

# الكفاءة الإدارية وعلاقتها بالدافعية المهنية لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان

Tahani bint Saif bin Malik Al- aamri

Ministry of Education

تهاني بنت سيف بن مالك العمري

وزارة التربية والتعليم

## الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى توافر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة، وقياس مستوى الدافعية المهنية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، في المدارس الأحادية والثنائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت أداة الاستبانة أيضًا لجمع البيانات والمعلومات. وتكوّنت عينة الدراسة من (359) معلمًا/معلمة من المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مدى توافر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة جاء بدرجة متوسطة؛ حيث جاء بُعد التنظيم في الرتبة الأولى بدرجة توافر كبيرة، وجاء بُعد حل المشكلات في الرتبة الأخيرة. كما كشفت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وباستثناء بُعد التنظيم في نوع المدرسة جاء دالًا إحصائيًا لصالح معلم أحادية اللغة. كما كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الدافعية لدى المعلمين في المدارس الخاصة بسلطنة عُمان جاء بمستوى متوسط بشكل عام؛ حيث جاء بُعد الطموح المهني في الرتبة الأولى بمستوى دافعية كبيرة، وجاء بُعد الرغبة في مساعدة الطلبة في الرتبة الأخيرة بمستوى دافعية ضعيف. كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير مستوى الدافعية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة)، باستثناء بُعد الطموح المهني الذي جاء دالًا إحصائيًا لصالح المعلمين ذوي سنوات الخبرة الأقل من (5 سنوات). وكشفت نتائج الدراسة أن العلاقة بين الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة، والدرجة الكلية للدافعية المهنية لدى المعلمين بمحافظة مسقط بسلطنة عُمان، موجبة ودالة إحصائيًا. كما أن العلاقة بين أبعاد الكفاءة الإدارية وأبعاد الدافعية المهنية دالة إحصائيًا، باستثناء العلاقة بين (التخطيط) وكل من (الدافعية للإنجاز، والرغبة في مساعدة الطلبة) فقد كانت غير دالة إحصائيًا. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، توصي الدراسة بضرورة قيام قسم إشراف الإدارة المدرسية بحث المديرين على وضع خطط لتحسين موارد المدرسة، وتحسين ميزانيتها، وتحسين أداء المعلمين. وكذلك توجيه مشرف الإدارة المدرسية للمديرين بضرورة مشاركة المعلمين في تحديد الأهداف التربوية، وفي وضع خطط لرعاية ومتابعة الطلاب غير العاديين، مع متابعة المديرين من قبل مشرف الإدارة المدرسية للتأكد من عقد لقاءات دورية مع المعلمين.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة الإدارية، الدافعية المهنية، المدارس الخاصة، محافظة مسقط، سلطنة عُمان.

## Administrative efficiency and its relationship to the professional motivation of private school teachers in the Governorate of Muscat in the Sultanate of Oman

### Abstract

The current study aims to identify the availability of administrative competence among principals and measure the level of motivation among teachers in monolingual and bilingual private schools in Muscat, Sultanate of Oman. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive correlative approach was used, as well as the questionnaire tool, which was used in the study to collect data and information. The study group consisted of (359) persons from private schools in Muscat Governorate, Sultanate of Oman. The most significant findings of the study are as follows: Administrative competence among the principals of private schools was found at a medium degree of availability. The organization aspect ranked first with a high degree of availability while problem-solving ranked last. The findings also showed that there were no statistically significant differences between the mean of the ranks of the study group attributed to the variables of gender, educational qualification, and years of experience, except for the aspect of organization in the type of school, which was statistically significant in favor of the teachers of monolingual schools. The findings of the study also showed that the level of motivation of teachers in private schools in the Sultanate of Oman came at an average level in general, while professional ambition ranked first with a high level of motivation. However, the desire to help students ranked last with a poor level of motivation. The findings of the study also showed that there were no statistically significant differences in the level of the motivation variable in the assessments of the study group among private school teachers in Muscat Governorate attributed to the following variables (gender, academic qualification, years of experience, type of school), except for the professional ambition aspect, which showed statistical significance in favor of teachers with less than (5 years) of experience. The findings of the study showed a positive statistically significant relationship between the total degree of administrative competence among private school principals, and the total degree of professional motivation among teachers in Muscat. The findings also showed a statistically significant relationship between the aspects of administrative competence and professional motivation and showed no statistically significant relationship between (planning) and both (achievement motivation, and the desire to help students). In light of the findings of this study, a set of recommendations were concluded The school administration supervision department is required to motivate principals to develop plans to improve school resources, its budget, and teachers' performance. It is also required to instruct the school administration supervisor to draw the attention of the principals to the need for engaging teachers in setting educational goals and developing plans for the care and monitoring of exceptional students, as well as following up on the principals by the school administration supervisor to ensure that the principals hold periodic meetings with the teachers.

Keywords: administrative competence, professional motivation, private schools, Muscat Governorate, Sultanate of Oman

## تاريخ استلام البحث:

Date of Submission:

13 / 08 / 2025

## تاريخ القبول:

Date of acceptance :

21 / 08 / 2025

## تاريخ النشر الرقمي:

Date of publication online :

17 / 11 / 2025

## لإقتباس هذا المقال:

For citing this article:

العمري، تهاني. (2025) الكفاءة الإدارية وعلاقتها بالدافعية المهنية لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان. الخليل للدراسات التربوية والنفسية ، 3(5) ، 85-66

## المقدمة

يحظى التعليم في سلطنة عُمان بأهمية بالغة لما له من أثر في تطوّر ورقيّ المجتمع، وتولي سلطنة عُمان اهتماماً كبيراً بالتعليم والتعلم، لنشره في جميع أجزائها؛ اعتقاداً منها بأنّ التعليم أحد الطرائق في إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة التي تسهم في بناء المجتمع ورقيّه وتطوّره وازدهاره واستقراره.

وتنمّ المرحلة التعليمية عادةً بتغييرات مستمرة على المستويات الاجتماعية والإنسانية والنفسية؛ الأمر الذي يستوجب امتلاك من يقوم بالدورين الإداري والقيادي - ومنهم مديرو المدارس - الكفاءة الإدارية والمهارات اللازمة لإدارة العمل التربوي، وبناء الخطط والسياسات والسعي نحو تحقيقها على أكمل وجه. ونظراً للدور المهم الذي تضطلع به المدارس الخاصة في تأدية الرسالة التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة؛ فقد حرصت وزارة التربية والتعليم على تفعيل هذا الدور بالمستوى المطلوب منذ عام 1970م، حيث أتاحت الحكومة العُمانية الفرصة للقطاع الخاص - أفراداً ومؤسسات وشركات - للاستثمار في مجال التعليم من خلال إنشاء المدارس الخاصة التي تقدم خدمات التعليم لأبناء المواطنين والمقيمين. وحسب الإحصائيات التعليمية المتوافرة لدى وزارة التربية والتعليم في العام الدراسي (1972-1973م)، فقد سعت الوزارة إلى الارتقاء بمستوى التعليم، وتدريب الكوادر الإدارية في المعاهد التخصصية، ورفع مستوى الدافعية للمعلمين من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

فالمدير الناجح في عمله هو ذلك الشخص الذي يكون مُلمّاً بالأهداف التعليمية المراد تحقيقها، فيضع الخطط والبرامج التي تساعد على ذلك، كما يتابع وينسّق الجهود ويحدّد الأخطاء ليقوم بتصحيحها في وقتها. وهذه المهام ليست سهلة، إذ لا بدّ أن يكون المدير على درجة من التأهيل الأكاديمي والخبرة المهنية؛ فالإدارة علم وفن، كما تتطلب مزيجاً فريداً من المعرفة والمهارات والمواقف والسلوكيات التي يشار إليها عادةً بالكفاءة. ولهذا فإن الإدارة القائمة على الكفاءة تُعدّ أداة فعالة اعتمدتها أغلب المؤسسات في وقتنا

لذلك من الضروري الاهتمام بأداء مدير المدرسة ورفع مستواه الوظيفي وتوفير الإمكانيات الممكنة كافّة للقيام بدوره على أكمل وجه؛ لما له من انعكاس إيجابي في أداء المعلمين وزيادة دافعيتهم للعمل. كما يجب أن تتوافر لدى المدير الكفاءات الفنية التي تمكنه من القيام بدوره القيادي التربوي، إلى جانب مجموعة من الكفايات الإنسانية التي تجعله قادراً على التعامل مع الهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة بنجاح، بالإضافة إلى امتلاك الكفايات الإدارية التي تساعد في تخطيط العمل وتحديد الاستراتيجيات المستقبلية (حامد، 2009).

## مشكلة الدراسة

تُعدّ الكفاءات الإدارية للمديرين من أهم مقومات العمل الإداري لديهم؛ فالإدارة لها مقوماتها، وقادتها الذين يمتلكون المهارات الفنية والإنسانية والتصورية التي تساعدهم على تحقيق مهامهم المرجوة، بهدف تطوير المؤسسات والارتقاء بها (أبو عواد، 2006).

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان لتطوير منظومة التعليم؛ فإن الباحثة لاحظت وجود قصور وضعف في مستوى كفاءات مديري المدارس، إلى جانب ضعف في مهارات الإدارة والإشراف لديهم، الأمر الذي يسبب العديد من المشكلات التي تعوق المدارس عن تحقيق أهدافها. وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة هذا الواقع؛ منها دراسة العبرية (2009) التي كشفت وجود بعض نواحي القصور في عدد من الممارسات مثل التخطيط وبناء فرق العمل لدى مديري المدارس. فضلاً عن ذلك أوصت بعض الدراسات بضرورة الاهتمام بمجالات الإدارة والإشراف لدى مديري المدارس.

كما أكدت دراسة البوسعيد (2011) أنّ مديري المدارس يفتقرون إلى التأهيل والتدريب على الكفايات اللازمة في إدارتهم، والمسؤوليات والواجبات المرتبطة بهم في مهامهم الوظيفية. وقد أوصت الدراسة بضرورة رفع كفايات مديري المدارس من قبل وزارة التربية والتعليم من خلال برامج تدريبية، وتحديد قائمة بالكفايات اللازمة للأداء الفعّال، ومنح المديرين المتميزين فرصة لاستكمال دراستهم العليا والمشاركة في اللقاءات والمؤتمرات العربية والعالمية، ومتابعتهم في بيئة عملهم، وتوفير قنوات للتواصل بينهم وبين زملائهم من مديري المدارس في المحافظات الأخرى داخل السلطنة.

كما أوصت دراسة الشندودية (2016) التي أوصت باعتماد قائمة الكفايات التي توصّلت إليها الدراسة كمعايير عند اختيار مديري المدارس ومساعدتهم والوظائف الإشرافية الأخرى، وتنفيذ برامج ودورات تدريبية لمديري مدرسة المستقبل لتنميتهم مهنيّاً في الكفايات التي توصّلت إليها الدراسة، وزيادة أعداد المرشّحين من مديري المدارس لزيارة المدارس في الدول المتقدمة سنوياً.

وأكدت دراسة الصالحية والمنذرية (2013) إلى أن هناك ضعفاً في دافعية المعلمين للعمل، ويتضح ذلك في أمور عدّة؛ منها كثرة الغياب وعدم التحديث في أساليب التدريس وغيرها من الأمور، وإنّ الأسباب وراء ضعف الدافعية المهنية لدى المعلمين والمعلمات هي: كثرة الأعباء المهنية للمعلمين، وازدحام الأعمال والأنشطة اليومية، وقلة الحوافز التشجيعية، وقلة التقدير من قبل المديرين والمسؤولين، وكثرة الأعمال الورقية، وعدم التجديد في المناهج التدريسية، وقلة الدورات التدريبية، وعدم وجود سياسة واضحة في توزيع المعلمين حسب محافظاتهم ومناطقهم، فضلاً عن افتقاد المعلم للمكانتين العلمية والاجتماعية؛ مع ضعف التحفيز والتقدير المعنوي، وقلة الحوافز المشجعة.

وأوصت دراسة حدة (2022) بضرورة تخفيف الأعباء عن المعلمين، ورفع الطموح المهني للمعلمين وتشجيعهم من خلال منحهم حوافز تشجيعية مادية ومعنوية؛ وذلك لتجنب الجوانب السلبية لديهم. كذلك أُبَيِّنَتْ دراسة الزدجالي (2010) معاناة المنظومة التعليمية من مجموعة من المشكلات الإدارية؛ أهمّها: عدم توفّر الكفايات والمهارات الإشرافية لدى المشرفين التربويين. كما أظهرَ المفرج (2021) أنّ القيادة المدرسية تُؤثّر في دوافع العمل لدى المعلمين.

هنا تكمن مشكلة الدراسة الحالية في تسليط الضوء على الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط سلطنة عُمان والدافعية المهنية للمعلمين في مدارسهم، هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين الكفاءة الإدارية لدى مديري تلك المدارس والدافعية المهنية لدى المعلمين.

## أسئلة الدراسة

أجابت الدراسة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقديرات أفراد عيّنة الدراسة لدرجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط سلطنة عُمان؛ تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع المدرسة)؟
3. ما مستوى الدافعية المهنية لدى معلّمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟

## حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان في الأبعاد التالية: التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والاتصال والتواصل وحل المشكلات، فضلاً عن الدافعية المهنية للمعلمين في المدارس نفسها والتي تمثلت في أبعاد الطموح المهني والدافع للإنجاز والاستمتاع بالأداء والرغبة في مساعدة الطلبة.
2. الحدود المكانية: اقتصرَت إجراء الدراسة الحالية على المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان.
3. الحدود الزمانية: تَمَثَّلَت الحدود الزمانية للدراسة الحالية في المدة الزمنية المستغرقة لإنجازها، التي طُبِّقَت في العام الدراسي 2022/2023م.
4. الحدود البشرية: تَمَثَّلَت في معلّمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان خلال مدة تنفيذ الدراسة الحالية.

## مصطلحات الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان في الأبعاد التالية: التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والاتصال والتواصل وحل المشكلات، فضلاً عن الدافعية المهنية للمعلمين في المدارس نفسها والتي تمثلت في أبعاد الطموح المهني والدافع للإنجاز والاستمتاع بالأداء والرغبة في مساعدة الطلبة.
2. الحدود المكانية: اقتصرَت إجراء الدراسة الحالية على المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان.
3. الحدود الزمانية: تَمَثَّلَت الحدود الزمانية للدراسة الحالية في المدة الزمنية المستغرقة لإنجازها، التي طُبِّقَت في العام الدراسي 2022/2023م.
4. الحدود البشرية: تَمَثَّلَت في معلّمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان خلال مدة تنفيذ الدراسة الحالية.

## مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة الحالية مصطلحات تم تعريفها اصطلاحياً وإجراءياً على النحو الآتي:

الكفاءة الإدارية: "هي الخصائص والصفات السلوكية التي يجب أن تتوفر في المدير أو المسؤول وتتمثل التفكير الاستراتيجي وتمكين الموظفين من تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم؛ أي دفعهم نحو التغيير للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً". (ملاني، 2016، ص. 132)

وتُعرَّف الكفاءة الإدارية إجرائياً: إنها قدرة ومهارة مديري المدارس الخاصة على التأثير الإيجابي في (المعلمين والمعلمات)، من خلال رفع الروح المعنوية وتطوير إمكاناتهم ومهاراتهم وتشجيعهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، ويُعبَّر عنها في الدراسة الحالية في فقرات الاستبانة التي أعدتها الباحثة.

الدافعية المهنية: هي القوى الداخلية المحركة والمؤثرة التي تدفع الفرد نحو العمل من أجل إشباع حاجات محدّدة، وذلك من خلال توظيف معرفته ومهاراته وخبراته السابقة في محيط وظيفته. (قطامي وعدس، 2002)

وتُعرَّف الباحثة الدافعية المهنية إجرائياً أنها: الدوافع الداخلية للمعلمين المستهدفين في الدراسة الحالية في المدارس الخاصة بمحافظ مسقط، التي تتأثر بيئة العمل المدرسية من أجل القيام بالأعمال والمهام المحددة بكفاءة وفاعلية وإبداع لتحقيق الأهداف

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى الدافعية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدى معلّمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع المدرسة)؟

5. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ بين الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان والدافعية المهنية للمعلمين؟

## أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن درجة توافر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع المدرسة).
- التعرّف على مستوى الدافعية المهنية لدى معلّمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظرهم.
- التعرّف على الفروق التي تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع المدرسة)؛ في الدافعية المهنية لدى معلّمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان.
- الكشف عما إن كانت هناك علاقة بين الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان والدافعية المهنية للمعلمين في تلك المدارس.

## أهمية الدراسة

نظراً لأهمية مشكلة الدراسة؛ فإنها تكتسب أهميتها في الآتي:

الأهمية النظرية:

1. بما تُوفّره الدراسة الحالية من أدب تربوي ودراسات سابقة بشأن متغيرات الدراسة الحالية (الكفاءة الإدارية، والدافعية المهنية)؛ فهي تُمهّد الطريق أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المرتبطة بهذا المجال.

