

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

Tahani bint Saif bin Malik Al-aamri

Ministry of Education

تهاي بنت سيف بن مالك العمري

وزارة التربية والتعليم

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى 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 الاستبيان أيضاً لجمع البيانات والمعلومات. وتكونت عينة الدراسة من (359) معلماً/معلمة من المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مدي توافر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد التنظيم في الرتبة الأولى بدرجة توافر كبيرة، وجاء بعد حل المشكلات في الرتبة الأخيرة. كما كشفت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوازطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وباستثناء بعده التنظيم في نوع المدرسة جاء دالاً إحصائياً لصالح معلمي أحادية اللغة. كما كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الدافعية لدى المعلمين في المدارس الخاصة بسلطنة عُمان جاء بمستوى متواسط بشكل عام؛ حيث جاء بعد الطموح المهني في الرتبة الأولى بمستوى دافعية كبيرة، وجاء بعد 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 تعزى لمتغيرات الآية: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة)، باستثناء بعده التنظيم المهني الذي جاء دالاً إحصائياً 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 لدافعي المهنية لدى المعلمين بمحافظة مسقط بسلطنة عُمان، موجبة ودالة إحصائياً. كما أن العلاقة بين أبعاد الكفاءة الإدارية وأبعاد الدافعية المهنية دالة إحصائياً، باستثناء العلاقة بين (النحطيط) وكل من (الدافعية للإنجاز، والرغبة في مساعدة الطلبة) فقد كانت غير دالة إحصائياً. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، توصي الدراسة بضخورة قيام قسم إشراف الإدارة المدرسية ببحث 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

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

كما أوصت دراسة الشندودية (2016) التي أوصت باعتماد قائمة الكفايات التي توصلت إليها الدراسة كمعايير عند اختيار مدير المدارس ومساعديهم والوظائف الإشرافية الأخرى، وتنفيذ برامج دورات تربوية لمدير المدرسة المستقبل لتنميته مهنياً في الكفايات التي توصلت إليها الدراسة، وزيادة أعداد المرشحين من مدير المدارس لزيارة المدارس في الدول المتقدمة سنوياً.

وأكَّدت دراسة الصالحيه والمذندرية (2013) إلى أن هناك ضعفاً في دافعية المعلمين للعمل، ويتبَّع ذلك في أمور عدَّة؛ منها كثرة الغياب وعدم التحديث في أساليب التدريس وغيرها من الأمور، وإن 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 التجدد في المناهج التدريسية، وقلة الدورات التربوية، وعدم وجود سياسة واضحة في توزيع المعلمين حسب محفوظاتهم ومناطقهم، فضلاً عن افتقاد المعلم للمكانتين العلمية والاجتماعية، مع ضعف التحفيز والتقدير المعنوي، وقلة الحوافز المشجعة.

وأوصَت 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 أثبتت دراسة الزدجالي (2010) معاناة المنظومة التعليمية من مجموعة من المشكلات الإدارية؛ أهمُّها: عدم توفر الكفايات والمهارات الإشرافية لدى المشرفين التربويين. كما أظهر المفرج (2021) أنَّ القيادة المدرسية تؤثِّر في دوافع العمل لدى المعلمين.

هنا تكُّن مشكلة الدراسة الحالية في تسليط الضوء على الكفاءة الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان والدافعة المهنية للمعلمين في مدارسهم، هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين الكفاءة الإدارية لدى مدير تلك المدارس والدافعة المهنية لدى المعلمين.

أسئلة الدراسة

أجابت الدراسة عن الأسئلة التالية:

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

يحظى التعليم في سلطنة عُمان بأهمية بالغة لما له من أثر في تطوير ورقي المجتمع، وتولي سلطنة عُمان اهتماماً كبيراً بالتعليم والتعلم، لنشره في جميع أجزائه، اعتقاداً منها بأنَّ التعليم أحد الطرائق في إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة التي تسهم في بناء المجتمع ورقيه وتطوره وازدهاره واستقراره.

