزى لمتغيرات (النوع، مرحلة التعليم المدرسي، سنوات الخبرة الوظيفية)؟ للإجابة عن هذا السؤال، سيُعرض كل متغير على حدة، وذلك على النحو الآتي:

معرفة أثر متغير النوع ومرحلة التعليم المدرسي في تقديرات المعلمين في مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية، استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد القيادة التمكينية، وأُجري اختبار «ت» لعينتين مستقلتين Two Independent Samples T-Test، كالآتي:

يُبين جدول (9) ارتفاع مستوى ممارسة مديري المدارس لبُعد المشاركة في صنع القرار حسب تقديرات المعلمين، في جميع الفقرات المتضمنة في البُعد؛ حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3,67-4,18)، وبانحرافات معيارية (0,96-1,11)؛ وجاءت الفقرة (6) التي تنص على "يوقّر مدير المدرسة فرصاً عديدة لي للتعبير عن آرائي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,18) وانحراف معياري (0,96)، في حين جاءت الفقرة (5) والتي تنص "يستشيرني مديري بشأن القرارات الاستراتيجية للمدرسة"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,67) وانحراف معياري (1,11) بمستوى ممارسة مرتفعة، ويمكن أن يُعزى ارتفاع مستوى المشاركة في صنع القرار، بالرغم من حصول البعد على أقل ممارسات القيادة التمكينية في الدراسة، إلى ما تضمنته بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بمدير المدرسة من المسؤوليات والواجبات المرتبطة بمشاركة العاملين والمستفيدين من خدمات المدرسة في إعداد الخطة المدرسية ووضع أهدافها، علاوة على ذلك وجود لجان ومجالس رسمية معتمدة من قبل الوزارة وتفعيلها في المدارس، تجعل مديري المدارس يعتمدون بشكل أكبر عليها في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذه اللجان

## أولاً: متغير النوع

جدول (10)

نتائج اختبار «ت» للفروق في تقديرات المعلمين على أبعاد القيادة التمكينية وفقاً لمتغير النوع (ن=308)

البُعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت» (T-Test)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
تعزير جدوى العمل	ذكر	125	4,41	0,83	0,79	0,43	-
	أنثى	183	4,48	0,71			
المشاركة في صنع القرار	ذكر	125	3,94	0,92	0,39	0,70	-
	أنثى	183	3,98	0,88			
الثقة في أداء العاملين	ذكر	125	4,40	0,84	0,55	0,59	-
	أنثى	183	4,44	0,67			
توفير الاستقلالية	ذكر	125	4,46	0,70	1,08 -	0,28	-
	أنثى	183	4,37	0,70			
بوجهٍ عام	ذكر	125	4,30	0,75	0,22	0,83	-
	أنثى	183	4,32	0,64			

الحكومية، التي فرضتها مركزية النظام التعليمي، إضافةً إلى أن مديري المدارس يخضعون للتدريب نفسه على أساليب القيادة الحديثة من خلال برنامج القيادة المدرسية بالمعهد التخصصي للمعلمين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2021) التي أظهرت نتائجها بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة الممكنة لقيادة المدارس، تعزى لمتغير الجنس، في حين اختلفت عن دراسة أبو طعمة وعاشور (2016) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في تمكين المعلمين ككل لصالح الذكور.

يتضح من جدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  تُعزى لمتغير النوع، في ممارسة مديري المدارس الحكومية لأبعاد القيادة التمكينية، وهذا يُشير إلى اتفاق بين الذكور والإناث، على أن مديري المدارس الحكومية يُمارسون القيادة التمكينية في أبعادها الأربعة: تعزير جدوى العمل، والمشاركة في صنع القرار، والثقة في أداء العاملين، وتوفير الاستقلالية، ويُعزى ذلك إلى أن المعلمين - سواء كانوا ذكورا أو إناثا - يخضعون لنفس الأساليب واللوائح والممارسات الإدارية المطبقة من قبل مديري المدارس

ثانياً: متغير المرحلة الدراسية:

جدول (11)

اختبار «ت» للفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية (ن=308)