2. محاولة تكوين قاعدة للمعلومات تكون الأساس في تشكيل القاعدة المعرفية للعلاقة بين الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان والدافعية المهنية للمعلمين، الأمر الذي سيُسبِّه في تخطيط البرامج الهادفة إلى زيادة الوعي بأهمية الكفاءة الإدارية لدى الباحثين، وإمكانية الاستفادة من هذه البيانات المُجمّعة في البحوث النظرية والتطبيقية ذات الصلة بالكفاءة الإدارية والدافعية المهنية.

3. تُعدّ الدراسة الحالية إحدى الدراسات التي تُجرى على مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ فالدراسات السابقة أُجريت في مدارس حكومية، لذا تُكْمُن الأهمية هنا بحدّثة الدراسة الحالية.

الأهمية التطبيقية:

1. إن الأهمية الأسمى التي تسعى الدراسة الحالية إلى تأكيدها هو الكشف عن العلاقة بين الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان والدافعية المهنية للمعلمين.

2. تُكْمُن أهمية الدراسة الحالية في النتائج التي يُرجى التوصل إليها، التي ستُعدّ تغذية راجعة لمديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان.



المدرسية على أكمل وجه، ويُعَبَّرُ عنها في الدراسة الحالية بالمستوى الذي يَضَعُهُ المبحوثون على فقرات الاستبانة التي صمَّمَتُها الباحثة.

ثانياً: الدراسات السابقة والتعليق عليها:

بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي اهتمت بمتغيرات الدراسة الحالية، والكفاءة الإدارية لمديري المدارس والدافعية المهنية للمعلمين، تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين: المحور الأول: الدراسات التي تناولت الكفاءة الإدارية لمديري المدارس، والمحور الثاني: الدراسات التي تناولت الدافعية المهنية للمعلمين. وتم أيضاً عرض دراسات كل محور وفقاً للترتيب الزمني لإجرائها من الأحدث إلى الأقدم؛ يلي ذلك التعليق على الدراسات السابقة.

1. الدراسات التي تناولت الكفاءة الإدارية:

هدفت دراسة الكندي وآخرون (2022) إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة أداة، وطُبِّقَتْ على العينة من (88) مدير ومديرة مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان، وقد أشارت النتائج إلى أن درجة واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان كانت كبيرة، كما أظهرت عدم وجود تأثير جوهري لمتغيري النوع والخبرة في المجالات جميعها.

ودراسة تشوكوبويوز (Chukwubueze, 2022) التي تهدف إلى تحديد الكفاءات الإدارية وإنتاجية المعلم في مدارس ولاية دلتا الثانوية، نيجيريا. اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الارتباطي. يتكون مجتمع الدراسة من 13531 مديراً ومعلمًا في المدارس الثانوية الحكومية في ولاية دلتا، وتم اختيار العينات بالطريقة الطبقيّة لعينة 862 مديراً ومعلمًا في المدارس الثانوية. كانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات استبانة منظّمة بشأن الكفاءة الإدارية واستبانة إنتاجية المعلمين، التي تم استخدامها لجمع المعلومات من المستجيبين. واستُخدِمَتْ إحصاءات ارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات جميعها. تُظهِرُ النتائج أن الكفاءات الإدارية والتزام المديرين بالعمل والإدارة الفعّالة للمرافق التعليمية تتنبأ بإنتاجية المعلمين في مدارس ولاية دلتا الثانوية. فكشفت النتائج أن هناك ارتباطاً كبيراً بين التزام المدير بالعمل وإنتاجية المعلمين؛ فالمدير المنتظم في المدرسة والملتزم بعمله سيُعَزِّزُ إنتاجية عمل المعلمين.

وهدف دراسة تشيديبير (Chidiebere, 2022) الكشف عن احتياجات الكفاءة الإدارية للمديرين من أجل الإدارة الفعّالة في مدارس ولاية أنامبرا الثانوية بنيجيريا، وتم اعتماد تصميم المسح الوصفي للدراسة. وتألّفت عينة الدراسة من (243) مديراً لمدرسة ثانوية حكومية في أنامبرا من (262) مديراً، هم كل مجتمع الدراسة. وتم استخدام استبانة تألّفت من 57 فقرة لقياس الكفاءة الإدارية، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار الفروق t-Test. ركزت الدراسة على أربعة جوانب من استراتيجيات الكفاءة الإدارية: القيادة التربوية، وشؤون العاملين، وبناء القدرات المالية والبشرية. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التعليمية وكفاءة إدارة الأفراد هي الأدوات اللازمة للكفاءة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بولاية أنامبرا إلى حد ما، وتوصلت أيضاً إلى أن هناك حاجة ماسة إلى الكفاءات الإدارية المالية جميعها، وبناء القدرات لتحقيق فعالية الإدارة في المدارس الثانوية العامة في ولاية أنامبرا.

وسعت دراسة (Igbokwe & Egbokwe, 2021) إلى تطبيق المديرين للكفاءات الإدارية للإدارة الفعّالة للمدارس الثانوية في منطقة أوكا

التعليمية بولاية أنامبرا، وقد استخدمت الدراسة تصميم البحوث المسحية الوصفية. تألّف مجتمع الدراسة من 1,338 معلّماً ومُعلّمة من المدارس الثانوية العامة جميعها؛ وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام المتوسط والانحراف المعياري. وكشفت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يطبقون كفاءة القيادة التعليمية من أجل الإدارة الفعّالة للمدارس الثانوية في منطقة أوكا التعليمية.

كما سعت دراسة حميدي (2020) إلى دراسة وتقويم الكفاءة الإدارية لمديري المدارس المهنية المسائية من وجهة نظر المعلمين، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستويات أداء المديرين للمهارات الإدارية ومستويات كفاءتهم كان بمستوى عال جداً في محافظة البصرة وغال في محافظتي بغداد والتأميم، وإن مديري المدارس لهم خبرة عملية في ميادين العمل في مؤسسات مختلفة أكسبتهم الخبرة في العمل الإداري والعمل التدريسي، وإن طلاب هذه الثانويات هم أكبر سناً من أقرانهم في الثانويات المهنية الصباحية وأكثر تحملاً للمسؤوليات؛ لذلك فهم عون للإدارة في تسيير شؤون هذه الثانويات دون مشكلات كبيرة أو مُحرّجة تُذكر.

وتهدف دراسة أوان وأجونوا (Owan & Agunwa, 2019) لمعرفة "الكفاءة الإدارية للمديرين وأداء عمل المعلمين" في منطقة كالابار التعليمية. وقد تم اعتماد التصميم البحث الارتباطي، بينما تم استخدام أسلوب أخذ العينات المعتمدة في اختيار عينة قوامها 800 معلم. وتم استخدام أداتين لجمع البيانات: "استبانة الكفاءة الإدارية للمديرين"، و"استبانة الأداء الوظيفي للمعلمين"، واستخدام تحليل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد لمعالجة البيانات إحصاء. كشفت نتائج الدراسة أن كفاءات المديرين الإشرافية والقيادية والتواصلية مرتبطة بشكل كبير بأداء عمل المعلمين من حيث تقديم التدريس وحضور الفصول والملحوظات الكتابية، وحفظ السجلات على التوالي، كما تم الكشف عن أن كفاءات المديرين الإشرافية والقيادية والتواصلية لها تأثير دال في الأداء المهني للمعلمين من حيث تقديم التدريس والحضور إلى الفصول، وكتابة الملحوظات، وحفظ السجلات.

وكان الغرض من دراسة أنام (Anam, 2018) هو معرفة العلاقة بين الكفاءة الإدارية للمديرين والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في منطقة الحكومة المحلية لبلدية كالابار بنيجيريا. وهو أيضاً لمعرفة إذا كانت هناك علاقة دالة بين توفير المواد التعليمية والأداء الوظيفي للمعلمين، وفرض الانضباط، ومشاركة المعلمين في صنع القرار، وتوفير مرافق الرعاية الاجتماعية. تكونت العينة من (10) مديريين و(190) معلّماً، وتم أخذ العينات باستخدام أسلوب العينات العشوائية الطبقية. وقد استخدم المعلمون لتقييم كفاءة الأداء الإداري لمديرهم، وتم استخدام استبانة الكفاءة الإدارية للمديرين، واستبانة الأداء الوظيفي للمعلمين، وتحليل البيانات إحصاء باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وقد كشفت الفرضيات جميعها التي تم اختبارها بشأن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في الدراسة، حيث وجدت علاقة بين الكفاءة الإدارية للمديرين مُتمثلة في توفير الموارد التعليمية وتحقيق الانضباط والمشاركة في صنع القرار وتوفير مرافق الرعاية من ناحية، والأداء الوظيفي للمعلمين من ناحية أخرى، وخُصّصَت الدراسة إلى تمع مديري المدارس بالكفاءة الإدارية وارتباط ذلك إيجاباً بالأداء الوظيفي للمعلمين.

ودراسة فيكتور (Victor, 2017) التي تهدف إلى بحث الكفاءات الإدارية لمديري المدارس من أجل الإدارة الفعّالة لموارد المدرسة في المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا. بلغت عينة الدراسة 257 مدير مدرسة ثانوية حكومية بالولاية. اعتمدت الدراسة تصميم المسح الوصفي، واستخدمت استبانة الكفاءات الإدارية للإدارة الفعّالة للموارد

على جنس كل منهم من الذكور أم الإناث، كما أشارت النتائج إلى أن مديري المدارس الذكور في الكامبيرون أكثر كفاءةً من نظرائهم من الإناث من حيث الكفاءة الإدارية في متغيرات الدراسة جميعها. وهدفت دراسة أبو عواد (2006) للتعرف إلى واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى واقع هذه الكفاءة في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة: جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، وموقع المدرسة، والمنطقة التعليمية. من أجل تحقيق ذلك؛ قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمة يدرسون في (22) مدرسة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية. ولأغراض الدراسة؛ قامت الباحثة ببناء استبانة لقياس واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية مكونة من (54) فقرة؛ موزعة على مجالات الدراسة الخمسة: التخطيط، والتنظيم، والاتصال، واتخاذ القرار، والتقييم.

أهم النتائج التي توصلت لها: إعداد برنامج تدريب للمديرين يساعد في رفع وتعزيز الكفاءة الإدارية لديهم في مجال التخطيط، واستخدام التقنيات الحديثة، وتحديد احتياجات المعلمين، اطلاع المعلمين على ما هو جديد وحديث في مجال العمل التربوي، ضرورة فتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي للتغلب على الصعوبات التي تواجه المدرسة.

## 2. الدراسات التي تناولت الدافعية المهنية للمعلمين:

كما هدفت دراسة الركابي (2021) إلى معرفة الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالدافعية المهنية لدى معلّمي مادة الاجتماعيات في المرحلة الابتدائية، وتمّ اتّباع المنهج الوصفي. ومن أجل تحقيق أهداف البحث اختار الباحث عينة عشوائية تكونت من 200 معلّم ومعلمة، كما توّصل إلى أهمّ النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الكفاءة الذاتية والدافعية المهنية لدى معلّمي الاجتماعيات في المرحلة الابتدائية.

دراسة أبو شنب (2020) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الأمن الوظيفي والدافعية للعمل لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، وقد اتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (335) معلّماً ومُعلّمةً من معلّمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة.

كذلك دراسة أبو عيشة (2019) التي هدفت إلى الكشف عن درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فتكوّن مجتمع الدراسة من (19482) من المعلمين الذكور والإناث.

وكان الهدف من دراسة الصقراني (Sakerani et al., 2019) هو استكشاف آثار مقاربات القيادة الخاصة بالمدير وتحفيز المعلم على الأداء بين معلّمي المدارس الثانوية من ثلاث مدارس في مدينة بانجارماسين بإندونيسيا. وقد تمّ اعتمادُ إطار بحثي نوعي، وكانت عينة الدراسة من مديري ثلاث مدارس ممّن أمضوا في عملهم مديريين أكثر من ثلاث سنوات، وعدد (120) من المعلمين في تلك المدارس. وتمّ أجريت مقابلات شبه مُقنّنة مدّتها 60 دقيقة. وأشارت النتائج إلى أنه في المؤسسات المختارة يكون للمديرين تأثيرٌ مباشرٌ على تحفيز المعلم من خلال توفير الحوكمة الداعمة. بالإضافة إلى ذلك، تعمل القيادة المدرسية بشكل غير مباشر على تشكيل أداء المعلم من خلال الضغط من أجل الحصول على أجر عادلٍ لمُزووسيههم وضمان الوصول إلى موارد التدريس، التي بدورها تُؤثّر في مستويات تحفيز المعلم. وقد أشارت نتائج الدراسة من خلال التّقيّة الكميّة إلى تأثيرٍ مهمٍّ وإيجابيٍّ للقيادة التحويلية في أداء المعلم.

المدرسية مكونة من 24 عنصراً لجمع البيانات، وكشفت نتائجها أن مديري المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا ليس لديهم كفاءات إدارية في شراء المواد المادية والتعليمية، وتوفير مرافق المكتبة الإلكترونية وتجهيز الفصول الدراسية والمكاتب مع الأثاث اللازم للإدارة الفعالة للموارد المادية. وتوصّلت الدراسة أيضاً إلى أن مديري المدارس لديهم كفاءات إدارية في تحديد الأولويات المالية المخصّصة وفقاً لاحتياجات المدرسة، والاحتفاظ بالمعلومات المالية الدقيقة للمدرسة، وضمان المساواة في نفقات المدرسة جميعها، وإجراء تدقيق دوري لميزانيات المدرسة، واعتماد استراتيجيات توفير التكاليف من أجل إدارة فعالة للموارد المالية من بين أمور أخرى.

وهدفت دراسة Saggaf (2017) إلى تحديد تأثير الكفاءة التربوية للمعلم على دافعية تعلّم الطلاب؛ فقد كانت هذه الدراسة بحثاً كمياً يُظهرُ علاقة سببية. تكونت عينة هذا البحث من 64 طالباً وطالبة، وكانت الأداة المستخدمة هي الملاحظة والاستبانة والتوثيق. وقد استخدمت الدراسة منهج تحليل إحصائي وصفي. وأظهرت النتائج أن الكفاءة التربوية للمعلم في فئة جيّدة جداً، ويمكن ملاحظة ذلك من نتيجة تحليل الانحدار الخطي. في حين أن نتائج تحليل ارتباط لحظة المنتج التي تمّ الحصول عليها بلغت 0.796 مع مستوى ارتباط قوي؛ ويمكن القول: أن هناك علاقة معنوية بين الكفاءة التربوية للمعلم وتحفيز الطلاب.

كما سعت دراسة الشندودية (2016) إلى تحديد الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي في سلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج العالمية، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية تمّ استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتمّ تطبيقها على عينة مكونة من (180) مديراً ومديرة. وتوصّلت الدراسة الحالية إلى العديد من النتائج: أهمها: أن درجة موافقة مديري المدارس على الكفايات المقترحة لمديري مدرسة المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عُمان جاءت بدرجة كبيرة، وجاء محور التنمية المهنية للمعلمين في المرتبة الأولى، يليه محاور التنظيم، ثم التقييم، ثم التخطيط الاستراتيجي، ثم المباني والتجهيزات المدرسية، ثم الشراكة المجتمعية بدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الأخيرة محور إدارة المناهج الدراسية بدرجة موافقة متوسطة.

وسعت دراسة إيكجوسوي (Ikegbusi, 2016) إلى بحث احتياجات الكفاءة الإدارية لمديري المدارس من أجل الإدارة الفعالة للمدارس الثانوية على مستوى المدارس الثانوية العليا. اعتمدت الدراسة تصميم المسح بالعينة. تكونت عينة الدراسة من 100 من مديري المدارس الثانوية العليا في المنطقة الجغرافية السياسية الجنوبية الشرقية في نيجيريا، وقد تمّ اختيارهم بطريقة العيّات العشوائية الطبقيّة، واستخدام استبانة مهارات الإدارة للمديرين لجمع البيانات.