وتُمرِّر المرحلة التعليمية عادةً بِتَغْيِيرات مستمرة على المستويات الاجتماعية والإنسانية والنفسية؛ الأمر الذي يستوجب امتلاك من يقود بالدورين الإداري والقيادي - ومنهم مدير المدارس - الكفاءة الإدارية والمهارات الالزمة لإدارة العمل التربوي، وبناء الخطط والسياسات والسعى 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 العمانيَّة 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 المتوفَّرة 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 ملماً بالأهداف التعليمية المراد تحقيقها، فيضع الخطط والبرامج التي تساعده على ذلك، كما يتبع وينسق الجهود ويعُدَّ الأخطاء ليقوم بتصحيحها في وقتها. وهذه المهام ليست سهلة، إذ لا بد أن يكون المدير على درجة من التأهيل الأكاديمي والخبرة المهنية؛ فالإدارة علم وفن، كما تتطلب مزيجاً فريداً من المعرفة والمهارات والمواصفات والسلوكيات التي يشار إليها عادة بالكفاءة. ولهذا فإنَّ القيادة القائمة على الكفاءة تُعدَّ أداة

فعالة اعتمدتها أغلب المؤسسات في وقتنا لذك من الضروري الاهتمام بأداء مدير المدرسة ورفع مستوى الوظيفي وتوفير الإمكانيات الممكنة كافةً للقيام بدوره على أكمل وجه؛ لما له من انعكاس إيجابي في أداء المعلمين وزيادة دافعيتهم للعمل. كما يجب أن تتوافق لدى المديرين الكفاءات الفنية التي تمكنه من القيام بدوره القيادي التربوي، إلى جانب مجموعة من الكفايات الإنسانية التي تجعله قادرًا على التعامل مع الهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة بنجاح، بالإضافة إلى امتلاك الكفاءات الإدارية التي تساعده في تخطيط العمل وتحديد الاستراتيجيات المستقبلية (حامد، 2009).

مشكلة الدراسة

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

وعلى الرغم من الجهد الذي تبذلها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان لتطوير منظومة التعليم؛ فإنَّ الباحثة لاحظت وجود قصور وضعف في مستوى كفاءات مدير المدارس، إلى جانب ضعف في مهارات الإدارة والإشراف لديهم، الأمر الذي يسبب العديد من المشكلات التي تعوق المدارس عن تحقيق أهدافها. وقد أكَّدت 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 مدير المدارس. فضلاً عن ذلك أوصت بعض الدراسات بضرورة الاهتمام ب مجالات الإدارة والإشراف لدى مدير المدارس.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت 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 والاستمتعاب بالأداء والرغبة في مساعدة الطلبة.
- الحدود المكانية: اقتصرت إجراء الدراسة الحالية على المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان.
- الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمانية للدراسة الحالية في المدة الزمنية المستغرقة لإنجازها، التي طبّقت في العام الدراسي 2022/2023م.
- الحدود البشرية: تمثلت في معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان خلال مدة تنفيذ الدراسة الحالية.

مصطلحات الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت 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 والاستمتعاب بالأداء والرغبة في مساعدة الطلبة.
- الحدود المكانية: اقتصرت إجراء الدراسة الحالية على المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان.
- الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمانية للدراسة الحالية في المدة الزمنية المستغرقة لإنجازها، التي طبّقت في العام الدراسي 2022/2023م.
- الحدود البشرية: تمثلت في معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان خلال مدة تنفيذ الدراسة الحالية.

مصطلحات الدراسة

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

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

وتعُرف الكفاءة الإدارية إجرائياً: إنّها قدرة ومهارة مديري المدارس الخاصة على التأثير الإيجابي في (المعلمين والمعلمات)، من خلال رفع الروح المعنوية وتطوير إمكاناتهم ومهاراتهم وتشجيعهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، ويعُبر عنها في الدراسة الحالية في فقرات الاستبيانات التي أعدّتها الباحثة.

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

وتعُرف الباحثة الدافعية المهنية إجرائياً أنها: الدافع الداخلي للملحقين المستهدفين في الدراسة الحالية في المدارس الخاصة بمحافظة مسقط، التي تتأثر ببيئة العمل المدرسية من أجل القيام بالأعمال والمهام المحدّدة 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 معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس والمُؤهّل 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 عند 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 توفر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس والمُؤهّل العلمي وسنوات الخبرة ونوع المدرسة).
- التعريّف على مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، من وجهة نظرهم.
- التعريّف على الفروق التي تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس والمُؤهّل العلمي وسنوات الخبرة ونوع المدرسة)، في الدافعية المهنية لدى معلمي 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، فإنّها تكتسب أهميتها في الآتي:
الأهمية النظرية:

- بما توفر الدراسة الحالية من أدب تربوي ودراسات سابقة بشأن متغيرات الدراسة الحالية (الكفاءة الإدارية، والدافعية المهنية)، فهي تُمهد الطريق أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المرتبطة بهذا المجال.
- 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 سيُسهم في تطبيق البرامج الهادفة إلى زيادة الوعي بأهمية الكفاءة الإدارية لدى الباحثين، وإمكانية الاستفادة من هذه البيانات المجمّعة في البحوث النظرية والتطبيقية ذات الصلة بالكفاءة الإدارية والدافعية المهنية.
- تُعد الدراسة الحالية إحدى الدراسات التي تُجرى على مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، فالدراسات السابقة أجريت في مدارس حكومية، لذا تكمن الأهمية هنا بحداثة الدراسة الحالية.

الأهمية التطبيقية:

- 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.
- تُكمن أهمية الدراسة الحالية في النتائج التي يُرجى الوصول إليها، التي سُتعُد تغذية راجعة لمديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان.

التعليمية بولاية أناميرا، وقد استخدمت الدراسة تصميم البحث المسحية الوصفية. تألف مجتمع الدراسة من 1,338 معلمًا ومعلمًة من المدارس الثانوية العامة جميعها، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام المتوسط والانحراف القيادي. وكشفت نتائج الدراسة أن مدير المدارس يطبقون كفاءة القيادة التعليمية من أجل الإدارة الفعالة للمدارس الثانوية في منطقة أوكا التعليمية.

كما سعت دراسة حميدي (2020) إلى دراسة وتقدير الكفاءة الإدارية لمدير 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 عالٍ جدًا في محافظة البصرة وغالبًا في محافظتي بغداد والتأميم، وإن مدير المدارس لهم خبرة عملية في ميادين العمل في مؤسسات مختلفة كأكاديمية الخبرة في العمل الإداري والعمل التدريسي، وإن طلاب هذه الثانويات هم أكبر سنًا من أقرانهم في الثانويات المهنية الصباحية وأكثر تحملًا للمسؤوليات؛ لذلك فهم عونٌ للإدارة في تسيير شؤون هذه الثانويات دون مشكلات كبيرة أو مفرحة تذكر.

وتهدف دراسة أوان وأجونوا (Owan & Agunwa, 2019) لمعرفة "الكفاءة الإدارية للمديرين وأداء عمل المعلمين" في منطقة كالابار التعليمية. وقد تم اعتماد التصميم البحثي ارتباطي، بينما تم استخدام أسلوب أحد العينات المعتمدة في اختيار عينة قوامها 800 معلم. وتم استخدام أدائهم لجمع البيانات: "استبانة الكفاءة الإدارية للمديرين"، و"استبانة الأداء الوظيفي للمعلمين"، واستخدام تحليل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد لمعالجة البيانات إحصاءً. كشفت نتائج الدراسة أن كفاءات المديرين الإشرافية والقيادية والتأصيلية 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 والتأصيلية لها تأثيرٌ دالٌ 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 أيضًا 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) مديرين و(190) معلمًا، وتمأخذ العينات باستخدام أسلوب العينات العشوائية الطبقية. وقد استخدم المعلمون لتقديم كفاءة الأداء الإداري لمديريهم، وتم استخدام استبانة الكفاءة الإدارية للمديرين، واستبانة الأداء الوظيفي للمعلمين، وتحليل البيانات إحصاءً 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 مُمَثلةً في توفير الموارد التعليمية وتحقيق الانضباط والمشاركة في صنع القرار وتوفير مرافق الرعاية من ناحية، والأداء الوظيفي للمعلمين من ناحية أخرى، وخلصت الدراسة إلى تَمَّتُ مدیري المدارس بالكفاءة الإدارية وارتباط ذلك إيجابًا بالأداء الوظيفي للمعلمين.

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

المدرسية على أكمل وجه، ويعبر عنها في الدراسة الحالية بالمستوى الذي يضعه المبحوثون على فقرات الاستبانة التي صممها الباحثة.

ثانيًا: الدراسات السابقة والتعليق عليها: بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي اهتمت بمتغيرات الدراسة الحالية، والكفاءة الإدارية لمديري المدارس والداعية المهنية للمعلمين، تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين: المحور الأول: الدراسات التي تناولت الكفاءة الإدارية لمديري المدارس، والمحور الثاني: الدراسات التي تناولت الداعية المهنية للمعلمين. وقد أيضًا عُرض دراسات كل محور وفقًا للترتيب الزمني لإجرائها من الأحدث إلى الأقدم؛ يلي ذلك التعليق على الدراسات السابقة.