البُعد	مرحلة التعليم المدرسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت» (T-Test)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
تعزيز جدوى العمل	التعليم الأساسي	193	4,47	0,74	0,57	0,57	-
	التعليم ما بعد الأساسي	115	4,42	0,80			
المشاركة في صنع القرار	التعليم الأساسي	193	4,02	0,88	1,46	0,15	-
	التعليم ما بعد الأساسي	115	3,86	0,91			
الثقة في أداء العاملين	التعليم الأساسي	193	4,47	0,70	1,47	0,14	-
	التعليم ما بعد الأساسي	115	4,34	0,81			
توفير الاستقلالية	التعليم الأساسي	193	4,42	0,71	0,34	0,73	-
	التعليم ما بعد الأساسي	115	4,39	0,69			
بوجه عام	التعليم الأساسي	193	4,34	0,67	1,12	0,26	-
	التعليم ما بعد الأساسي	115	4,25	0,71			

ما توصلت إليه دراسة أبو طعمة وعاشور (2016)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى المدرسة في تمكين المعلمين لصالح مستوى المدرسة الابتدائية.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة الوظيفية

لمعرفة أثر متغير سنوات الخبرة الوظيفية في تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التمكينية، استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة، ثم استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) كالاتي:

يُشير جدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التمكينية، تُعزى إلى متغير مرحلة التعليم المدرسي، ويُعزى ذلك إلى أن مستوى التمكين المُقدم للمعلمين في مختلف المراحل الدراسية ذاته، من حيث الأهمية، والأولوية، وإن اختلفت أساليبه، فمعلمو كل مرحلة لهم احتياجات تمكينية تختلف عن المرحلة الأخرى، لكن لا تختلف من حيث متطلبات ممارستها من قبل مديري المدارس، في ظل وجود نظام إشرافي وتقييمي مُوحد لمديري المدارس في جميع المراحل الدراسية، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التمكينية، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية (ن=308)

البُعد	سنوات الخبرة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعزيز جدوى العمل	(1 - 12) سنة	108	4,52	0,78
	(13 - 17) سنة	105	4,46	0,69
	18 سنة فأكثر	95	4,36	0,82
المشاركة في صنع القرار	(1 - 12) سنة	108	3,98	0,93
	(13 - 17) سنة	105	3,98	0,86
	18 سنة فأكثر	95	3,91	0,91

0,76	4,45	108	سنة (12 - 1)	الثقة في أداء العاملين
0,78	4,41	105	سنة (17 - 13)	
0,69	4,42	95	18 سنة فأكثر	
0,73	4,44	108	سنة (12 - 1)	توفير الاستقلالية
0,73	4,43	105	سنة (17 - 13)	
0,64	4,35	95	18 سنة فأكثر	
0,72	4,35	108	سنة (12 - 1)	الممارسة بوجه عام
0,68	4,32	105	سنة (17 - 13)	
0,65	4,26	95	18 سنة فأكثر	

ويتضح من جدول (12) أن هناك فروقًا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة، ولمعرفة ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ ، استُخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وجدول (13) يوضح ذلك.

#### جدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية

مستوى الدلالة	قيمة «ف» المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البُعد
0,33	1,12	0,64	2	1,287	بين المجموعات	تعزيز جدوى العمل
		0,58	305	175,805	داخل المجموعات	
0,82	0,20	0,16	2	0,314	بين المجموعات	المشاركة في صنع القرار
		0,80	305	245,303	داخل المجموعات	
0,93	0,08	0,04	2	0,085	بين المجموعات	الثقة في أداء العاملين
		0,56	305	169,642	داخل المجموعات	
0,61	0,48	0,24	2	0,485	بين المجموعات	توفير الاستقلالية
		0,50	305	151,081	داخل المجموعات	
0,66	0,42	0,20	2	0,396	بين المجموعات	الممارسة بوجه عام
		0,47	305	143,025	داخل المجموعات	

فروق دالة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات، وقد يُعزى ذلك إلى أن نظام العمل في المدرسة موحد للجميع باختلاف خبراتهم، من حيث برامج التدريب، والعلاقة مع الإدارة والعلاقة مع الزملاء، أو طبيعة مهنة التدريس هي ذاتها، ومشاركة مديري المدارس للمعلمين في اللجان المدرسية وصنع القرارات وتوزيع الأدوار.