في حين بحثت دراسة بيسونج (Besong, 2014) في الكفاءة الإدارية وآثارها الإدارية تجاه إنتاجية الموظفين من حيث إدارة الموارد البشرية والمادية والعلاقات الشخصية والإدارة المالية المدرسية والانضباط وتحفيز العاملين. وقد اعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، فقد صمّم الباحث استبانة الكفاءة الإدارية للمديرين، واستبانة وصفيّة للعاملين. تكونت العينة من 300 موظفاً يعملون بالمدارس الثانوية في المنطقة المستهدفة للدراسة؛ تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتمّ تحليل البيانات باستخدام اختبار t-test للعينات المستقلة. وأظهرت نتائج الدراسة الارتباط الإيجابي الدال بين الكفاءة الإدارية للمديرين والعلاقات الشخصية والإدارة المالية للمدرسة وتحفيز العاملين، وارتباطها بشكل سلبي بإدارة الموارد البشرية والمادية. ومع ذلك، لم تكن الكفاءة الإدارية لمديري المدارس متوقفة

ومعلمًا ومُشرفًا تربويًا. وتمَّ إجراء مقابلات شخصية فردية إلكترونية عبر وسائل التواصل الاجتماعي مع بعض المعلمين من مجموعة الدراسة من مستويات دافعية متنوعة (مرتفعة - متوسطة - منخفضة)، بلغ عددهم (15)، وفي ضوء نتائج تطبيق المقياس والمقابلات الشخصية، تمَّ التَّوَصُّل إلى تحديد مستويات الدافعية المهنية للتدريس لدى معلِّمي الرياضيات في البيئة الثقافية العربية أنَّها من متوسطة إلى مرتفعة، وأنَّه لا يُوجَد اختلاف في مستويات الدافعية المهنية للتدريس لدى معلِّمي الرياضيات تُعزِّي لمتغيرات (النوع، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، والوظيفة التي يشغلها، والمرحلة التعليمية والدولة التي يعمل بها)، وتمَّ تحديد العوامل المؤثرة في ارتفاع أو انخفاض الدافعية لديهم.

وهدف دراسة إسماعيل (2016) للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين، من وجهة نظر العاملين فيها، في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الإداري، ومكان السكن. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمَّ اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لعدد الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم، وكان عددها (404) موظفين، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. تبين من نتائج الدراسة أنَّ درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري التربية والتعليم كانت عالية، كما أظهرت النتائج أنَّ درجة الدافعية للعاملين في مديريات التربية والتعليم جاءت بدرجة عالية. وقد وُجدت علاقة إيجابية دالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحولية والدافعية؛ فقد كانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الحافز الإلهامي والدافعية، وكذلك وُجدت علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الإثارة الفكرية والدافعية، وعلاقة إيجابية دالة إحصائية بين التأثير المثالي والدافعية.

وهدف دراسة Thalib & Manda (2016) إلى تحليل تأثير كفاءة مُشرفي المدارس ومديري المدارس على تحفيز العمل وأداء معلِّمي المرحلة الإعدادية في ماروس ريجنسي. تكونت عينة الدراسة من (50) معلِّمًا. وأظهرت النتائج أنَّ كفاءة مديري المدارس يُمكن التنبؤ بها من خلال خمسة مؤشرات: التعلُّم والإنجاز، والقيادة التربوية، وإدارة بيئة التعلُّم، ومسؤولية التعلُّم والتقييم، والشخصية الاجتماعية. في حين يُسهم بُعد القيادة التربوية بشكل كبير في كفاءة المديرين والمشرفين. إنَّ كفاءة مديري المدارس تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الدافعية المهنية للمعلمين بأبعادها كافة، وتؤثر كذلك على أداء المعلم، في حين تؤثر كفاءة مُشرفي المدرسة بشكل إيجابي على دوافع المعلمين للعمل. أما البعد الأكثر تأثيرًا في أداء المعلمين فهو بُعد مديري المدارس في إدارة بيئة التعلُّم، الذي يُعدُّ أكبر إسهام في زيادة الدافعية المهنية للمعلمين.

دراسة تكين (2015) (Tekin, 2015) هدفت إلى بحث دافعية معلِّمي الطفولة المبكرة العُمانيين للعمل في التدريس قبل التحاقهم به؛ فقد تمَّ دراسة مستويات الدافعية الذاتية بما في ذلك: الدافعية الداخلية، والدافعية الخارجية المكوَّنة من الدوافع الخارجية. كما تمَّت دراسة آثار العمر، ومستوى الصف، ومتوسط المعدل التراكمي في دوافعهم للتدريس. وضمت العينة (62) عُمانيًا من معلِّمي الطفولة المبكرة قبل الخدمة، وتمَّ استخدام مقياس التحفيز للمعلمين أداة لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين المتعدد. أشارت نتائج الدراسة إلى أنَّ المشاركين لديهم دوافع داخلية أعلى من الدوافع الخارجية للتدريس، وأظهرت أيضًا أنَّ أعمار المشاركين والصف الدراسي كان لهما تأثير كبير في دوافعهم الداخلية، وإنَّ لدى المشاركين بشكل عام دافعية عالية نحو العمل في التدريس.

دراسة أكمان (2018) (Akman, 2018) تمَّ في هذه الدراسة التَّحَقُّق من العلاقات بين العدالة التنظيمية ودوافع العمل وأداء المعلم من وجهة نظر المعلمين. وتألفت المجموعة الدراسية لهذه الدراسة من 290 معلِّمًا مُنطَوِّعًا مُنَاوَبًا في المدارس الحكومية في العام الدراسي 2016-2017م. وتمَّ استخدام مقياس العدالة التنظيمية ودوافع العمل ومقياس الأداء الوظيفي للمعلم، وتحليل بيانات الدراسة باستخدام الإحصاء الوصفي وبرامج SPSS، وتحديد العدالة التنظيمية ودوافع العمل بعدها متغيرات مستقلة، وأداء المعلم بعده متغيرًا تابعًا في الدراسة. وأشارت النتائج إلى أنَّ دوافع العمل وتصوراتهم للعدالة التنظيمية جاءت متوسطة نسبيًا، وكان إدراك المعلمين مرتفع نسبيًا. وإنَّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية متوسطة بين العدالة التنظيمية ودافعية العمل وأداء المعلم. ختامًا، أظهر تحليل SEM أنَّ دافع العمل كان له دور متغيِّر وسيط جزئي بين العدالة التنظيمية وأداء المعلم؛ وفقًا لنتائج الدراسة. وأظهرت التحليلات الإحصائية أنَّ الدافعية للعمل بشكل جزئي قامت بدور المتغيِّر المُعدِّل بين العدالة التنظيمية وأداء المعلم، وإنَّ الممارسات التي من شأنها زيادة تحفيز الموظفين وأدائهم كانت هي الكفاءات القيادية لمديري المدارس.

وهدف دراسة بيرو (2018) (Börü, 2018) إلى تقديم تحليل عميق للأسباب الداخلية والخارجية المؤثرة في الدافعية المهنية للمعلمين، التي تُعدُّ من البحوث الكيفية، وقد استخدمت دراسة الحالة. تكونت عينة الدراسة من الذين تمَّ اختيارهم وفقًا لبعض معايير الأداء الناجح لمدرسة العلوم والفنون؛ فتعليم الطُّلاب الموهوبين يتمُّ في إحدى المدارس الوطنية في تركيا (كان عدد المعلمين وفقًا لهذه المعايير 14 معلِّمًا ومُعلِّمَةً)، وقد تمَّ جمع بيانات الدراسة من خلال المقابلات شبه المُقَنَّنة مع المعلمين. تمَّ كذلك استخدام طريقة تحليل المحتوى في تحليل البيانات. ووفقًا لأهداف البحث تمَّ تحديد "مصادر التحفيز الداخلي" موضوعًا أوَّل للدراسة، وتضمَّن موضوعات فرعية هي: "الأهداف غير المادية"، و"النجاح"، و"الخصائص الشخصية". وتمَّ تحديد "مصادر الدافعية الخارجية" موضوعًا ثانيًا للدراسة، وتضمَّن موضوعات فرعية هي: "الطلاب"، و"سياسات التعليم الوطنية"، و"مديري المدارس"، و"الزملاء". في الختام، تمَّ تحفيز المشاركين الذين كانوا في ظروف عمل ناجحة وفعالة، وكانوا يمتلكون الرغبة في التعلُّم، وكانوا أكثر استقلالية، وتمَّ التَّعامل معهم بإنصاف وكانوا أكثر توافقًا مع منحنى التعليم القائم إلى المشروع. وكان لإنصاف مديري المدارس ومهارات الاتصال لديهم ومهارات الإدارة والعدالة آثارًا إيجابية في تحفيز المعلمين. وكان المصدر الأساسي لتحفيز المعلمين المشاركين في البحث هو رغبتهم في النجاح وأهدافهم غير المادية المُتمَثِّلة في حُب المهنة والضمير وحُب البلد. كما كانت لسياسات التعليم في المدرسة محل الدراسة ومواقف وسلوكيات الطُّلاب ومدير المدرسة والزملاء من العوامل المؤثرة في النجاح في مهنة التدريس، وأشار المعلمون المشاركون إلى أنَّ المناهج غير المُتنسِّقة وسياسات التعليم غير العادلة تؤثر سلبًا في دوافع المعلمين نحو العمل.

دراسة حسين (2016) التي هدفت إلى استكشاف مستوى الدافعية المهنية للتدريس لدى معلِّمي الرياضيات في البيئة الثقافية العربية بدراسة تحليلية مستعرضة، من خلال تحديد مستويات الدافعية المهنية للتدريس عبر مراحل النُمو المهني للمعلم، ودراسة الأسباب المؤدية لارتفاعها أو انخفاضها. وقد استخدم الباحث مقياس مستوى الدافعية المهنية للتدريس لدى معلِّمي الرياضيات، تمَّ تطبيقه إلكترونيًا على مجموعة الدراسة التي تضمَّنَت معلِّمي الرياضيات في مرحلة الإعداد قبل الخدمة في كليات إعداد المعلم، وأثناء الخدمة في (9) دول عربية؛ هي: (مصر - السعودية - الإمارات - سلطنة عُمان - البحرين - لبنان - فلسطين - العراق - المغرب)، عددهم (213) طالبًا



معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة مسقط عبر نظام المراسلات والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، وبلغ عدد المُستجيبين (359) مُعلِّماً ومُعلِّمة من مجتمع الدراسة الحالية الأصلي؛ وفقاً لمعادلة روبرت ماسون (Robert Mason Equation) كما هو موضح في التالي:

### معادلة روبرت ماسون

$$n = \frac{M}{\left[ \left( S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

حيث إن:

M: حجم المجتمع: (5410).

S: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0,95)؛ أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1,96.

P: نسبة توافر الخاصية: (0,50).

q: النسبة المتبقية من الخاصية: (0,50).

وكانت الاستبانة التي تم جمعها من العينة المستهدفة جميعها صالحة للتحليل الإلكتروني، ولم يكن هناك استبانة غير مكتملة؛

ورابط الاستبانة الإلكتروني هو

[https://docs.google.com/forms/d/1uJO7nCyCSv\\_5ZMaCuZ31nHaxA1vbr5BMyTWvmX7qZ44/viewform?edit\\_requested=true](https://docs.google.com/forms/d/1uJO7nCyCSv_5ZMaCuZ31nHaxA1vbr5BMyTWvmX7qZ44/viewform?edit_requested=true)

والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة الحالية.

المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	21,73%
	إناث	78,27%
الخبرة	من 1 - أقل من 5 سنوات	30,92%
	من 5 - 10 سنوات	32,31%
	أكثر من 10 سنوات	36,77%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	67,41%
	ماجستير فأعلى	21,73%
نوع المدرسة	أحادي اللغة	52,65%
	ثنائي اللغة	47,35%
	المجموع	100,0%
		359

### أداة الدراسة

بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وأدواتها التي تناولت موضوعات الكفاءة الإدارية لمديري المدارس، وكذلك الدراسات التي تناولت الدافعية المهنية للمعلمين. وتكوّن أداة الدراسة الحالية في صورتها الأولية من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول شمل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة).

والجزء الثاني يشتمل على الكفاءة الإدارية؛ وقد بُني هذا الجزء بعد الرجوع إلى دراسة الشندودية (2016)، ودراسة أبو عواد (2006)، ودراسة العبري (2009)، ودراسة البوسعيد (2011)، وتكوّن من خمسة أبعاد: (التخطيط له (6) فقرات، والتنظيم له (6) فقرات، واتخاذ القرار له (6) فقرات، والاتصال له (6) فقرات، والتواصل له (6) فقرات، وحل المشكلات له (6) فقرات).

والجزء الثالث اشتمل على الدافعية المهنية للمعلمين؛ فقد بُني هذا الجزء بعد الرجوع إلى دراسة المنذرية (2013)، ودراسة الجاسر (2003)، ودراسة حدة (2022)، وتكوّن من أربعة أبعاد: (الطموح المهني له (5) فقرات، والدافعية للإنجاز لها (5) فقرات، والاستمتاع بالأداء لها (5) فقرات).

أما دراسة علقم (2013) فهدفت إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداتين: الأولى لوصف الأنماط القيادية، والثانية لقياس مستوى الدافعية عند المعلمين. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، التي تكوّنت من (322) مُعلِّماً ومُعلِّمة ممن يعملون في المدارس الثانوية الحكومية. توصّلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها أن مستوى الدافعية لدى المعلمين كان متوسطاً، وأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الأنماط القيادية ودافعية المعلمين، وكانت العلاقة إيجابية مع النمط الديمقراطي، وسلبية مع النمط الأوتوقراطي والتسبّي. وإن النمط القيادي الأوتوقراطي هو السائد لدى مديري المدارس الثانوية، يليه النمط الديمقراطي في المرتبة الثانية، ثم النمط القيادي التسبّي. ولا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي ومستوى الدافعية لدى المعلمين تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ولكن تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية للنمط التسبّي تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

أما دراسة الفضلي (2013) فهدفت إلى تحديد مستوى الدافعية المهنية لدى معلّمت رياض الأطفال في ضوء متغيرات الخبرة، والحالة الاجتماعية، والمشاركة في الدورات التدريبية، ونوع التخصص. تكوّنت عينة الدراسة من (563) مُعلِّمة من معلّمت رياض الأطفال في 19 روضة بمنطقة مبارك الكبير، وتم اختيارهن بالطريقة العشوائية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير مقياس الدافعية المهنية، الذي تكوّن من 34 فقرة موزعة على مجالين: مجال الدافعية الداخلية، ومجال الدافعية الخارجية. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الدافعية المهنية لدى معلّمت رياض الأطفال في الكويت كان مرتفعاً؛ وجاءت الدافعية الداخلية في المرتبة الأولى، بينما جاءت الدافعية الخارجية في المرتبة الأخيرة. وُجدت فروق إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة في الدافعية الداخلية والدافعية الخارجية والدرجة الكلية، جاءت لصالح فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. كما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية في الدافعية الداخلية والدرجة الكلية، وجاءت لصالح المشاركين في الدورات، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في الدافعية الخارجية. وختاماً أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير التخصص في الدافعية الداخلية والدافعية الخارجية والدرجة الكلية.

### منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، كونه الأنسب لأهداف الدراسة الحالية؛ من أجل التوصل إلى معلومات وحقائق عن الظاهرة التي تبحث فيها الدراسة، وجمع هذه المعلومات من مجتمعها الأصلي، وتحليل ووصف البيانات المتحصّل عليها كماً وكيفاً بسلطنة عُمان. (البادري، 2016).

### مجتمع الدراسة

تألّف مجتمع الدراسة الحالية من المعلمين والمعلّمت، جميعهم من العاملين بالمدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، البالغ عددهم (5410) مُعلِّماً ومُعلِّمة؛ وفقاً لكتاب الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم 2021/2022م. (وزارة التربية والتعليم، 2022).

### عينة الدراسة

وقد أُختيرت عينة الدراسة بالطريقة المتيسرة؛ فقد تم تصميم الاستبانة إلكترونياً في برنامج فورم (Google Form) وتم توزيعها على

## الجدول (2) توزيع الفقرات على محاور الدراسة الحالية.

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات
الكفاءة الإدارية	التخطيط	6
	التنظيم	6
	اتخاذ القرار	6
	الاتصال والتواصل	6
	حل المشكلات	6
المجموع		30
الدافعية المهنية	الطموح المهني	5
	الدافعية للإنجاز	5
	الاستمتاع بالأداء	5
	الرغبة في مساعدة الطلاب	4
المجموع		19

وللإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة؛ اعتمدت الباحثة تدرج مقياس الدراسة "ليكرت" الخماسي الممثل في (كبير جداً = 5، كبير = 4، متوسط = 3، قليل = 2، قليل جداً = 1)؛ لتحديد درجة توفر الكفاءة الإدارية ومستوى الدافعية المهنية للمعلمين تجاه تلك الفقرات.