1. الدراسات التي تناولت الكفاءة الإدارية: هدفت دراسة الكندى وأخرون (2022) إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة أداة، وطبقت على العينة من (88) مديرًا ومديرةً 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 تشوكوبويز (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 مديرًا و معلمًا في المدارس الثانوية الحكومية في ولاية دلتا، وتم اختيار العينات بالطريقة الطبقية لعينة 862 مديرًا و معلمًا في المدارس الثانوية. كانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات استبانة منظمة بشأن الكفاءة الإدارية واستبانة إنتاجية المعلمين، التي تم استخدامها لجمع المعلومات من المستجيبين. واستُخدمت إحصاءات ارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات جميعها. تُظهر النتائج أن الكفاءات الإدارية والتزام المديرين بالعمل والإدارة الفعالة للمراقب التعليمية تتنبأ بإنتاجية المعلمين في مدارس ولاية دلتا الثانوية. فكشفت النتائج أن هناك ارتباطًا كبيرًا بين التزام المدير بالعمل وإنتاجية المعلمين؛ فالمدير المنتظم في المدرسة والملتزم بعمله سيُعزز إنتاجية عمل المعلمين.

وهدفت دراسة تشيديبير (Chidiebere, 2022) إلى الكشف عن احتياجات الكفاءة الإدارية للمديرين من أجل الإدارة الفعالة في مدارس ولاية أناميرا الثانوية بنيجيريا، وتم اعتماد تصميم المنهج الوصفي للدراسة. وتألفت عينة الدراسة من (243) مديرًا لمدرسة ثانوية حكومية في أناميرا من (262) مديرًا، هم كل مجتمع الدراسة. وتم استخدام استبانة تألفت من 57 فقرةً لقياس الكفاءة الإدارية، وتم تحليل البيانات باستخدام المتosteatas والانحرافات المعيارية واختبار الفروق t-Test. ركزت الدراسة على أربعة جوانب من استراتيجيات الكفاءة الإدارية: القيادة التربوية، وشُؤون العاملين، وبناء القدرات المالية والبشرية. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التعليمية وكفاءة إدارة الأفراد هي الأدوات الالزامية للكفاءة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بولاية أناميرا إلى حدٍ ما، وتوصلت أيضًا إلى أن هناك حاجة ملحة إلى الكفاءات الإدارية المالية جميعها، وبناء القدرات لتحقيق فعالية الإدارة في المدارس الثانوية العامة في ولاية أناميرا.

وسعَت دراسة Igboekwe & Egboke (2021) إلى تطبيق المديرين للكافاءات الإدارية للإدارة الفعالة للمدارس الثانوية في منطقة أوكا

على جنس كلّ منهم من الذكور أم الإناث، كما أشارت النتائج إلى أنَّ مدّيري المدارس الذكور في الكمبيوتر أكثر كفاءةً من نظرائهم من الإناث من حيث الكفاءة الإدارية في متغيرات الدراسة جميعها. وهدفت دراسة أبو عواد (2006) للتعرُّف إلى واقع الكفاءة الإدارية لدى مدّيري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلميين، والتعرُّف إلى واقع هذه الكفاءة في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة: جنس المعلم، ومؤهّله العلمي، وخبرته، وموقع المدرسة، والمنطقة التعليمية. من أجل تحقيق ذلك، قامَت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، وتَكُونَت عيّنة الدراسة من (380) مُعلّماً ومُعلّمةً يدرُّسون في (22) مدرسة تمَّ اختيارهم بالطريقة العنقدية. ولأغراض الدراسة؛ قامَت الباحثة ببناء استبانة لقياس واقع الكفاءة الإدارية لمدّيري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية مكوّنةً من (54) فقرةً، موزَّعةً على مجالات الدراسة الخمسة: التخطيط، والتنظيم، والاتصال، واتخاذ القرار، والتقويم.

أهم النتائج التي توصلت لها: إعداد برنامج تدريب للمدّيرين يساعد في رفع وتعزيز الكفاءة الإدارية لديهم في مجال التخطيط، واستخدام التقنيات الحديثة، وتحديد احتياجات المعلميين، اطلاع المعلميين 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 الداعية المهنية للمعلمين:

كما هدفت دراسة الركابي (2021) إلى معرفة الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالداعية المهنية لدى معلمٍي مادة الاجتماعيات في المرحلة الابتدائية، وتمَّ اتّباع المنهج الوصفي. ومن أجل تحقيق أهداف البحث اختار الباحث عيّنة عشوائية تَكُونَت من 200 مُعلّمً ومُعلّمةً، كما تَوَصَّل إلى أهمَّ النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الكفاءة الذاتية والداعية المهنية لدى معلمٍي الاجتماعيات في المرحلة الابتدائية.