يتضح من جدول (13) أن قيمة «ف» المحسوبة غير دالة إحصائيًا، في جميع أبعاد ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التمكينية، وللممارسة الكلية؛ مما يدل على عدم وجود فروق في تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التمكينية، تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة الوظيفية للمعلمين. وبصورة عامة؛ تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكندي وآخرون (2021) التي أشارت إلى أنه لا توجد

## التوصيات

في إطار ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ يُمكن الخروج بالتوصيات الآتية:

1. نشر أساليب العمل المدرسي التي تركز على مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وتعزيزها، وإعطائهم الاستقلالية المناسبة لتنفيذ وتطوير ممارساتهم المهنية.
2. التركيز على استدامة البرامج التدريبية المتخصصة التي تعزز من ممارسة مديري المدارس للقيادة التمكينية.
3. تطوير استمارة دعم وتقييم أداء مدير مدرسة بحيث تتضمن مؤشرات تطبيق مدير المدرسة للقيادة التمكينية.
4. إجراء المزيد من الدراسات المرتبطة بممارسات مديري المدارس للقيادة التمكينية وربطها بمتغيرات أخرى، باستخدام منهجيات وعينات، وأدوات مختلفة عما قدمته الدراسة الحالية.

\*\*\*

## أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، حسام الدين السيد، والشهومي، سعيد بن راشد (2018). درجة توافر معايير قيادة المعلمين في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب*، (101)، 193-226. <https://doi.org/10.21608/saep.2018.32870>
- إبراهيم، حسام الدين السيد، والناصرية، أمل حمد. (2019). درجة توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان. *مجلة المعرفة التربوية*، 7(14)، 29 - 64.
- أبو طعمة، ناديا، وعاشور، محمد (2016). دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 12(2)، 255 - 267.
- الحراصي، حارب بن محمد (2017). *القيادة التحولية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلمهم* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- شحاتة، صالح محمد (2019). توسيط مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 43(4)، 92-126.
- الشنواني، مروة سعد، وجلال، أحمد قيس (2021). التعديل الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التمكينية وفعالية العمل عن بعد خلال جائحة كورونا بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمعاهد العليا المصرية. *مجلة تنمية الرافدين*، 40(131)، 357-373. <https://doi.org/10.33899/tanra.2021.129988.10>
- صلاح الدين، نسرين صالح محمد (2018). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 42(3)، 234-314. doi: 10.21608/jfees.2019.48529
- العتيبي، محسن بن نائف (2021). القيادة المُمكنة لدى قادة مدارس التربية الخاصة في محافظة الطائف وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. *مجلة البحوث التربوية والنوعية*، 7(7)، 239-298. DOI: 10.21608/jeor.2021.205352.
- القحطاني، شايح بن خالد مناحي (2017). القيادة بالتمكين. *جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية*، 37(427)، 116-119.
- القزني، صالح بن علي (2021). توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الممكنة وبعض متغيرات الأداء الفردي للعمل: دراسة ارتباطية تنبؤية في السياق التعليمي. *مجلة العلوم التربوية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*، 27، 335-404.
- القزني، صالح بن علي (2022). أنموذج هيكلي لفحص تأثيرات القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري عبر مناخ الفريق المعني بالابتكار. *مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل*، (14)، 9 - 29.
- الكندي، راشد، حماد، وحيد، والمهدي، ياسر (2022). درجة تمكين المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظرهم. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 18(1)، 167 - 184.
- الكيومي، محمد بن طالب، والمقبالية، مرهونة بنت حمد (2021). العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز لدى معلمي مدارس ولاية صحار. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، 45(1)، 267-302.