### صدق البناء:

#### أولاً: صدق بناء مقياس الكفاءة الإدارية

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس؛ تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بين الدرجة الكلية وكل فقرة؛ وارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه، وبين الأبعاد ببعضها والدرجة الكلية؛ في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الحالية تكونت من (30) معلماً ومعلمة، والجدول (3) يبين ذلك:

### جدول (3) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية؛ والبعد الذي تنتمي إليه لمقياس الكفاءة الإدارية

الدرجة	معامل الارتباط	الدرجة	معامل الارتباط	الدرجة	معامل الارتباط	الدرجة	معامل الارتباط
م التخطيط	**0.735	7	**0.680	13	**0.880	19	**0.766
2	**0.632	8	**0.486	14	**0.855	20	**0.770
3	**0.519	9	**0.827	15	**0.942	21	**0.545
4	**0.613	10	**0.737	16	**0.795	22	**0.497
5	**0.698	11	**0.660	17	**0.884	23	**0.579
6	**0.786	12	**0.634	18	**0.769	24	**0.670
م التنظيم							
م اتخاذ القرارات							
م الاتصال والتواصل							
م حل المشكلات							

(0.01) دالة إحصاء عند مستوى الدلالة \*\* ( $\alpha \leq 0.05$ ) دالة إحصاء عند مستوى الدلالة \* ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من جدول (3) السابق؛ إن قيم معاملات الارتباط جميعها دالة إحصاء عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لذا فهي مقبولة، كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية؛ والجدول (4) يوضح ذلك:

### جدول (4) معاملات ارتباط كل بُعد من أبعاد الكفاءة الإدارية؛ بالدرجة الكلية للمحور

الدرجة	معامل الارتباط	الكفاءة الإدارية
1	**0.788	التخطيط
2	**0.833	التنظيم
3	**0.789	اتخاذ القرارات
4	**0.787	الاتصال والتواصل
5	**0.653	حل المشكلات

\* دالة إحصاء عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) \*\* دالة إحصاء عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من جدول (4) أن معاملات الارتباط بين أبعاد الكفاءة الإدارية والدرجة الكلية جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين هذه الأبعاد والكفاءة الإدارية الكلية.

### المحور الثاني: الدافعية المهنية

### جدول (5) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية؛ والبعد الذي تنتمي إليه لمقياس الدافعية المهنية

فقرات، والرغبة في مساعدة الطلبة لها (4 فقرات). وللإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة اعتمدت تدرج مقياس الدراسة "ليكرت" الخماسي الممثل في (كبير جداً = 5، كبير = 4، متوسط = 3، قليل = 2، قليل جداً = 1)؛ لتحديد درجات توفر الكفاءة الإدارية، ومقياس مستوى الدافعية المهنية تجاه تلك الفقرات

## الصدق والثبات

### صدق الأداة:

بعد الانتهاء من الصورة الأولية لأداة الدراسة الحالية (الاستبانة)؛ تم حساب صدقها بطريقتين هما: الصدق الظاهري، وحساب صدق فقرات الاستبانة؛ وذلك لحساب درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة بالمحور الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب ارتباط محاور الأداة مع الدرجة الكلية له.

### الصدق الظاهري:

تم استخدام الصدق الظاهري أو ما يُعرف بصدق المُحكِّمين؛ فقد عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المُحكِّمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، والإحصاء، البالغ عددهم (11) مُحكِّماً من الجامعات المختلفة داخل سلطنة عُمان وخارجها؛ منها: جامعة السلطان قابوس، وجامعة نزوى، وكلية صور التطبيقية، وبعض المسؤولين من حَمَلَة الدكتوراه في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان ومديرياتها المختلفة، وبعض المسؤولين من حَمَلَة الدكتوراه في وزارة التربية والتعليم الأردنية؛ وذلك من أجل إبداء الآراء والملاحظات بشأن صلاحية الفقرات ومناسبتها، ومستوى ارتباطها بالمحاور، ومستوى مناسبة الصياغة اللغوية للفقرات، وإمكان إضافة أي فقرة أو حذف أخرى.

بناءً إلى ملحوظاتهم تم إجراء التعديلات المقترحة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية، وقد نتج عن عملية التحكيم في الجزء الثاني، في محور الكفاءة الإدارية لمديري المدارس؛ فقد حُذِفَت الفقرات (4-7، 20)، وإعادة صياغة الفقرة (1) التي نصها "يضع المدير خطة لتحسين موارد المدرسة لتحسين الأداء المؤسسي للمدرسة"، وأصبح نصها "يضع خطة لتحسين الأداء المدرسي في إدارة الموارد البشرية المدرسية. وتمت إعادة صياغة الفقرة (11) التي كان نصها "ينظم المجالس المدرسية ويحدد اختصاصاتها"، وأصبحت "يشكل لجان عمل منظّمة لتجويد التعليم". وتمت صياغة الفقرة (34) التي كان نصها "تهتم الإدارة بعقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات التعليمية التي تواجهها المدرسة وطرائق حلها"، وأصبح نصها بعد التعديل "يعقد المدير اجتماعات لمناقشة المشكلات التي قد تظهر في المدرسة".

أما فيما يتعلق بمحور الدافعية المهنية للمعلمين؛ فقد نتج عن ذلك إعادة صياغة الفقرة (45) التي كان نصها "المهام الصعبة لا تعوقني عن أداء عملي"، وأصبح نصها "أمتلك من المهارات التي تمكنني من تجاوز الصعوبات"، وحذفت الفقرتين (48-54). بناءً إلى تلك التغييرات أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (49) فقرة؛ توزعت فقرات الاستبانة في صورتها النهائية على ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: اشتمل على تعريف عام بعنوان الدراسة والتعاريف الخاصة بمصطلحاتها، والبيانات الديموغرافية (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة)، والجزء الثاني شمل محور الكفاءة الإدارية، والجزء الثالث اشتمل على محور الدافعية المهنية للمعلمين، والجدول (2) يوضح توزيع الفقرات على محاور الدراسة الحالية.



4. تم إرسالها بنظام المراسلات والبريد الإلكتروني، وبرنامج الواتس اب.
5. تم بعد ذلك استخراج البيانات من برنامج جوجل فورم (Google Form).
6. تم جمع وتفرغ البيانات ومعالجتها إحصاءً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
7. تم عرض نتائج الدراسة الحالية، ومناقشتها، وتحليلها، وتفسيرها؛ بعد أن تمت معالجتها إحصاءً.
8. تم تقديم توصيات ومقترحات بناءً على نتائج الدراسة الحالية.

المعالجة الإحصائية اعتمدت الدراسة الحالية إلى برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ لاستخراج نتائج الدراسة الحالية والإجابة عن أسئلتها، وفق التالي:

1. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach - Alpha) لحساب معامل ثبات أداة الدراسة الحالية.
2. معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الفقرات من خلال حساب ارتباط الفقرات والأبعاد الذي تنتمي إليه، وحساب ارتباط كل بُعد مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، كما استخدم معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الخامس.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثالث.
4. اختبارات للعينات المستقلة (T-test)؛ لتحديد دلالة الفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ونوع المدرسة، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للعينات المستقلة؛ لتحديد دلالة الفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والإجابة عن السؤالين الثاني والرابع.
- فتم اعتماد المقياس الموضح في الجدول (8)؛ للحكم على المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة، وتحليل النتائج.

#### جدول (8) معيار الحكم على استجابات فقرات الاستبانة؛ حسب مدى المتوسط الحسابي

المدى	مدى المتوسط الحسابي	م
ضعيفة جداً	1.00-1.79	1
ضعيفة	2.59-1.80	2
متوسطة	3.39-2.60	3
كبيرة	4.19-3.40	4
كبيرة جداً	5.00-4.20	5

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

خلصت نتائج الدراسة الحالية إلى أن درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وتراوح الأبعاد بين كبيرة، ومتوسطة.

وقد تُعزى هذه النتيجة الإيجابية إلى أن بعض المديرين لديهم كفاءة إدارية جيدة، تساعد في ومسايرة الأعمال، كما تشير هذه النتيجة إلى أن بعض القادة يحرصون على الإلمام بالأهداف التعليمية، ووضع الخطط والبرامج التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف، كما أنهم يتابعون وينسقون الجهود ويحددون الأخطاء، ويقومونها في وقتها، وفي السياق ذاته فإن أغلب القادة على درجة من التأهيل الأكاديمي والخبرة المهنية، ولديهم اهتمام برفع مستوياتهم المهنية والوظيفية والفنية، كما يتميز أغلبهم بمجموعة من الكفايات الإنسانية التي تجعلهم قادرين على التعامل مع الهيئة التعليمية والإدارية في مدارسهم بنجاح، وربما يحتاج البعض من مديري المدارس إلى اكتساب مجموعة من الكفايات الإدارية التي تساعد في تخطيط قائد، وله انعكاسات كبيرة على النواحي القيادية جميعها بالمدرسة.

الفترة	معامل الارتباط	الفترة	معامل الارتباط	الفترة	معامل الارتباط	الفترة	معامل الارتباط
م	الطموح المهني	م	الدافع للإنجاز	م	الاستمتاع بالأداء	م	الرغبة في مساعدة الطلاب
1	**0,732	6	**0,765	11	**0,504	16	**0,646
2	**0,550	7	**0,701	12	**0,490	17	**0,692
3	**0,777	8	**0,874	13	**0,538	18	**0,681
4	**0,805	9	**0,751	14	**0,631	19	**0,646
5	**0,797	10	**0,700	15	**0,790		

يتضح من جدول (5) أن قيم معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ولذا فهي مقبولة، كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية؛ ما يشير إلى مناسبة صدق البناء.

#### جدول (6) معاملات ارتباط كل بُعد بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

م	الدافعية المهنية	معامل الارتباط
1	الطموح المهني	**0,824
2	الدافع للإنجاز	**0,746
3	الاستمتاع بالأداء	**0,712
4	الرغبة في مساعدة الطلاب	**0,719

\*دالة إحصاء عند مستوى الدلالة \*\* ( $\alpha \geq 0.05$ ) دالة إحصاء عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (6) أن قيم معاملات الارتباط جميعها دالة إحصاءً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ولذا فهي مقبولة.

ثبات مقياس: الكفاءة الإدارية  
للتحقق من ثبات الاستبانة؛ قامت الباحثة بحساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على نتائج استجابات العينة الاستطلاعية المكوّنة من (30) معلماً ومعلمة.

#### جدول (7) معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للبُعد؛ والدرجة الكلية لمقياس مهارات الكفاءة الإدارية والدافعية المهنية

م	المحور الأول: الكفاءة الإدارية	معامل الثبات
1	التخطيط	0,802
2	التنظيم	0,795
3	اتخاذ القرارات	0,941
4	الاتصال والتواصل	0,766
5	حل المشكلات	0,733
	الدرجة الكلية للمحور الأول	0,928
م	المحور الثاني: الدافعية المهنية للمعلمين	معامل الثبات
1	الطموح المهني	0,853
2	الدافع للإنجاز	0,783
3	الاستمتاع بالأداء	0,733
4	الرغبة في مساعدة الطلاب	0,713
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	0,889

يتبين من الجدول (7) أن معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمقياس الكفاءة الإدارية بلغت قيمته (0.928)، كما تراوحت قيمته للأبعاد بين (0.733-0.941)، وهي قيمة مرتفعة في مقياس العلوم الإنسانية؛ ما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات جيدة ومناسبة لأهداف الدراسة الحالية.

كما يتضح من الجدول (7) أيضاً أن معامل الاتساق الداخلي لمقياس الدافعية المهنية بلغت قيمتها (0.889)، كما تراوحت قيمته للمجالات بين (0.713-0.853)؛ وهي قيمة مرتفعة وثابتة في قياس الاستبانة.

#### إجراءات الدراسة الميدانية

طبقت الدراسة الحالية بمجموعة من الإجراءات؛ هي:

1. بدأت إجراءات الدراسة الحالية بالحصول على كتاب تسهيل مهمّة باحث الذي يتضمن تسهيل إجراءات الحصول على البيانات والمعلومات، وتحكيم الاستبانة، وتطبيقها على أفراد العينة.
2. تم تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة جميعها وعيّناتها؛ بعد الأخذ بتوجيهات وملحوظات المحكمين، والحصول على كتاب تسهيل مهمّة باحث، واستخراج معامل الصدق والثبات.
3. تم تحويل الاستبانة الورقية إلى استبانة إلكترونية باستخدام برنامج (جوجل فورم)؛ لسهولة وصولها إلى عينة الدراسة الحالية.

المهنية للمعلمين، وسُبل تلبيتها، وميزانية المدرسة، وتحسين الأداء المدرسي في إدارة الموارد البشرية المدرسية.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الكندي والجرايدة (2022)؛ في أن مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في بُعد التخطيط جاء بدرجة توفّر كبيرة.

كما أشارت نتائج دراسة حميدي (2020) إلى أن التخطيط لدى المديرين جاء بدرجة توفّر كبيرة؛ فالمديرون يقومون بإعداد القرارات التي سيتم تنفيذها في المستقبل، من أجل تحقيق أهداف مُعيّنة؛ في ضوء الإمكانيات والوسائل المتاحة.

وأظهرت النتائج حصول الفقرة (6) التي نصّها "يُشرك المدير المعلمين في تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة" في الرتبة الأولى، وتعلّل الباحث ذلك أن المديرين لديهم إدراك ووعي بأهمية العمل التعاوني، وليس لديهم انفراد بالتخطيط، واتخاذ القرارات؛ إنما المسؤولية جماعية يشارك فيها المعنيون جميعهم: من معلمين، ومعلمات، وأخصائيين، وفنيين، وغيرهم، كما إن أغلب المديرين قد يكون لديهم رؤية أن هناك من المعلمين يقدمون أفكاراً إبداعية تُسهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المدرسة؛ تؤكد على ذلك دراسة الكندي والجرايدة (2022) التي جاءت فيها الفقرة (6) التي نصّها "يُشرك المدير المعلمين في تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة" في الرتبة الأولى.

وجاءت الفقرة (4) "يُصنّف مدير المدرسة في خطه متابعة الطلاب مُتدني التحصيل" في الرتبة الثانية، بدرجة توفّر كبيرة؛ وتعلّل الباحث هذه النتيجة أن أغلب مديري المدارس يضع في حسابه متغيرات العملية التعليمية كلاً، لا سيما الطلاب غير العاديين، ولديه خطة واضحة منظمّة لهم؛ من توفير دورات، ووسائل تعليمية مُعززة لهم، ومتابعتهم، والتعرّف إلى مشكلاتهم، والعمل على حلّها؛ من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة تسمح بها قدراتهم، فالمدير الكفء يُراعي الطلاب مُتدني التحصيل، ويحرص على رفع مستوياتهم، وتسهيل السبل أمامهم من أجل تنمية قدراتهم التحصيلية، وتؤكد هذه النتيجة دراسة الكندي والجرايدة (2022)، (Victor, 2017)؛ التي أكّدت على مشاركة المدير للمعلمين في متابعة الطلاب مُتدني التحصيل، ووضع خطة لتنمية قدراتهم، وتحسين مهاراتهم.

كما خلصت نتائج الدراسة الحالية إلى أن الفقرة (1) "يضع المدير خطة لتحسين الأداء المدرسي في إدارة الموارد البشرية المدرسية" جاءت في الرتبة الأخيرة، بدرجة توفّر متوسطة، وتعلّل الباحث مجيء هذه الفقرة في الرتبة الأخيرة أن بعض المديرين لا يهتمون كثيراً بإدارة الموارد البشرية؛ فاهتمامهم الأكثر ينصب على الطلاب، وعلى تسهيل العمل المدرسي، ومتابعة الأداء داخل المدرسة، وبناءً إلى ذلك فإن المديرين لا يُعطون أهمية كبيرة لعمل خطة توضح الأهداف اليومية والأسبوعية لهم وللموظفين وسبل تطويرها والارتقاء بها، وربما يتم في بعض الأحيان تكليف الموظفين ببعض الأعمال دون تخطيط مُسبق لها. وتختلف هذه النتيجة مع ما أكّدت عليه دراسة حامد (2009) في أن المدير الناجح يمتلك مجموعة من الكفايات التي تؤهله لوضع خطة للهيئة التعليمية والمدرسية بالمدرسة، والتخطيط للعمل، وتحديد الاستراتيجيات المستقبلية لأداء الأعمال الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

#### البُعد الثاني: التّنظيم

أوضحت نتائج الدراسة الحالية أن درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد التخطيط جاءت بدرجة توفّر كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى أن المديرين بمحافظ مسقط يُخطّطون بشكل عملي لتحسين العملية التعليمية؛ فهم يُشركون المعلمين في تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة، ويضعون خطّة منظمّة، وقابلة للتنفيذ، وشاملة لنواحي العملية التعليمية كلاً؛ بما فيها متابعة الطلاب مُتدني التحصيل، والصيانة الدورية للمدرسة، والاحتياجات

العمل وتحديد الاستراتيجيات المستقبلية التي تُسهم في تنمية أدائهم.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات؛ منها: دراسة الكندي (2022) التي توصلت إلى أن درجة واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان لدى أفراد مجتمع الدراسة الحالية كانت كبيرة، ودراسة الشندودية (2016) التي أظهرت أن درجة موافقة مديري المدارس على الكفايات المقترحة لمديري مدرسة المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عُمان جاءت بدرجة كبيرة، وكذلك دراسة ابن اسعدي (2014) التي توصلت إلى أن مديرات المدارس الابتدائية تمتلك كفاءة الاتصال بدرجة عالية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، ودراسة البوسعيدي (2011) التي أظهرت أن واقع الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عُمان من وجهة نظرهم تراوحت بين الدرجتين الكبيرة والمتوسطة.