دراسة أبو شنب (2020) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الأمان الوظيفي والداعية للعمل لدى المعلميين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، وقد أتَيَت الدراسة المنهج الوصفي، وتَكُونَت عيّنة الدراسة من (335) مُعلّماً ومُعلّمةً من معلمٍي المدارس الحكومية بمحافظات غزة.

كذلك دراسة أبو عيّشة (2019) التي هدفت إلى الكشف عن درجة الداعية لدى المعلميين العاملين في وزارة التربية والتعليم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فتَكُونَ مجتمع الدراسة من (19482) من المعلميين الذكور والإثاث.

وكان الهدف من دراسة الصقراني (2019) (Sakerani et al., 2019) هو استكشاف آثار مقاربات القيادة الخاصة بالمدير وتحفيز المعلم على الأداء بين معلمٍي المدارس الثانوية من ثلاث مدارس في مدينة بانجماراسين بإندونيسيا. وقد تمَّ اعتماد إطار بحثي نوعيٍّ، وكانت عيّنة الدراسة من مدّيري ثلاث مدارس ممَّن أَمْضَوا في عملِهم مدّيرين أكثر من ثلاث سنوات، وعدد (120) من المعلميين في تلك المدارس. وقد أجريت مقابلات شِبه مُقْتَنَةً مدتها 60 دقيقة. وأشارت النتائج إلى أنَّه في المؤسسات المختارة يكون للمدّيرين تأثيرٌ مباشرٌ على تحفيز المعلم من خلال توفير الحكومة الداعمة. بالإضافة إلى ذلك، تعمل القيادة المدرسية بشكل غير مباشر على تشكيل أداء المعلم من خلال الضغط من أجل الحصول على أجر عادل لمُرْؤوسيهم وضمان الوصول إلى موارد التدريس، التي بدورها تؤثِّر في مستويات تحفيز المعلم. وقد أشارت نتائج الدراسة من خلال الثقينية الكمية إلى تأثيرٍ مهمٍّ وإيجابيٍّ للقيادة التحويلية في أداء المعلم.

المدرسية مكوّنةً من 24 عنصراً لجمع البيانات، وكشفت نتائجها أنَّ مدّيري المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا ليس لديهم كفاءات إدارية في شراء المواد المادية والتعليمية، وتوفير مرفاق المكتبة الإلكترونية وتجهيز الفصول الدراسية والمكاتب مع الأثاث اللازم للإدارة الفعالة للموارد المادية. وتوصلَت الدراسة أيضًا إلى أنَّ مدّيري المدارس لديهم كفاءات إدارية في تحديد الأولويات المالية المخصَّصة وفقًا لاحتياجات المدرسة، والاحتفاظ بالمعلومات المالية الدقيقة للمدرسة، وضمان المساعدة 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 داعية تعلم الطالب؛ فقد كانت هذه الدراسة بحثًا كميًّا يُظْهِر علاقَة سببيةً. تَكُونَت عيّنة هذا البحث من 64 طالبًا وطالبةً، وكانت الأداة المستخدمة هي الملاحظة والاستبانة والتوفيق. وقد استخدمت الدراسة منهج تحليل إحصائيٍّ وصفيٍّ. وأظهرت النتائج أنَّ الكفاءة التربوية للمعلم في فئة جيَّدة جدًّا، ويمكن ملاحظة ذلك من نتيجة تحليل الانحدار الخطمي. في حين أنَّ نتائج تحليل ارتباط لحظة المنتج التي تمَّ الحصول عليها بلغت 0.796 مع مستوى ارتباط قوي؛ ويمكن القول: أنَّ هناك علاقَة معنوية بين الكفاءة التربوية للمعلم وتحفيز الطالب.