- performance. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945 - 955.
- Ahmed, T., Chaojun, Y., Hongjuan, Y., & Mahmood, S. (2022). The Impact of Empowering Leadership on Job Performance of Higher Education Institutions Employees: Mediating Role of Goal Clarity and Self-Efficacy. *Psychology research and behavior management*, 15, 677-694.  
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S357083>
- ALHarrasi, H. M., (2017). *The relationship between principals' transformational leadership and teachers' organizational commitment of basic education in Al-Dakhiliya governorate - the Sultanate of Oman* [Unpublished Master thesis], (in Arabic). Nizwa University, Sultanate of Oman.
- Alnaqib, rasha badr (2020). *'usus alqiyadah altarbawiah wal madrasiyah almu'asirah*, (in Arabic). Dar juryr llnashr waltawzi'.
- Al-Otaibi, M. N., (2021). Empowering Leadership of Leaders of Special Education Schools and its Relationship with Teachers' Organizational Citizenship in Taif City, (in Arabic). *Journal of educational and qualitative research*, 7(7), 239-289. DOI: 10.21608/jeor.2021.205352
- Alqahtani, shāya' bin khālid (2017). *Al-qiyādh bi altamkīn*, (in Arabic). *Jāmi'at nāyif al'rabiāh lil'ulūm al'amniyah*, 37(427), 116-119.
- Alqarni, S. A. Y., (2021). Mediating the relationship between Empowering Leadership and Individual Work-Performance through Psychological Empowerment: A Predictive Correlational Study in an Educational Context, (in Arabic). *Journal of Education Studies: Imam Muhammad bin Saud Islamic University*, (27), 335-404.
- Alqarni, S. A. Y., (2022). A Structural Model Investigating the Effects of Empowering Leadership on Innova-tive Work Behavior Through Team Climate for Innovation, (in Arabic). *Ha'il University Humanities Sciences Journal*, (14), 9-29.
- Alkindi, R., Waheed, H., & Al-Mahdy, Y., (2022). The Degree of Teachers' Empowerment in Public Schools in Muscat Governorate in the Sultanate of Oman from Their Point of View, (in Arabic). *Jordan Journal of Educational Sciences*, 18 (1), 167-184.
- معيني، وضحة يحيى (2022). درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، (12)، 123-141.
- المهدي، ياسر فتحي، والحارثية، خالصة سالم (2021). القيادة التعليمية والفاعلية المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. *المجلة التربوية*، 35(139)، 321-283.
- النقيب، رشا بدر (2020). *أسس القيادة التربوية والمدرسية المعاصرة*. دار جرير للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم (2009). *دليل نظام تطوير الأداء المدرسي*. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
- وزارة التربية والتعليم (2015). *دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها*. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (2021). *استمارة دعم وتقييم أداء مدير مدرسة/مساعد مدير مدرسة*. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (2021ب). *الخطة الخمسية العاشرة (2021-2025)*. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (2021ج). *الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية للعام الدراسي 2020 / 2021م*. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية (2017). *تقييم النظام التعليمي لسلطنة عمان: الصفوف 1 - 12*. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- اليقوبية، سوسن بنت سعود، العاني، وجمية ثابت، والغنوصي، سالم بن سليم (2015). درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 4(3)، 99-78.
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- Abu Tu'mah, N., & Ashour, M. (2016). The Role of Public Schools Principals Inside the Green Line in Teachers' Empowerment and its Relationship with some Demographic Variables from Teachers' Point of View, (in Arabic). *Jordan Journal of Educational Sciences*. 12 (2), 255-267.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and