كما تشير النتائج إلى أن بُعد التنظيم جاء في الرتبة الأولى، وجاء بُعد التخطيط في الرتبة الثانية، وجاء بعد الاتصال والتواصل في الرتبة الثالثة، وجاء بُعد اتخاذ القرار في الرتبة الرابعة، وجاء بُعد حل المشكلات في الرتبة الأخيرة.

وتعرّف الباحث حصول بُعد التنظيم في الرتبة الأولى إلى أن مديري المدارس الخاصة بمحافظ مسقط يتمتّعون بمستويات مرتفعة من التنظيم؛ فهم ينظمون لقاءات مع مؤسسات المجتمع المدني لتحسين سير العملية التعليمية، وينظمون برامج تحفيزية داعمة للطلاب المجيدين، ويشكلون لجان عمل منظمّة لتجويد التعليم، وينظم سيرة العملية التعليمية بالمدرسة بما يتوافق مع الخطط الصادرة من وزارة التربية والتعليم، ويشاركون في تنظيم اجتماعات بين معلمي المواد المختلفة داخل وخارج المدرسة لتحسين أداء المعلمين، كما ينظمون دورات تدريبية لتلبية الاحتياجات المهنية للمعلمين، ولعل التنظيم من أهم الكفاءات التي يجب أن يتمتّع به القائد، وله انعكاسات كبيرة على النواحي القيادية جميعها بالمدرسة.

وجاء بُعد حل المشكلات في الرتبة الأخيرة، وقد يُعزى ذلك إلى أن العملية القيادية يواجهها العديد من المشكلات، التي ربما يعجز المدير عن حلّها؛ فهناك العديد من المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية، والمناهج الدراسية، والطلاب، ومستوياتهم المختلفة، والمبنى المدرسي ومتطلباته، والتواصل مع المجتمع المحلي، وأولياء الأمور، والمؤسسات التعليمية المختلفة، فقدرة المدير على حل كل تلك المشكلات ربما لا تكون في المستوى المطلوب؛ نظراً لضعف امتلاك المدير لحلول متعددة وجديدة للمشكلات، واتباع الطرائق العلمية في حلّها، والتخلّي بالصبر والضبط الذاتي، واستخدام الأجهزة التكنولوجية المتطورة في حل مشكلات العملية التعليمية بالمدرسة.

لمزيد من التعمّق في مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول تمت مناقشة وتفسير كل بُعد على حدة؛ يتّضح ذلك في التالي:

#### البُعد الأول: التّخطيط

أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد التخطيط جاءت بدرجة توفّر كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى أن المديرين بمحافظ مسقط يُخطّطون بشكل عملي لتحسين العملية التعليمية؛ فهم يُشركون المعلمين في تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة، ويضعون خطّة منظمّة، وقابلة للتنفيذ، وشاملة لنواحي العملية التعليمية كلاً؛ بما فيها متابعة الطلاب مُتدني التحصيل، والصيانة الدورية للمدرسة، والاحتياجات

القرارات التي تتوافق مع مصلحة العمل وتحقيق أهداف المدرسة" جاءت في الرتبة الأولى، بدرجة توفّر كبيرة؛ وتفسّر الباحثة ذلك أنّ أغلب مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط حريصون الحرص كُله على اتّخاذ القرارات بما يتوافق مع مصلحة العمل، ويحقّق أهداف المدرسة؛ يأتي ذلك من كفاءة المدير، وفهمه للواقع، وإلمامه بالأهداف المراد تحقيقها، وإطلاعه على كلّ جديد، ومتابعة التطوّر المستمر، والحرص على الاستفادة منه في تحقيق الأهداف.

وجاءت الفقرة (1) "يشارك المدير المعلمين في اتّخاذ القرارات المتعلقة بسير العملية التعليمية والتربوية" في الرتبة الثانية، بدرجة توفّر كبيرة، وتعلّل الباحثة ذلك أنّ أغلب مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط يدركون أهمية التعاون، والعمل بروح الفريق، كما يؤمنون بقدرات المعلمين، ثم يشركونهم في اتّخاذ القرارات. تتفق هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة (الكندي والجرايدة، 2022) التي أكّدت على أنّ المديرين يشركون المعلمين في تقديم حلول مختلفة للمشكلات، وفي اتّخاذ القرارات.

كما توصّلت النتائج إلى أنّ الفقرة (4) "يتحلّى المدير بالثقة في النفس عند اتّخاذ القرارات" جاءت في الرتبة الأخيرة، بدرجة توفّر ضعيفة، وقد يفسّر ذلك أنّ مديري المدارس بمحافظة مسقط لديهم بعض عدم الاكتراف على مصلحة العمل، ويبدلون جهداً أقل من المتوقع من أجل تحقيق أهدافها؛ فاتّخاذ القرارات قد يتم في بعض الأحيان دون التشاور مع العاملين، ونتيجة لذلك فإنّ مديري المدارس قد يتكوّن لديهم ضعف في الثقة بأنفسهم عند اتّخاذ تلك القرارات. تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه العبرية (2009)؛ التي بيّنت أنّ مديري المدارس نادراً يتمتّعون بسلطة كافية لاتّخاذ القرارات المتعلقة بسير العملية التعليمية، ويرجعون في كلّ صغيرة وكبيرة إلى الإدارة العليا؛ فهم على غير ثقة في قدراتهم على مساندة الأعمال بصورة مستقلة، ولديهم ضعف في تطبيق نظام المساواة في المدارس.

البعد الرابع: الاتّصال والتواصل أشارت نتائج الدراسة الحالية أنّ درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد الاتّصال والتواصل جاءت بدرجة توفّر متوسطة، وتراوحت الفقرات بين (ضعيفة، ومتوسطة، وكبيرة)؛ وذلك قد يعزى إلى أنّ المديرين يتفاوتون في درجات الاتّصال والتواصل، سواء مع المعلمين، أم مع الطّلاب، أم أولياء الأمور، أم مع مؤسسات المجتمع المدني، أم مع مؤسسات التعليم المختلفة، كما إنّ المديرين يستخدمون أدوات وقنوات اتّصال مناسبة وفعّالة، ويشجّعون العاملين معهم على التعاون، والعمل بروح الفريق.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة الكندي (2022) التي توصّلت إلى أنّ المديرين يشجّعون روح التعاون بين العاملين، ويهتمون بالتشجيع والإبداع والتغيير.

كما أشارت النتائج إلى أنّ الفقرة (2) "يعزّز مدير المدرسة ومساعدوه الأداء المتميّز لدى العاملين" جاءت في الرتبة الأولى، بدرجة توفّر كبيرة، وتعلّل الباحثة ذلك إلى أنّ أغلب مديري المدارس الخاصة يهتمّ بتحفيز وتعزيز العاملين معه في المدرسة، وتشجيعهم من خلال التعزيز المادي، والمعنوي للأداء المتميّز، ويبنّي بينهم روح التعاون، والتنافس البناء؛ الذي فيه مصلحة المدرسة، كما يعاملهم بالعدل والمساواة، وإنّ معيار التفاضل بينهم هو الأداء فحسب؛ يؤكّد ذلك ما تشوكوبوي (2022) Chukwubueze في أنّ مديري المدارس الخاصة يستثمرون قدرات العاملين معهم بدرجة كبيرة، ويشجّعونهم على الأداء، ويثيبنهم على الأداء المتميّز.

وجاءت الفقرة (5) "يبدل المدير أقصى جهد ممكن في إزالة معوّقات وصعوبات الاتّصال داخل المدرسة" في الرتبة الثانية، بدرجة توفّر

التنظيم، سواء التنظيم الخاص بجدول الدراسة، أو بمتابعة العملية التعليمية، أو تنظيم تعلّم الطّلاب غير العاديين، وتنظيم دورات تدريبية لتلبية احتياجات المعلمين، والإداريين، وتنظيم الميزانية المُخصّصة للمدرسة، وعدم إهدارها، وعدم إهدار الوقت.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة العجمي (2007)، ودراسة الوهبي ورضوان (2009)، ودراسة الكندي والجرايدة (2022)؛ في أنّ درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في بُعد التنظيم جاء بدرجة توفّر كبيرة.

كما أشارت النتائج إلى أنّ الفقرة (2) التي نصّها "ينظّم المدير برامج تحفيزية داعمة للطّلاب المجيدين" في الرتبة الأولى، بدرجة توفّر كبيرة، وتعلّل الباحثة ذلك أنّ أغلب مديري المدارس الخاصة يهتمون بالطّلاب أكثر من أيّ شيء آخر؛ فيحرصون على تسهيل الصعوبات أمامهم من أجل الارتقاء بقدراتهم، وتوفير سبل ووسائل متطورة تُسهّل في تقدّمهم ورفقيهم، كما ينظّمون برامج إثرائية وتحفيزية للطّلاب المتميّزين لتشجيعهم، وتؤكد هذه النتيجة دراسة لول (1994) التي أشارت إلى أنّ مديري المدارس يستثمرون قدرات الأفراد والطّلاب داخل المدرسة بطريقة صحيحة، كما يشجّعون الطّلاب المتميّزين على الاشتراك في المسابقات والأنشطة، ولديهم استجابة سريعة لحاجات الطّلاب.

كما جاءت الفقرة (4) التي نصّها "ينظّم المدير سير العملية التعليمية بالمدرسة بما يتوافق مع الخطط الصادرة من وزارة التربية والتعليم"، في الرتبة الثانية، بدرجة توفّر كبيرة، وتعلّل الباحثة هذه النتيجة أنّ أغلب مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط يلتزمون بمعايير التطوير الشامل الصادرة من وزارة التعليم؛ ما يعني التزام المديرين بإظهار التميّز والإبداع في أداء العمل المدرسي، والارتقاء بمهارات العاملين، وقدراتهم، وتطوير أساليب العمل المدرسي في ضوء رؤية وزارة التربية والتعليم، وبذل الجهد في تحسين البيئة المدرسية، وتحسين العلاقات المدرسية، والحد من الروتين.

في حين جاءت الفقرة (3) "يشكّل المدير لجان عمل منظّمة لتجويد التعليم" في الرتبة الأخيرة، بدرجة توفّر متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أنّ تلك الفقرة مع أنّها جاءت في الرتبة الأخيرة؛ إلّا أنّها حصلت على درجة توفّر متوسطة، نظراً لأنّ بعض مديري المدارس الخاصة يهتمون بتجويد العمل المدرسي، ولكنّ زبماً لا يشكلون لجاناً لذلك؛ فبعض المديرين يضعون أهدافاً مُساندة للتطوير والمستجدات العالمية ويسعون نحو تحقيقها، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة الشقران (2022) في أنّ خطط التطوير المدرسي بعيدة عن المتطلّبات الحالية، والمستقبلية. وإنّ الخطط الاستراتيجية للمدرسة غير قابلة للتطبيق العملي.

#### البعد الثالث: اتّخاذ القرار

أوصحت نتائج الدراسة الحالية أنّ درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد اتّخاذ القرار جاءت بدرجة توفّر متوسطة، وتراوحت الفقرات بين (ضعيفة، وكبيرة)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك بعض مديري المدارس الخاصة لمصلحة العمل، واتّخاذ القرارات التي تتوافق مع مصلحة العمل، وتحقيق أهداف المدرسة، وإنّهم يشجّعون القرارات التي تشجّع على الإبداع والتغيير؛ ما يؤدي إلى تعزيز مستوى عالٍ من الأداء والإنجاز، والمشاركة، ليمتد تبادل الأفكار والآراء، ووجهات النظر بحريّة؛ بالشكل الذي يشجّع على إظهار الآراء دون تردّد. تختلف هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسات كلّ من: الكندي والجرايدة (2022)؛ في أنّ توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في بُعد التخطيط جاء بدرجة توفّر كبيرة. كما أظهرت النتائج أنّ الفقرة (3) التي نصّها "يحرص المدير على اتّخاذ



متوسطة؛ يُعزى ذلك إلى أن كثير من مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط يحرضون على إزالة المعوقات والصعوبات من أجل تحقيق الأهداف، وهذا هدف أساسي من أهداف الإدارة ينبغي أن تؤدبه؛ فالإدارة تسعى بشكل سريع على تجنب من حدوث المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد حلول لها سريعة إذا وقعت، ويؤكد ذلك ما ذكره ابن اسعدي، (2020) في أن المدير ينبغي أن يساعد العاملين في فهم وتطوير واكتساب المهارات والقدرات؛ التي تساعدهم في أداء وظائفهم بفاعلية، وإزالة المعوقات والصعوبات التي تحول دون تحقيقهم للأهداف المرجوة.

كما أشارت النتائج إلى أن الفقرة (4) "يعتمد المدير على وسائل اتصالات حديثة" في الرتبة الأخيرة، بدرجة توفّر ضعيفة؛ ما يشير إلى أن الكثير من مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط لا يعتمد إلى وسائل اتصالات حديثة بالشكل الكافي، فالإلمام بالتكنولوجيا الحديثة يتطلب مهارات وقدرات معينة؛ قد لا يمتلكها بعض مديري المدارس الخاصة، وفي الوقت ذاته فإن تلك التطورات حديثة وقد مضي على تخرجهم من الجامعات مدة ليست بالقصيرة؛ ما يترتب عليهم مواكبة المستجدات. تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه البوسعيد، (2011) في وجود ضعف لدى المديرين في توفير الموارد والتجهيزات والتقنيات والتكنولوجيا الحديثة واستخدامها.

#### البُعد الخامس: حل المشكلات

أشارت النتائج إلى أن درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد حل المشكلات جاءت بدرجة ضعيفة، وربما يُعزى ذلك إلى كثرة المشكلات التي تواجه المديرين، سواء ما يتعلق بالمعلمين، أم الطلاب، أو البنية التحتية، ومنها ما يتعلق بالمحتويات التعليمية والمناهج الدراسية، وطرق تنفيذها، وغير ذلك، وفي الوقت نفسه فإن الصلاحية الممنوحة للمديرين قد لا تمنحهم فرصة حل تلك المشكلات، أو إن المشكلات قد تكون أكبر من قدراتهم وطاقاتهم؛ فهم يستعينون بالجهات الأعلى لحل تلك المشكلات، ولذا كانت درجاتهم في حل المشكلات ضعيفة، كما إن فقرات هذا البُعد جاءت جميعها بدرجة ضعيفة؛ باستثناء الفقرة "يمتلك المدير القدرة على تقديم حلول متعددة وجديدة للمشكلات" فجاءت بدرجة متوسطة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة الخوالدة (2020) التي أظهرت أن دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة توفّر متوسطة.

وأشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن الفقرة (1) "يمتلك المدير القدرة على تقديم حلول متعددة وجديدة للمشكلات" جاءت في الرتبة الأولى، بدرجة توفّر متوسطة، وتعلل الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك وعياً متفاوتاً لدى مديري المدارس الخاصة بشأن ضرورة امتلاك مهارات الحلول الإبداعية غير التقليدية، وإنه ينبغي أن يكون لديه جدية ومرونة في تلك الحلول، وأن يُشرك العاملين معه في تحمل المسؤولية، ولكن ذلك الدور ما زال غائباً عند كثير من المديرين؛ فالكثير منهم يعملون على حل المشكلات دون مشاركة أحد، وقد يلجأ كثير منهم إلى السلبية وترك المشكلات حتى تتفاقم دون التدخل لحلها. تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (الخوالدة، 2020) في وجود مستوى متوسط لدى المديرين في تقديمهم حلولاً فعالة للمشكلات، والعمل بروح الفريق.

كما توصلت إلى أن الفقرة (2) "يتبع المدير الطرائق العلمية في حل المشكلات" بدرجة توفّر ضعيفة؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن كثيراً من المديرين يتبعون في حل المشكلات التي تعترضهم طريقة المحاولة والخطأ، وقد يلجأ بعضهم إلى استطلاع الآراء، واتباع بعض الآراء التي يرونون إلى صحتها، أو يتبعون من يثقون فيهم؛ فقدراتهم ضعيفة في

اتباع خطوات علمية لحل ما يعترضهم من مشكلات. كما أشارت النتائج إلى أن الفقرة (3) "يتحلى المدير بالصبر وال ضبط الذاتي في حل المشكلات" في الرتبة الأخيرة، بدرجة توفّر ضعيفة؛ نظراً لأن الكثير من المديرين قد يكون لديهم ضعف القدرة على تقديم حلول للمشكلات، أو قد يقدم حلولاً ولكنها قد لا تتصف بالجدية، أو قد لا يتم اتباع الطرائق العلمية في حلها؛ يؤكد ذلك ما أشارت إليه دراسة البوسعيد، (2011) في أن مدير المدرسة لا بد أن يتحلى بالضبط الذاتي، والصبر، والرؤية النافذة، وأن يكون دوره موجهاً ومرشداً للعاملين معه؛ وليس مُتصيّداً للأخطاء.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظر المعلمين؟

من أجل التعرف إلى درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وترتيبها تنازلياً؛ يوضحها الجدول (9).

جدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة بشأن درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظر المعلمين، وترتيبها تنازلياً

الرتبة	م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفّر
1	2	التعليم	3.44	0.88	كبيرة
2	1	التخطيط	3.43	0.89	كبيرة
3	4	الاتصال والتواصل	3.17	0.62	متوسطة
4	3	اتخاذ القرار	3.03	0.78	متوسطة
5	5	حل المشكلات	2.46	0.86	ضعيفة
		الكفاءة الإدارية ككل	3.10	0.62	متوسطة

يُتضح من جدول (9)، إن درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة؛ بمتوسط حسابي (3.10)، وانحراف معياري (0.62). وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44 - 2.46) والانحرافات بين (0.89 - 0.88)، وجاءت الأبعاد بدرجات متفاوتة؛ فقد جاء بعد "التنظيم" في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.44)، وانحراف معياري (0.88)، وجاء بُعد "التخطيط" في المرتبة الثانية بدرجة توفّر كبيرة؛ بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (0.89)، وجاء بُعد "الاتصال والتواصل" في الرتبة الثالثة بدرجة توفّر متوسطة؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.17)، والانحراف المعياري (0.62)، وجاء بُعد "اتخاذ القرار" في الرتبة الرابعة بدرجة توفّر كبيرة؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.03)، والانحراف المعياري (0.78)، وجاء بُعد "حل المشكلات" في الرتبة الخامسة بدرجة توفّر ضعيفة؛ بمتوسط حسابي (2.46)، وانحراف معياري (0.86).

#### البُعد الأول: التخطيط

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، بشأن درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ في بُعد التخطيط، وترتيبها تنازلياً؛ يوضحها جدول (10).

جدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة بشأن درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ في بُعد التخطيط، وترتيبها تنازلياً.

### البُعد الثالث: اتّخاذ القرار

تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العيّنة، بشأن درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ في بُعد اتّخاذ القرار، وترتيبها تنازلياً، يوضّحها الجدول (12).

جدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العيّنة بشأن درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظر المعلمين في بُعد اتّخاذ القرار، وترتيبها تنازلياً

الرتبة	م	النقطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفّر
1	3	يحرص المدير على اتّخاذ القرارات التي تتوافق مع مصلحة العمل وتحقيق أهداف المدرسة.	3.60	1.07	كبيرة
2	1	يشارك المدير المعلمين في اتّخاذ القرارات المتعلقة بسير العملية التعليمية والتربوية.	3.59	0.91	كبيرة
3	2	يجمع المدير المعلومات اللازمة قبل اتّخاذ القرار.	3.50	1.06	كبيرة
4	5	تُشكّل قرارات المدير الإبداع والتغيير.	2.57	1.11	ضعيفة
5	6	يُحدّد المدير القرارات المناسبة في المواقف المضاعفة.	2.48	1.17	ضعيفة
6	4	يتحلّى المدير بالثقة بالنفس عند اتّخاذ القرارات.	2.45	1.16	ضعيفة
		المتوسط	3.03	0.78	متوسط

يُتضح من الجدول (12)، إنّ درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد اتّخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة؛ بمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (0.78)، وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.60 - 2.45)، فجاءت الفقرة (3) "يحرص المدير على اتّخاذ القرارات التي تتوافق مع مصلحة العمل وتحقيق أهداف المدرسة" في الرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (1.07)، ودرجة توفّر كبيرة. تلتها الفقرة (1) "يشارك المدير المعلمين في اتّخاذ القرارات المتعلقة بسير العملية التعليمية والتربوية"؛ بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (0.91)، ودرجة توفّر كبيرة. وجاءت الفقرة (4) "يتحلّى المدير بالثقة بالنفس عند اتّخاذ القرارات" في الرتبة الأخيرة؛ بمتوسط (2.45)، وانحراف معياري (1.16)، ودرجة توفّر ضعيفة.

### البُعد الرابع: الاتصال والتواصل

تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العيّنة، بشأن درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ في بُعد الاتصال والتواصل، وترتيبها تنازلياً، يوضّحها الجدول (13)

جدول (13) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العيّنة بشأن درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظر المعلمين في بُعد الاتصال والتواصل، وترتيبها تنازلياً

الرتبة	م	النقطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفّر
1	2	يُحرّز مدير المدرسة ومساعدوه الأداء المتميز لدى العاملين.	3.41	1.09	كبيرة
2	5	يبتذل المدير أقصى جهد ممكن في تجاوز مُتوقات وصعوبات الاتصال داخل المدرسة.	3.39	1.33	متوسطة
3	6	يُشكّل المدير العاملين في المدرسة على العمل بروح الفريق.	3.37	1.34	متوسطة
4	1	يحرص مدير الدائرة ومساعدوه على الإجلال والإمام بالمستجدات الإدارية في مجال العمل، ونشرها بين الموظفين.	3.31	0.93	متوسطة
5	3	يستخدم المدير أدوات اتصال واضحة ومعلومة مع العاملين.	3.02	1.03	متوسطة
6	4	يعتمد المدير على وسائل اتصالات حديثة.	2.54	1.09	ضعيفة
		المتوسط	3.17	0.62	متوسطة

يُتضح من الجدول (13)، إنّ درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد الاتصال والتواصل جاءت بدرجة متوسطة؛ بمتوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري (0.62)، وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.41 - 2.54). وجاءت الفقرة (2) "يُحرّز مدير المدرسة ومساعدوه الأداء المتميز لدى العاملين" في الرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.09)، ودرجة توفّر كبيرة. وجاءت الفقرة (5) "يستخدم المدير أدوات اتصال واضحة ومعلومة مع العاملين" في الرتبة الأخيرة؛ بمتوسط (2.54)، وانحراف معياري (1.09)، ودرجة توفّر ضعيفة.

الرتبة	م	النقطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفّر
1	6	يُشارك المدير المعلمين في تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة.	3.53	1.03	كبيرة
2	4	يُمنّون مدير المدرسة في خُطّط متابعة الطلبة متبني التحصيل.	3.50	1.13	كبيرة
3	5	يضع المدير خُطّة للصيانة الدورية للمدرسة.	3.44	1.03	كبيرة
4	2	يضع المدير خُطّة لتنظيم ميزانية المدرسة؛ بالشكل الذي يساعد في تحقيق الأهداف.	3.43	1.08	كبيرة
4	3	يمتلك المدير رؤية لحاجات المعلمين ومُتبنّيها.	3.43	1.08	كبيرة
5	1	يضع المدير خُطّة لتحسين الأداء المدرسي في إدارة الموارد البشرية المدرسية.	3.26	1.28	متوسطة
		المتوسط	3.43	0.88	كبيرة

يُتضح من الجدول (10)، إنّ درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد التخطيط جاءت بدرجة كبيرة؛ بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (0.88)، ومستوى كبير، وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.53 - 3.26)، وجاءت درجات التوفّر بين (كبيرة ومتوسطة). وجاءت الفقرة (6) "يُشارك المدير المعلمين في تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة" في الرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.03)، ودرجة توفّر كبيرة. تلتها الفقرة (4) "يُمنّون مدير المدرسة في خُطّط متابعة الطلبة مُتبنّي التحصيل"؛ بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.13)، ودرجة توفّر كبيرة. وجاءت الفقرة (1) "يضع المدير خُطّة لتحسين الأداء المدرسي في إدارة الموارد البشرية المدرسية" في الرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي (3.26)، وانحراف معياري (1.28)، ودرجة توفّر متوسطة.

### البُعد الثاني: التنظيم

تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات أفراد العيّنة، بشأن درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ في بُعد التنظيم، وترتيبها تنازلياً، يوضّحها الجدول (11).

جدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العيّنة بشأن درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظر المعلمين في بُعد التنظيم، وترتيبها تنازلياً

الرتبة	م	النقطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفّر
1	2	ينظّم المدير برامج تحفيزية داعمة للطلاب المجيدين.	3.64	1.04	كبيرة
2	4	ينظّم المدير سائر العملية التعليمية بالمدرسة؛ بما يتوافق مع الخُطط الصادرة من وزارة التربية والتعليم.	3.53	1.09	كبيرة
3	6	ينظّم المدير دورات تدريبية لطلبة الاحتياجات المهنية للمعلمين.	3.45	1.06	كبيرة
4	5	يشترك المدير في تنظيم اجتماعات بين معلمي المواد المختلفة داخل وخارج المدرسة؛ لتحسين أداء المعلمين.	3.44	1.12	كبيرة
5	1	ينظّم المدير لقاءات مع مؤسسات المجتمع المدني؛ لتحسين سائر العملية التعليمية.	3.34	1.05	متوسطة
6	3	يُشكّل المدير لجان عمل منظّمة لتجويد التعليم.	3.25	1.16	متوسطة
		المتوسط	3.44	0.89	كبيرة

يُتضح من الجدول (11)، إنّ درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد التنظيم جاءت بدرجة كبيرة؛ بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (0.89)، وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.64 - 3.25)، فجاءت الفقرة (2) "ينظّم المدير برامج تحفيزية داعمة للطلاب المجيدين" في الرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (1.04)، ودرجة توفّر كبيرة. تلتها الفقرة (4) "ينظّم المدير سائر العملية التعليمية بالمدرسة بما يتوافق مع الخُطط الصادرة من وزارة التربية والتعليم"؛ بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.09)، ودرجة توفّر كبيرة. وجاءت الفقرة (3) "يُشكّل المدير لجان عمل منظّمة لتجويد التعليم" في الرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (1.16)، ودرجة أهمية متوسطة.



وتمَّ عرض نتائج كل متغير على حدة على النحو التالي:

#### 1- متغير الجنس:

للتحقُّق من صحة الفرض السابق تمَّ استخدام اختبار "ت" (T-Test)، لِعَيِّنَتَيْنِ مستقلَّتَيْنِ للتعرف إلى الفروق بين درجة توفُّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ تُعزى لمتغير الجنس، يُوضَّحها جدول (15):

جدول (15) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفُّر الكفاءة الإدارية لدى مديري اختبار "ت" (T-Test) المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ تُعزى لمتغير الجنس

م	البُعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتائج
1	التخطيط	ذكر	223	3.45	0.85	0.70	357	0.47	غير دالة
		أنثى	136	3.38	0.91				إحصاء
2	التنظيم	ذكر	223	3.44	0.89	0.24	357	0.80	غير دالة
		أنثى	136	3.42	0.90				إحصاء
3	اتخاذ القرار	ذكر	223	3.02	0.79	-0.16	357	0.87	غير دالة
		أنثى	136	3.04	0.78				إحصاء
4	الاتصال والتواصل	ذكر	223	3.20	0.62	1.08	357	0.28	غير دالة
		أنثى	136	3.12	0.62				إحصاء
5	حل المشكلات	ذكر	223	2.43	0.87	-0.68	357	0.49	غير دالة
		أنثى	136	2.50	0.86				إحصاء
	الدرجة الكلية	ذكر	223	3.11	0.62	0.25	357	0.79	غير دالة
		أنثى	136	3.09	0.64				إحصاء

باستقراء النتائج الموضَّحة في الجدول (15) يتَّضح أنَّ قيمة (ت) المحسوبة، أقل من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي 1.96 عند مستوى دلالة 0.05، وتساوي 2.59 عند مستوى دلالة 0.01؛ أي إنَّ الفروق غير دالة إحصاءً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ ما يدلُّ على أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في درجة توفُّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ تُعزى لمتغير الجنس، ما يدلُّ على اتِّفاق عينة الدراسة الحالية فيما يتعلق بدرجة توفُّر أبعاد الكفاءة الإدارية والدرجة الكلية لها؛ لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم.

#### 2- متغير المؤهل العلمي:

للتحقُّق من وجود فروق في درجة توفُّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ تمَّ استخدام اختبار "ت" (T-Test) لِعَيِّنَتَيْنِ مستقلَّتَيْنِ، يوضَّحها جدول (16).

جدول (16) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة (T-Test) اختبار ت للعينات توفُّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

م	البُعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتائج
1	التخطيط	بكالوريوس فأقل	152	3.41	0.88	-0.28	357	0.77	غير دالة
		ماجستير فأعلى	207	3.44	0.87				إحصاء
2	التنظيم	بكالوريوس فأقل	152	4.43	0.88	-0.00	357	0.99	غير دالة
		ماجستير فأعلى	207	3.44	0.90				إحصاء
3	اتخاذ القرار	بكالوريوس فأقل	152	3.08	0.79	1.10	357	0.26	غير دالة
		ماجستير فأعلى	207	3.99	0.77				إحصاء
4	الاتصال والتواصل	بكالوريوس فأقل	152	3.15	0.62	-0.42	357	0.67	غير دالة
		ماجستير فأعلى	207	3.18	0.63				إحصاء
5	حل المشكلات	بكالوريوس فأقل	152	2.50	0.85	0.83	357	0.40	غير دالة
		ماجستير فأعلى	207	2.42	0.87				إحصاء
	الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	152	3.12	0.62	0.33	3,57	0.73	غير دالة
		ماجستير فأعلى	207	3.09	0.63				إحصاء

باستقراء النتائج الموضَّحة في الجدول (16) يتَّضح أنَّ قيمة (ت) المحسوبة، أقل من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي 1.96 عند مستوى

الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.09)، ودرجة توفُّر كبيرة. تلتها الفقرة (5) "يبدل المدير أقصى جهد ممكن في تجاوز مُعوَّقات وصعوبات الاتصال داخل المدرسة؛ بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (1.33)، ودرجة توفُّر متوسطة. وجاءت الفقرة (4) "يعتمد المدير إلى وسائل اتصالات حديثة" في الرُّتبة الأخيرة؛ بمتوسط (2.54)، وانحراف معياري (1.09)، ودرجة توفُّر ضعيفة.

البُعد الخامس: حلَّ المشكلات:

تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة التوفُّر لاستجابات أفراد العينة، بشأن درجة توفُّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد حلَّ المشكلات؛ يوضَّحها الجدول (14)

جدول (14) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة بشأن درجة توفُّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ في بُعد حلَّ المشكلات، وترتيبها تنازلياً

الترتبة	م	النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفُّر
1	1	يملك المدير القدرة على تقديم حلول متعددة وجديدة للمشكلات.	3.16	1.28	متوسطة
2	2	يُتَّبع المدير الطرائق العلمية في حلَّ المشكلات.	2.58	1.25	ضعيفة
3	3	يسمح المدير إلى مشكلات المعلمين ويحرص على حلِّها.	2.50	1.05	ضعيفة
4	4	يستخدم المدير أجهزة تكنولوجية متطورة في حلَّ مشكلات العملية التعليمية بالمدرسة.	2.22	1.06	ضعيفة
5	5	يوجد المدير اجتماعات لمناقشة المشكلات التي قد تظهر في المدرسة.	2.18	1.01	ضعيفة
6	6	يتحلَّى المدير بالمصبر والمسيب الذاتي في حلَّ المشكلات.	2.13	1.05	ضعيفة
		البُعد ككل	2.46	0.86	ضعيفة

يتَّضح من الجدول (14)، إنَّ درجة توفُّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد حلَّ المشكلات جاءت بدرجة ضعيفة؛ بمتوسط حسابي (2.46)، وانحراف معياري (0.86)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.16 - 2.13)، وجاءت الفقرة (1) "يملك المدير القدرة على تقديم حلول متعددة وجديدة للمشكلات" في الرُّتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.16)، وانحراف معياري (1.28)، ودرجة توفُّر متوسطة. تلتها الفقرة (2) "يُتَّبع المدير الطرائق العلمية في حلَّ المشكلات"؛ بمتوسط حسابي (2.58)، وانحراف معياري (1.25)، ودرجة توفُّر ضعيفة. وجاءت الفقرة (3) "يتحلَّى المدير بالمصبر والضبط الذاتي في حلَّ المشكلات" في الرُّتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي (2.13)، وانحراف معياري (1.05)، ودرجة توفُّر ضعيفة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصَّه: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفُّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ تُعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة)؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل من (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة)؛ للكشف عن دلالات الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات استجابات أفراد العينة، فتمَّ استخدام اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T. test) للجنس للمقارنة بين متوسطات استجابات الذكور ومتوسطات استجابات الإناث، وأيضاً للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد العينة أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل؛ ومتوسطات استجابة أصحاب المؤهل العلمي ماجستير فأعلى، فضلاً عن المقارنة بين متوسطات استجابات نوع المدرسة، وتمَّ استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للكشف عن أثر سنوات الخبرة؛ وفق التالي:



باستقراء النتائج الموضحة في الجدول (18) يتضح أن قيمة (ت) المحسوبة؛ أقل من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي 1.96 عند مستوى دلالة 0.05، وتساوي 2.59 عند مستوى دلالة 0.01؛ أي أن الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)؛ ما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصاء في درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويدل على اتفاق عينة الدراسة الحالية فيما يتعلق بدرجة توفّر أبعاد الكفاءة الإدارية والدرجة الكلية لها لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم.