كما سعت دراسة الشندودية (2016) إلى تحديد الكفايات الالزمة لمدّيري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي في سلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج العالمية، وتحقيق أهداف الدراسة الحالية تمَّ استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتمَّ تطبيقها على عيّنة مكوّنةً من (180) مدّيرًا ومديرةً. وتوصلَت الدراسة الحالية إلى العديد من النتائج؛ أهمُّها: أنَّ درجة موافقة مدّيري المدارس على الكفايات المقترنة لمدّيري مدرسة المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عُمان جاءت بدرجة كبيرة، وجاء محور التنمية المهنية للمعلمين في المرتبة الأولى، يليه محاور التنظيم، ثم التقويم، ثم التخطيط الاستراتيجي، ثم المباني والتجهيزات المدرسية، ثم الشراكة المجتمعية بدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الأخيرة محور إدارة المناهج الدراسية بدرجة موافقة متوسطة.

وسعَت دراسة إيكجبوسي (Ikegbusi, 2016) إلى بحث احتياجات الكفاءة الإدارية لمدّيري المدارس من أجل الإدارة الفعالة للمدارس الثانوية على مستوى المدارس الثانوية العليا. اعتمدَت الدراسة تصميم المسح بالعيّنة. تَكُونَت عيّنة الدراسة من 100 من مدّيري المدارس الثانوية العليا في المنطقة الجغرافية السياسية الجنوبية الشرقية في نيجيريا، وقد تمَّ اختيارهم بطريقة العيّنات العشوائية الطبيعية، واستخدام استبانة مهارات الإدارة للمدّيرين لجمع البيانات.

في حين بحث دراسة بيسونج (Besong, 2014) في الكفاءة الإدارية وأثارها الإدارية تجاه إنتاجية الموظفين من حيث إدارة الموارد البشرية والمادية وال العلاقات الشخصية والإدارة المالية المدرسية والانضباط وتحفيز العاملين. وقد اعتمدَت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، فقد صمَّمَ الباحث استبانةً الكفاءة الإدارية للمدّيرين، واستبانةً وَصْفِيَّةً للعاملين. تَكُونَت العيّنة من 300 موظفًا يعملون بالمدارس الثانوية في المنطقة المستهدفة للدراسة؛ تمَّ اختيارهم بطريقة الطبقية العشوائية، وتمَّ تحليل البيانات باستخدام اختبار *t-test* للعينات المستقلة. وأظهرت نتائج الدراسة ارتباط إيجابيٍّ الدَّالُّ بين الكفاءة الإدارية للمدّيرين وال العلاقات الشخصية والإدارة المالية للمدرسة وتحفيز العاملين، وارتباطها بشكل سلبيٍّ بإدارة الموارد البشرية والمادية. ومع ذلك، لم تكن الكفاءة الإدارية لمدّيري المدارس متوقفة

ومعهًداً مُشرفاً تربوياً. وتم 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، تم التوصل إلى تحديد مستويات الدافعية المهنية للتدريس لدى معلمي الرياضيات في البيئة الثقافية العربية أنها من متوسطة إلى مرتفعة، وأنه لا يوجد اختلاف في مستويات الدافعية المهنية للتدريس لدى معلمي الرياضيات تُعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، والوظيفة التي يشغلها، والمرحلة التعليمية والدولة التي يعمل بها)، وتم تحديد العوامل المؤثرة في ارتفاع أو انخفاض الدافعية لديهم.

وهدفت دراسة إسماعيل (2016) للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية 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. أتبّعَت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمَ اختيار عينة طبقيَّة عشوائية ممثَلة لعدد الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم، وكان عددها (404) موظفين، واستُخدِمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. تبيَّنَ من نتائج الدراسة أنَّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم كانت عالية، كما أظهرت النتائج أنَّ درجة الدافعية للعاملين في مديريات التربية والتعليم جاءت بدرجة عالية. وقد وُجِدَت علاقة إيجابية دالةً إحصائياً بين ممارسة القيادة التحويلية والدافعية؛ فقد كانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الحافز الإلهامي والدافعية، وكذلك وُجِدَت علاقة إيجابية دالةً إحصائياً بين الإثارة الفكرية والدافعية، وعلاقة إيجابية دالةً إحصائياً بين التأثير المثالي والدافعية.