- ALRAFIDAIN: *University of Mosul*, 40(131), 357-373. <https://doi.org/10.33899/tanra.2021.129988.1087>
- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *The International Journal of Educational Management*, 30(6), 1030-1044. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0113>
- Han, S. (2019). *Differentiated Empowering Leadership in Groups: An Examination of Its Consequences* [Doctoral dissertation, Temple University]. Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/differentiated-empowering-leadership-groups/docview/2287050432/se-2>
- Ibrahim, H. E., & Al Shuhumi, S. R. (2018). The Availability Dgree of Teacher Leadership Standards in the Sultanate of Oman from the School Principals 'Viewpoint, (in Arabic). *Arab studies in education and Psychology: Association of Arab Educators*, (101), 193-226. <https://doi.org/10.21608/saep.2018.32870>
- Ibrahim, H. E., & Al Nasri, A. H. (2019). Degree of Avallability of the Distributed Leadership Dimensions Among the Principals of the Basic Education School, (in Arabic). *Journal of Educational Knowledge: The Egyptian Association for Pedagogy*, 7(14), 29 – 64.
- Jung, K. B., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2020). Empowering leadership, risk-taking behavior, and employees' commitment to organizational change: The mediated moderating role of task complexity. *Sustainability*, 12(6), 1-18. <http://dx.doi.org/10.3390/su12062340>
- Kılınç, A. Ç., Bellibaş, M. Ş., & Bektaş, F. (2021). Antecedents and outcomes of teacher leadership: the role of teacher trust, teacher self-efficacy and instructional practice. *International Journal of Educational Management*, 35(7), 1556–1571. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2021-0148>
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2014). When Is Empowerment Effective? The Role of Leader-Leader Exchange in Empowering Leadership, Cynicism, and Time Theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631–1654. <https://doi.org/10.1177/0149206314560411>
- Alkiyumi, M. T., & Almaqbali, M. H., (2021). The Relationship between Administrative Transparency and Achievement Motivation for Teachers in Sohar City Schools, (in Arabic). *International Journal for Research in Education*, 45(1), 267-302.
- AlMahdy, Y. F., & Al-Harathi, K. S., (2021). Instructional Leadership and School Effectiveness in Basic Education Schools in the Sultanate of Oman, (in Arabic). *Educational Journal*, 35(139), 283-321.
- AlYaqoobi, S. S., Al-Ani, W. T., & Al-Ghanboosi, S. S., (2015). The Practicing of Distributed Leadership in Basic Schools and It Relation to Some Demographic Variables in The Sultanate of Oman, (in Arabic). *The International Interdisciplinary Journal of Education*, 4(3), 78-99.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Atik, S., & Celik, O. T. (2020). An Investigation of the Relationship between School Principals' Empowering Leadership Style and Teachers' Job Satisfaction: The Role of Trust and Psychological Empowerment. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3), 177-193. DOI: 10.15345/iojes.2020.03.014
- Çelik, O. T., & Konan, N. (2021). The Relationship between School Principals' Empowering Leadership with Teachers' Self-Efficiency and Organizational Citizenship Behaviors. *Education and Science*, 46(206). <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2020.8841>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- El-Shanawany, M. S., & Jalal, A. Q., (2021). Job Crafting as a Mediating Variable in The Relationship Between Empowering Leadership and Teleworking Effectiveness During Corona Pandemic: Applied to Faculty Members Assistants in Egyptian Universities and Higher Institutes, (in Arabic). *Journal of TANMIYAT*

- Wizārat al-tarbiyah wa alta'lim (2015). *Dalil mahām alwaḥa'if almadrasah wa al'ansibah almu'tamadah lahā*, (in Arabic). wizārat al-tarbiyah wa al-ta'lim bī salṭanat 'umān.
- Wizārat al-tarbiyah wa alta'lim (2021a). *Istimārah da'am wa taqyīm 'adā' mudīr madrasah/musā'id mudīr madrasah*, (in Arabic). wizārat al-tarbiyah wa al-ta'lim bī salṭanat 'umān.
- Wizārat al-tarbiyah wa alta'lim (2021b). *Alkhuṭah alkhamsiyyah al'ashirah (2021-2025)*, (in Arabic). wizārat al-tarbiyah wa al-ta'lim bī salṭanat 'umān.
- Wizārat al-tarbiyah wa alta'lim wa itihād almunazamāt al-tarabawiyah alnuywūzlandīah (2017). *Taqyīm alniḥām alta'limī lī salṭanat 'umān: Alshufūf 1 – 12*, (in Arabic). wizārat al-tarbiyah wa al-ta'lim bī salṭanat 'umān.
- Ministry of Education (2021c). *The Annual Educational Statistics Book for the academic year 2020/2021*, (in Arabic). Ministry of Education in the Sultanate of Oman.
- Moeeni, W, Y., (2022). The Availability Degree of distributed leadership Dimensions Among female Secondary Schools Principals in Makkah from teachers and school leaderships' supervisors' perspectives, (in Arabic). *Saudi Journal of Educational Sciences*, 12,123-141
- Salah Eldin, N. S. M., (2018). Leadership Practices in Support of Achieving Competitive Advantage in Basic Education Schools in Muscat Governorate, Sultanate of Oman, (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences*, 42(3), 234-314. doi: 10.21608/jfees.2019.48529
- Shaḥātah, salih muhamad (2019). Tawsīt mushārah al-murīfah fī al'ilāqah bayna al-qiyādh altamkīniyah wa l'ada' alibtikāri lil'āmilīn bijāmi'at almansurah, (in Arabic). *Almajalah almaṣriyah lil dirāsāt altijāriyah*, 43(4), 92-126.
- van Assen, M. F. (2020). Empowering leadership and contextual ambidexterity - the mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal*, 38(3), 435-449. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.002>
- Wizārat al-tarbiyah wa alta'lim (2009). *Dalil niḥām taṭwīr al'ada' almadrasi*, (in Arabic). wizārat al-tarbiyah wa al-ta'lim bī salṭanat 'umān.