عزّض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تمّ استخدام الوزن النسبي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، من أجل التعرف إلى مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى التوفّر لاستجابات أفراد العينة، يُوضّحها الجدول (19)

جدول (19) المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لاستجابات أفراد العينة بشأن مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظر المعلمين

الترتيب	الرقم	الأبعاد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى الدافعية
1	1	الطموح المهني	3.45	0.82	كبير
2	3	الاستمتاع بالأداء	3.11	0.66	متوسط
3	2	الدافعية للإنجاز	2.85	0.81	متوسط
4	4	الرغبة في مساعدة الطلبة	2.36	0.88	ضعيف
		الدرجة الكلية	2.97	0.58	متوسط

يتضح من الجدول (19)، إن مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة؛ بمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف (0.58). وجاءت أبعاد المحور بمستويات متفاوتة بين (كبير، ومتوسط، وضعيف)، فقد جاء البعد الأول "الطموح المهني" بمستوى كبير، في الرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (0.82)، وحصل البعد الثاني "الاستمتاع بالأداء" على مستوى متوسط، وجاء في الرتبة الثانية؛ بمتوسط حسابي (3.11)، وانحراف معياري (0.66)، وجاء البعد الثالث "الدافعية للإنجاز" بمستوى متوسط، في الرتبة الثالثة؛ بمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (0.81)، وجاء البعد الرابع "الرغبة في مساعدة الطلبة" بمستوى ضعيف، في الرتبة الرابعة؛ بمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (0.88).

البعد الأول: الطموح المهني

تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة، بشأن مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ في بُعد الطموح المهني، وترتيبها تنازلياً؛ يُوضّحها الجدول (20)

جدول (20) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة بشأن مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظر المعلمين في بُعد الطموح المهني، وترتيبها تنازلياً

دلالة 0.05، وتساوي 2.59 عند مستوى دلالة 0.01؛ أي أن الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) ما يدل على أنه عدم وجود فروق دالة إحصاء في درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويدل على اتفاق عينة الدراسة الحالية فيما يتعلق بدرجة توفّر أبعاد الكفاءة الإدارية والدرجة الكلية لها لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم.

3- سنوات الخبرة

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق التي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول (17).

جدول (17) تحليل التباين الأحادي الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان

م	الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	أبعاد الدلالة	مستوى الدلالة
1	التخطيط	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	3.984 273.644 277.628	2 356 358	1.99 0.76	2.59	0.07	دالة إحصاء
2	التنظيم	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	3.345 283.007 286.351	2 356 358	1.67 0.79	2.10	0.12	دالة إحصاء
3	اتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	0.809 220.773 221.582	2 356 358	0.40 0.62	0.65	0.52	دالة إحصاء
4	الاتصال والتواصل	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	0.175 140.199 140.374	2 356 358	0.08 0.39	0.22	0.80	دالة إحصاء
5	حل المشكلات	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	0.303 268.707 269.010	2 356 358	0.15 0.75	0.20	0.81	دالة إحصاء
	الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	0.303 141.482 141.785	2 356 358	0.15 0.39	0.38	0.68	دالة إحصاء

يتضح من جدول (17) عدم وجود فروق دالة إحصاء عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة الحالية بشأن درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

4- نوع المدرسة:

للتحقق من وجود فروق في درجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير نوع المدرسة، تمّ استخدام اختبار "T-Test" لعينتين مستقلتين يوضحهما الجدول (18)

جدول (18) اختبار "T-test" للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ تُعزى لمتغير نوع المدرسة

م	الإبعاد	نوع المدرسة	الحد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة	أبعاد الدلالة
1	التخطيط	أحادي اللغة	257	3.47	0.84	1.36	357	0.17	غير دالة إحصاء
		ثنائي اللغة	102	3.33	0.95				
2	التنظيم	أحادي اللغة	257	3.50	0.89	2.04	357	0.04	دالة إحصاء
		ثنائي اللغة	102	3.28	0.88				
3	اتخاذ القرار	أحادي اللغة	257	3.03	0.77	0.25	357	0.80	غير دالة إحصاء
		ثنائي اللغة	102	3.01	0.82				
4	الاتصال والتواصل	أحادي اللغة	257	3.19	0.62	0.84	357	0.40	غير دالة إحصاء
		ثنائي اللغة	102	3.12	0.62				
5	حل المشكلات	أحادي اللغة	257	2.47	0.84	0.61	357	0.54	غير دالة إحصاء
		ثنائي اللغة	102	2.41	0.92				
	الدرجة الكلية	أحادي اللغة	257	3.13	0.61	1.36	357	0.17	غير دالة إحصاء
		ثنائي اللغة	102	3.03	0.65				

**جدول (22) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة بشأن مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ في بُعد الاستمتاع بالأداء، مُرتبةً تنازلياً**

الرتبة	م	النقطة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى
1	3	1	3.40	1.33	متوسط
2	4	2	3.38	1.34	متوسط
3	5	3	3.18	1.27	متوسط
4	1	4	3.06	1.01	متوسط
5	2	5	2.58	1.08	ضعيف
			3.11	0.66	متوسط

يُتضح من الجدول (22)، إن مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، في بُعد الاستمتاع بالأداء جاء بدرجة متوسطة؛ بمتوسط حسابي (3.11)، وانحراف معياري (0.66)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.40 - 2.58)، فجاءت الفقرة (5) "أحب مهنتي مُعلماً حتى أن كانت شاقّة وكثفتي مجهوداً" في الرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.33)، ومستوى متوسط. تلتها الفقرة (4) "أنسجم أثناء الشرح لدرجة أنني لا أشعر بمرور الوقت" بمتوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (1.34)، ومستوى متوسط. وجاءت الفقرة (1) "استمتاعي بعلمي يجعلني أذهب إليه مبكراً" في الرتبة الأخيرة؛ بمتوسط (2.58)، وانحراف معياري (1.08)، ومستوى ضعيف.

البُعد الرابع: الرغبة في مساعدة الطلبة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة بشأن مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ في بُعد الرغبة في مساعدة الطلاب، وترتيبها تنازلياً؛ يُوضّحها الجدول (23)

**جدول (23) المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الأهمية لاستجابات أفراد العينة بشأن مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين؛ في بُعد الرغبة في مساعدة الطلبة**

الرتبة	م	النقطة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى
1	4	1	2.58	1.24	ضعيف
2	3	2	2.51	1.05	ضعيف
3	2	3	2.21	1.03	ضعيف
4	1	4	2.15	1.01	ضعيف
			2.36	0.88	ضعيف

يُتضح من الجدول (23)، إن مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد الرغبة في مساعدة الطلاب جاءت بدرجة ضعيفة؛ بمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (0.88)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (2.58 - 2.15)، فجاءت الفقرة (4) "أحرص على استخدام تقنيات حديثة ووسائل تكنولوجية متطورة لإفادة الطلاب أكثر" في الرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (2.58)، وانحراف معياري (1.24)، ومستوى ضعيف. تلتها الفقرة (3) "أشعر بالسعادة عندما أساعد الطلاب في حل مشكلاتهم" بمتوسط حسابي (2.51)، وانحراف معياري (1.05)، ومستوى ضعيف. وجاءت الفقرة (1) "أشجع الطلاب على الاستفسار عن أي معلومة غير واضحة" في الرتبة الأخيرة؛ بمتوسط (2.15)، وانحراف معياري (1.01)، ومستوى ضعيف. عرّض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الرتبة	م	النقطة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى
1	5	1	3.53	1.09	كبير
2	3	2	3.53	1.03	كبير
3	1	3	3.50	1.13	كبير
4	2	4	3.44	0.94	كبير
5	4	5	3.25	1.16	متوسط
			3.45	0.82	كبير

يُتضح من الجدول (20)، إن مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد الطموح المهني جاء بمستوى كبير؛ بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (0.82)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.53 - 3.25)، فجاءت الفقرة (5) "أبادر لتقديم مقترحات لتحسين العمل بالمدرسة" في الرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.09)، بمستوى كبير. تلتها الفقرة (3) "أسعى دائماً إلى تطوير أدائي في التدريس" بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.03)، ومستوى كبير أيضاً. وجاءت الفقرة (4) "أحرص على تعلّم كل جديد في مجال تخصصي" في الرتبة الأخيرة؛ بمتوسط (3.25)، وانحراف معياري بمستوى متوسط (1.16).

البُعد الثاني: الدافعية للإنجاز

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، بشأن مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ في بُعد الدافعية للإنجاز، وترتيبها تنازلياً؛ يوضحها جدول (21)

**جدول (21) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة بشأن مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ في بُعد الدافعية للإنجاز، وترتيبها تنازلياً**

الرتبة	م	النقطة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى
1	5	1	3.47	1.04	كبير
2	4	2	3.31	0.93	متوسط
3	2	3	2.57	1.11	ضعيف
4	3	4	2.49	1.17	ضعيف
5	1	5	2.45	1.16	ضعيف
			2.85	0.81	متوسط

يُتضح من الجدول (21)، إن مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، في بُعد الدافعية للإنجاز جاءت بمستوى متوسط؛ بمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (0.81)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.47 - 2.45)، فجاءت الفقرة (5) "أرغب في التحدّي والمنافسة والمثابرة أثناء أداء عملي بالمدرسة" في الرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (1.04)، ومستوى كبير. تلتها الفقرة (4) "مشاركتي في اتخاذ القرارات بالمدرسة تدفعني إلى الارتقاء بعلمي" بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (0.93)، ومستوى متوسط. وجاءت الفقرة (1) "لدي رغبة داخلية تدفعني إلى التغلب على الصعوبات التي تواجهني في عملي بالمدرسة" في الرتبة الأخيرة؛ بمتوسط (2.45)، وانحراف معياري (1.16)، ومستوى ضعيف.

البُعد الثالث: الاستمتاع بالأداء

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة بشأن مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ في بُعد الاستمتاع بالأداء، وترتيبها تنازلياً؛ يُوضّحها الجدول (22).



### 3. سنوات الخبرة:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي ((ANOVA؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول (26):

جدول (26) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة

م	الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	أنواع الدلالة
1	الطموح المهني	بين المجموعات	3.87	2	1.93	2.88	0.05	دالة إحصائية
		داخل المجموعات	238.508	356	0.67			
		المجموع	242.377	358				
2	الدافعية للإنجاز	بين المجموعات	3.34	2	1.67	2.53	0.08	غير دالة إحصائية
		داخل المجموعات	234.958	356	0.66			
		المجموع	238.298	358				
3	الاستمتاع بالأداء	بين المجموعات	0.459	2	0.23	0.52	0.59	غير دالة إحصائية
		داخل المجموعات	156.307	356	0.44			
		المجموع	156.766	358				
4	الرغبة في مساعدة الطلبة	بين المجموعات	0.282	2	0.14	0.17	0.83	غير دالة إحصائية
		داخل المجموعات	282.121	356	0.79			
		المجموع	282.404	358				
		بين المجموعات	0.070	2	0.03	0.10	0.90	غير دالة إحصائية
		داخل المجموعات	124.491	356	0.34			
		المجموع	124.560	358				

يتضح من الجدول (26) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات- من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات)، ما عدا بعد "الطموح المهني"، ولمعرفة مصدر هذه الفروق؛ تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، وجدول (27) يوضح هذه النتائج:

جدول (27) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية بشأن مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الخاصة؛ لمتغير سنوات الخبرة

محور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من (5 - 10) سنوات	أكثر من 10 سنوات
الطموح المهني	أقل من 5 سنوات	3.51	-	0.03	-
	من (5 - 10) سنوات	3.26	0.03	-	-
	أكثر من 10 سنوات	3.50	-	-	-

\*دالة عند مستوى (α=0.05).

يتضح من جدول (27)، أنَّ هناك فروقاً في مستوى الدافعية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة بين معلمي المدارس الخاصة، وكل من: أقل من 5 سنوات، ومن (5 - 10) سنوات، وبالعودة لجدول المتوسطات الحسابية؛ نلاحظ أنَّ هذه الفروق كانت لصالح معلمين خبرتهم أقل من 5 سنوات.

### 4. نوع المدرسة:

للتحقق من وجود فروق في مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير نوع المدرسة؛ تم استخدام اختبار "ت" t-Test، لعينتين مستقلتين، يوضحها جدول (28)

جدول (28) اختبار "ت" (T-test) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ تُعزى لمتغير نوع المدرسة

م	الأبعاد	نوع المدرسة	الحد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	أنواع الدلالة
1	الطموح المهني	أحدى اللغة	257	3.49	0.80	1.67	357	0.09	غير دالة إحصائية
		ثنائي اللغة	102	3.33	0.84				
2	الدافعية للإنجاز	أحدى اللغة	257	2.84	0.80	-0.62	357	0.53	غير دالة إحصائية
		ثنائي اللغة	102	2.90	0.85				
3	الاستمتاع بالأداء	أحدى اللغة	257	3.14	0.85	1.33	357	0.18	غير دالة إحصائية
		ثنائي اللغة	102	3.04	0.67				
4	الرغبة في مساعدة الطالب	أحدى اللغة	257	2.38	0.87	0.82	357	0.41	غير دالة إحصائية
		ثنائي اللغة	102	2.29	0.93				
		أحدى اللغة	257	2.99	0.58	1.03	357	0.30	غير دالة إحصائية
		ثنائي اللغة	102	2.92	0.60				

الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى الدافعية لتقديرات أفراد عينة الدراسة الحالية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ تُعزى للمتغيرات (الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة و نوع المدرسة)؟

تم عرض نتائج كل متغير على حدة على النحو التالي

#### 1- متغير الجنس:

للتحقق من صحة الفرض السابق؛ تم استخدام اختبار "ت" T-Test، لعينتين مستقلتين للتحقق من الفروق في مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير الجنس، يوضحها جدول (24)

جدول (24) اختبار "ت" (T-test) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تُعزى لمتغير الجنس

م	الأبعاد	الجنس	الحد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	أنواع الدلالة
1	الطموح المهني	الذكور	223	3.46	0.80	0.39	357	0.69	غير دالة إحصائية
		الإناث	136	3.42	0.85				
2	الدافعية للإنجاز	الذكور	223	2.85	0.85	-0.21	357	0.83	غير دالة إحصائية
		الإناث	136	2.86	0.75				
3	الاستمتاع بالأداء	الذكور	223	3.10	0.66	-0.44	357	0.65	غير دالة إحصائية
		الإناث	136	3.13	0.65				
4	الرغبة في مساعدة الطلبة	الذكور	223	2.32	0.89	0.86	357	0.38	غير دالة إحصائية
		الإناث	136	2.41	0.88				
		الذكور	223	2.96	0.59	0.33	357	0.73	غير دالة إحصائية
		الإناث	136	2.99	0.57				

باستقراء النتائج الموضحة في الجدول (24) يتضح أنَّ قيمة (ت) المحسوبة، أقل من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي 1.96 عند مستوى دلالة 0.05، وتساوي 2.59 عند مستوى دلالة 0.01؛ أي أنَّ الفروق غير دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، ما يدلُّ على عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير الجنس، وأنَّفاق عينة الدراسة الحالية فيما يتعلق بمستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم.

#### 2- متغير المؤهل العلمي:

للتحقق من وجود فروق في مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ تم استخدام اختبار "ت" T-Test، لعينتين مستقلتين، يوضحها جدول (25)

جدول (25) اختبار "ت" (T-test) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

م	الأبعاد	المؤهل العلمي	الحد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	أنواع الدلالة
1	الطموح المهني	ماجستير فأعلى	152	3.45	0.83	0.04	357	0.96	غير دالة إحصائية
		بكالوريوس فأقل	207	3.44	0.81				
2	الدافعية للإنجاز	ماجستير فأعلى	152	2.92	0.79	1.34	357	0.17	غير دالة إحصائية
		بكالوريوس فأقل	207	2.80	0.83				
3	الاستمتاع بالأداء	ماجستير فأعلى	152	3.13	0.65	0.48	357	0.62	غير دالة إحصائية
		بكالوريوس فأقل	207	2.10	0.67				
4	الرغبة في مساعدة الطالب	ماجستير فأعلى	152	2.41	0.87	0.96	357	0.33	غير دالة إحصائية
		بكالوريوس فأقل	207	2.32	0.89				
		ماجستير فأعلى	152	3.01	0.57	0.95	357	0.33	غير دالة إحصائية
		بكالوريوس فأقل	207	2.95	0.59				

باستقراء النتائج الموضحة في الجدول (25) يتضح أنَّ قيمة (ت) المحسوبة؛ أقل من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي 1.96 عند مستوى دلالة 0.05، وتساوي 2.59 عند مستوى دلالة 0.01؛ أي أنَّ الفروق غير دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، ما يدلُّ على عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ ما يدلُّ على أنَّفاق عينة الدراسة الحالية فيما يتعلق بمستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم



كانت غير دالة إحصاءً.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها توصي الدراسة الحالية بمجموعة من التوصيات مقسمة إلى مجموعتين:

- أولاً: توصيات مرتبطة بتباعد الكفاءة الإدارية لمديري المدارس
- ضرورة قيام قسم إشراف الإدارة المدرسية ببحث المديرين على وضع خطط لتحسين موارد المدرسة، وتحسين ميزانيتها، وتحسين أداء المعلمين.
  - توجيه مشرف الإدارة المدرسية للمديرين بضرورة مشاركة المعلمين في تحديد الأهداف التربوية، وفي وضع خطط لرعاية ومتابعة الطلاب غير العاديين، ووضع خطط الصيانة الدورية للمدرسة وملحقاتها، وفي تحديد احتياجات المدرسة.
  - مشاركة مشرف الإدارة المدرسية بمديري المدارس في تنظيم لقاءات مع مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات التعليم المختلفة لتحسين التعاون وتحسين سير العملية التعليمية.
  - قيام المعهد التخصصي للتدريب المهني فرع محافظة مسقط بتدريب مديري المدارس الخاصة بالمديرين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات؛ مع إتاحة الفرص لهم لتنفيذها داخل مدارسهم مع تحمل المسؤولية بشأن ذلك، وتشجيع الأفكار الابتكارية التي تنهض بالمدرسة والنظام التعليمي ككل، وإعطاء الحرية للمديرين والمعلمين للتعبير عنها وتوضيحها دون تردد أو خوف.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بتباعد الدافعية المهنية للمعلمين:

- تشجيع مديري المدارس المعلمين على التعاون والإبداع والتغيير، والعمل بروح الفريق داخل المؤسسات التعليمية.
- قيام مديري المدارس بتوفير أدوات اتصال واضحة ومعلومة لدى الجميع داخل المدارس؛ مع الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في ذلك، وتدريب المعلمين والمديرين على استخدامها.
- توجيه المشرف التربوي للمعلمين إلى بذل قصارى جهدهم في تحقيق الأفضل، والتعاون مع إدارة المدرسة، ومع الزملاء لتحسين سير العملية التعليمية.
- ضرورة اهتمام مديري المدارس الخاصة وملاكها بنظام الحوافز والمكافآت التي تشجع المعلمين على بذل مزيد من الجهد في أداء الأعمال، مع تحسين مرتباتهم، وأوضاعهم الاقتصادية؛ لتنمية الأمن الوظيفي لديهم.
- تخفيف العبء عن كاهل المعلمين؛ حتى يتفرغوا للتدريس، ويستطيعوا التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات في عصر التكنولوجيا، وكذلك مع الكم الهائل من الطلاب داخل الفصول، والتعرف إلى مشكلاتهم، ومساعدتهم في التغلب عليها.
- تدريب المعلمين على استخدام طرائق التدريس الحديثة في التدريس، وإدخال التكنولوجيا والاستفادة منها.
- بحوث ودراسات مقترحة:

تقترح الدراسة القيام بالبحوث والدراسات الآتية:

- ممارسة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة بسلطنة عمان وعلاقتها بالدافعية المهنية للمعلمين.
- التمكين الإداري وعلاقته بالكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة لرفع الدافعية المهنية.
- تصور مقترح لأساليب تطبيق الكفاءة الإدارية في المدارس الخاصة.
- الدافعية المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين والمديرين في المدارس الخاصة

باستقراء النتائج الموضحة في الجدول (28) يتضح أن قيمة (ت) المحسوبة؛ أقل من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي 1.96 عند مستوى دلالة 0.05، وتساوي 2.59 عند مستوى دلالة 0.01؛ أي إن الفروق غير دالة إحصاءً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  ما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصاءً في مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير نوع المدرسة؛ ما يدل على اتفاق عينة الدراسة الحالية فيما يتعلق بمستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير نوع المدرسة من وجهة نظرهم.

عُرِضَت النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان والدافعية المهنية للمعلمين؟

للإجابة عن هذه السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان والدافعية المهنية للمعلمين، وجدول (29) يوضح طبيعة العلاقة الارتباطية بين الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان والدافعية المهنية للمعلمين.

ولتحديد مستوى الارتباط تم الاعتماد على الجدول التصنيفي (Cohen, 1988) معياراً للحكم على مستوى الارتباط؛ وجاءت النتائج وفق الجدول (29):

جدول (29) تفسير مدى قوة معامل الارتباط

قوة العلاقة	قيمة معامل الارتباط
ارتباط ضعيف جداً	0.00 - أقل من 0.30
ارتباط ضعيف	0.30 - أقل من 0.50
ارتباط متوسط	0.50 - أقل من 0.70
ارتباط قوي	0.70 - أقل من 0.90

جدول (30) قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان والدافعية المهنية للمعلمين

الدافعية المهنية	معامل بيرسون	الطموح المهني	الدافعية للتأجيل	الاستمتاع بالإنجاز	الرغبة في مساعدة الطلاب	الدافعية المهنية ككل
التخطيط	الدالة قوة الارتباط معامل بيرسون	**0.90 قوة موجبة	0.01 ضعيفة جداً موجبة	**0.39 ضعيفة موجبة	0.08 ضعيفة جداً موجبة	**0.48 ضعيفة موجبة
التنظيم	الدالة قوة الارتباط معامل بيرسون	**0.90 قوة موجبة	**0.17 ضعيفة جداً موجبة	**0.67 متوسطة موجبة	**0.34 ضعيفة موجبة	**0.70 قوة موجبة
اتخاذ القرار	الدالة قوة الارتباط معامل بيرسون	**0.41 ضعيفة موجبة	**0.86 قوة موجبة	**0.47 ضعيفة موجبة	**0.52 متوسطة موجبة	**0.77 قوة موجبة
الانتماء والتواصل	الدالة قوة الارتباط معامل بيرسون	**0.65 متوسطة موجبة	**0.55 متوسطة موجبة	**0.67 قوة موجبة	**0.53 متوسطة موجبة	**0.86 قوة موجبة
حل المشكلات	الدالة قوة الارتباط معامل بيرسون	**0.25 ضعيفة جداً موجبة	**0.62 قوة موجبة	**0.71 قوة موجبة	**0.90 قوة موجبة	**0.83 قوة موجبة
الكفاءة الإدارية ككل	الدالة قوة الارتباط معامل بيرسون	**0.82 قوة موجبة	**0.55 متوسطة موجبة	**0.78 قوة موجبة	**0.62 متوسطة موجبة	**0.90 قوة موجبة

\*\* دالة إحصاء عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من خلال جدول (30) أن العلاقة بين الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة، والدرجة الكلية للدافعية المهنية لدى المعلمين في المدارس الخاصة بمحافظ مسقط في سلطنة عُمان موجبة دالة إحصاءً، كما إن العلاقة بين أبعاد الكفاءة الإدارية وأبعاد الدافعية المهنية دالة إحصاءً باستثناء العلاقة بين (التخطيط) وكل من: (الدافعية للإنجاز، والرغبة في مساعدة الطلاب)

## المراجع أولاً: المراجع العربية

- ابن اسعيدى، عيشة. (2020). تقييم الكفاءات الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي: دراسة ميدانية بولاية المسيلية، [رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف]. الجزائر. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- أبو شنب، مريم حسين محمد. (2020). الأمن الوظيفي وعلاقته بالدافعية للعمل لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، [رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى]. غزة. قاعدة بيانات المنهل.
- أبو عواد، نزار إبراهيم. (2006). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، [رسالة ماجستير، جامعة القدس]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- أبو عيشة، أماني كمال. (2019). درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم: محافظة العاصمة. دراسات، العلوم التربوية، 46(2)، 389-400.
- الأبيض، عادل عبد المعطي. (2021). فاعلية برنامج تدريبي قائم على أبعاد الدافعية المهنية في تحسين الرضا الوظيفي لدى معلمي الأزهر، مجلة التربية، 40(190)، 1-60.
- اسعيدى، عيشة. (2014). تقييم الكفاءات الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي. [رسالة ماجستير، جامعة المسيلية]. [الجزائر. قاعدة بيانات دار المنظومة].
- إسماعيل، محمد معين عبد الرحيم. (2016). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيه. [رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية]. فلسطين. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- البادري، سعود مبارك (2016). مهارات البحث العلمي. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- بركات، عبير عبد الحافظ؛ العجيلي، شذى عبد الباقي. (2021). قيمة الذات وعلاقتها بالدافعية نحو العمل من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 35(3)، 1-21.
- بلوله، محمد علي عثمان. (2014). اتجاهات معلمي مرحلة الأساس نحو مهنة التدريس وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية بولاية الجزيرة السودان. مجلة مجمع (7)، 356-376.
- البوسعيدى، حمد بن عبدالله بن محمد. (2011). الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عُمان، [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الجاسر، عفاف بنت محمد بن صالح. (2003). انخفاض مستوى الدافعية للتدريس لدى معلمة اللغة الإنجليزية: أسبابه ومقترحات لعلاجها والتغلب عليه، القاهرة، دراسات في المناهج وطرق التدريس، ع(89)، 86-111.
- حامد، سليمان هاشم، (2009). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار اسامه للنشر والتوزيع.
- حدة، تومي. (2022). أهمية الطموح المهني لدى المعلم في إنجاح العملية التعليمية، مجلة الإنسانية وعلوم المجتمع، 6(1)، 55-68.
- حسان، حسن محمد إبراهيم، والعجمي، محمد حسنين، (2007). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسن، أحمد محمد شبيب؛ عبد الواحد، إبراهيم سيد أحمد. (2020). الدافعية المهنية وعلاقتها بمهارات النجاح الأكاديمي لدى طلاب الجامعة، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، 4(187)، 343-376.
- حسين، هشام بركات بشر. (2016). الدافعية المهنية للتدريس لدى معلمي الرياضيات في البيئة الثقافية العربية: دراسة تحليلية، مجلة الجمعية المصرية لتربويات الرياضيات، كلية التربية - جامعة بنها- مصر، 19(12)، 19-66.
- حميدي، فضيلة عباس. (2020). تقويم الكفاءة الإدارية لمديري المدارس المهنية المسائية من وجهة نظر المدرسين في العراق، جامعة الزعيم الأزهري، المجلة العلمية المركزية، 2(2)، 94-110.
- الخوالدة، بلال حسن عيد. (2015). مستوى دافعية المعلمين في المدارس الأقل حظاً في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق وعلاقتها ببعض المتغيرات، [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الركابي، جاسم محمد. (2021). الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالدافعية المهنية لدى معلمي الاجتماعيات في المرحلة الابتدائية. مجلة المستنصرية للعلوم والتربية، 2(2)، 619-632.
- الزدجالي، نجيب. (2010). تطوير الاشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بسلطنة عمان. [رسالة ماجستير جامعة نزوى] سلطنة عمان، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- شرف، علي محمد إسماعيل. (2018). الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(2)، 269-291.
- الشندودية، ليلى علي عبدالله. (2016). الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج العالمية. [رسالة ماجستير، جامعة نزوى]. قاعدة بيانات المقصورة.
- صادق، مروة صادق أحمد؛ عطا، سالي نبيل. (2020). تحليل مسار العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة بين الذكاء المنظومي والطموح المهني والتفكير الإيجابي وجودة الحياة المدركة لدى المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية، 28(1)، 109-200.
- الصالحية، فاطمة محمد سالم، المنذرية، ريا سالم (2013) أسباب ضعف الدافعية المهنية لدى معلمي صفوف الحادي عشر والثاني عشر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة الباطنة شمالاً، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 35(2)، 75-96.
- عبد الواحد، أحمد عبد الستار. (2020). التفكير العلمي وعلاقته بالدافعية المهنية لدى مدرّسي ومدّرّسات المواد الاجتماعية: دراسة ارتباطية مقارنة، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 59(2)، 223-242.
- عبدالله عبدالكريم الشقران. (2022). مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. 36(4)، 81-123.

- العبرية، نصرأ علي عبيد. (2009). واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عُمان، [رسالة ماجستير. جامعة السلطان قابوس]. سلطنة عُمان. قاعدة بيانات المنظومة.
- عثمان، حنين إبراهيم ذيب. (2016). المشكلات التي تواجه معلمي المرحلة الثانوية لمادة الرياضيات وعلاقتها بالروح المعنوية لهم من وجهة نظرهم، [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. كلية العلوم التربوية، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- العجمي، محمد، حسنين، (2008). القيادة التربوية الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- علقم، إسماعيل. (2013). العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، [رسالة ماجستير جامعة بيرزيت]، فلسطين. قاعدة البيانات شعبة.
- فضل، أحمد ثابت. (2015). الذكاء الروحي وعلاقته بالسعادة والدافعية المهنية لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية، مجلة كلية التربية، كلية التربية - جامعة طنطا، (60)، 389 - 459.
- الفضلي، ياسمين هداد فاضل. (2013). الدافعية المهنية لدى معلّمت رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الذاتية، [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية]، الأردن، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- قطامي يوسف وعدس عبد الرحمن. (2002). علم النفس العام. دار الفكر الطباعة والنشر.
- الكندي، مصبح بن علي بن خلفان وآخرون. (2022). واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، (141)، 217 - 242.
- المفرج، أماني تركي. (2021). دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (27)، 140 - 166.
- ملياني، عبد الكريم. (2016). مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، (19)، 129-147.
- وزارة التربية والتعليم. (2022). كتاب الإحصاء السنوي. مسقط.
- الوهيبي، محمد بن علي بن سعيد، ورضوان، هندأوي محمد حافظة. (2009). تفعيل الممارسات الإدارية للعاملين بالمديرية العامة لتطوير المناهج بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة التغيير: دراسة ميدانية. [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. مسقط. قاعدة البيانات دار المنظومة.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Anam, R. E. (2018). Principal's Administrative Effectiveness and Teachers' job Performance in Secondary Schools in Calabar Municipality of Cross River State, Nigeria (Doctoral Dissertation, University of Calabar Calabar).
- Appova, A., & Arbaugh, F. (2018). Teachers' motivation to learn: Implications for supporting professional growth. Professional development in education, 44(1), 5-21.
- Thalib, S. B., & Manda, D. (2016). The Effect of School Supervisors Competence and School Principals Competence on Work Motivation and Performance of Junior High School Teachers in Maros Regency, Indonesia. International Journal of Environmental and Science Education, 11(15), 7309-7317.
- Besong, B. J. (2014). Principals' administrative effectiveness and staff productivity in selected secondary school in South West Region, Cameroon. International Journal of Academic Research in Management, 3(2), 155-166.
- Börü, N. (2018). The Factors Affecting Teacher-Motivation. International Journal of Instruction, 11(4), 761-776.
- Chidiebere, U., M. (2022). Managemet Competency Needs Of Principals For Effective Administration In Anambra State Public Secondary Schools, Journal of Educational Research and Development, 5.(1);43 - 56.
- Chukwubueze, N., V., (2022). Administrative Efficiencies and Teachers Productivity in Delta State Secondary Schools, Nigeria, Asian Journal of Education and Social Studies 26(3): 1-9.
- Durksen, T. L., Klassen, R. M., & Daniels, L. M. (2017). Motivation and collaboration: The keys to a developmental framework for teachers' professional learning. Teaching and teacher education, 67, 53-66.
- Ikegbusi, N. G. (2016). Management competency needs of principals for effective administration of secondary schools in Nigeria. International Journal of Advanced Research in Education and Technology (IJARET), 3(3), 61-67.
- and Teacher Education, 27(3), 579-588.
- Owan, V. J., & Agunwa, J. N. (2019). Principals' Administrative Competence and Teachers' Work Performance in Secondary Schools in Calabar Education Zone of Cross River State, Nigeria. Online Submission, 7(1), 20-28.
- Saggaf, M. S., Nasriyah, N., Salam, R., & Wirawan, H. (2018). The influence of teacher's pedagogic competence on learning motivation of student of office administration expertise package.
- Sakerani, Ali Imron, Ery Try Djatmika, and Imron Arifind. (2019). The Impact of Principal Leadership on Teacher Motivation and Performance: A mixed Method Approach, International Journal of Innovation, Creativity and Change. 9 (10), 313- 334.
- Tekin, A. K. (2015). Autonomous motivation of Omani early childhood pre-service teachers for teaching. Early Child Development and Care, 186(7), 1096-1109.
- Victor, A. A. (2017). Analysis of Principals' Managerial Competencies for Effective Management of School Resources in Secondary Schools in Anambra State, Nigeria. Online Submission, 1(4), 236-245