وهدفت دراسة (2016) Thalib & Manda إلى تحليل تأثير كفاءة مُشرِّف المدارس ومديري المدارس على تحفيز العمل وأداء معلمي المرحلة الإعدادية في ماروس ريجنسي. تكوَّنت عيَّنة الدراسة من (50) مُعلِّماً. وأظهرت النتائج أنَّ كفاءة مدير المدارس يُمْكِن التَّنَبِّؤ بها من خلال خمسة مؤشرات: التَّعلُّم والإنجاز، والقيادة التَّربُّوية، وإدارة بيئَة التَّعلُّم، ومسؤولية التَّعلُّم والتَّقييم، والشخصية الاجتماعية. في حين يُسْهِم بُعْدَ القيادة التَّربُّوية بشكَلٍ كبيرٍ في كفاءة المديرين والمشرفين. إنَّ كفاءة مدير المدارس تُؤثِّر بشكَل إيجابيٍ على مستوى الدافعية المهنية للمعلمين بأبعادها كافَة، وتوثِّر كذلك على أداء المعلم، في حين تُؤثِّر كفاءة مُشرِّف المدرسة بشكَل إيجابيٍ على دوافع المعلمين للعمل. أما البَعْدُ الأَكْثَر تأثيراً في أداء المعلمين فهو بُعْدُ مدير المدارس في إدارة بيئَة التَّعلُّم، الذي يُعَدُّ أَكْبَر إسهاماً في إِداَة الدافعية المهنية للمعلمين.

دراسة تكين (2015) هدفت إلى بحث دافعية معلّمي الطفولة المبكرة العمانيين للعمل في التدريس قبل التحاقهم به، فقد تم دراسة مستويات الدافعية الذاتية بما في ذلك: الدافعية الداخلية، والدافعية الخارجية المكونة من الدوافع الخارجية. كما تمت دراسة آثار العمر، ومستوى الصف، ومتوسط المعدل التراكمي في دوافعهم للتدريس. وضمت العينة (62) عمانيًّا من معلّمي الطفولة المبكرة قبل الخدمة، وتم استخدام مقياس التحفيز للمعلمين أداة لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين المتعدد. أشارت نتائج الدراسة إلى أنَّ المشاركين لديهم دافع 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 (Akman, 2018) ثم في هذه الدراسة التتحقق من العلاقات بين العدالة التنظيمية ود الواقع العمل وأداء المعلم من وجهة نظر المعلمين. وتألقت المجموعة الدراسية لهذه الدراسة من 290 معلماً مُنتظِعاً مُناوِباً في المدارس الحكومية في العام الدراسي 2016-2017م. وتم استخدام مقاييس العدالة التنظيمية ود الواقع العمل ومقاييس الأداء الوظيفي للمعلم، وتحليل بيانات الدراسة باستخدام الإحصاء الوصفي وبرامج SPSS، وتحديد العدالة التنظيمية ود الواقع العمل بعدها متغيرات مستقلة، وأداء المعلم بعده متغيراً تابعاً في الدراسة. وأشارت النتائج إلى أن د الواقع العمل وتصوراتهم للعدالة التنظيمية جاءت متوسطة نسبياً، وكان إدراك المعلمين مرتفع نسبياً. وإن هناك علاقة ذات دالة إحصائية إيجابية متوسطة بين العدالة التنظيمية ود الواقعية العمل. خاتماً، أظهر تحليل SEM أن د الواقع العمل كان له دور متغير وسليط جزئي بين العدالة التنظيمية وأداء المعلم، وفقاً لنتائج الدراسة. وأظهرت التحليلات الإحصائية أن الدافعية للعمل بشكل جزئي قامت بدور المتغير المعدل بين العدالة التنظيمية وأداء المعلم، وإن الممارسات التي من شأنها زيادة تحفيز المعلم، وأداء المعلم، كان تinge الكفارات الظاهرة أدلة دالة.

وهدفت دراسة بيرو (Börü, 2018) إلى تقديم تحليل عميق للأسباب الداخلية والخارجية المؤثرة في الدافعية المهنية للمعلمين، التي تُعدّ من البحوث الكيفية، وقد استخدمت دراسة الحال. تكوّنت عينة الدراسة من الذين تمّ اختيارهم وفقاً لبعض معايير الأداء الناجح لمدرسة العلوم والفنون، فتعلّم الطّلاب المهووبين يَتّم في إحدى المدارس الوطنية في تركيا (كان عدد المعلمين وفقاً لهذه المعايير 14 مُعلّماً وَمُعلّمةً)، وقد تمّ جمّع بيانات الدراسة من خلال المقابلات شبه المفتوحة مع المعلمين. تمّ كذلك استخدام طريقة تحليل المحتوى في تحليل البيانات. ووُفقاً لأهداف البحث تمّ تحديد "مصادر التّحفيز الدّاخلي" موضوعاً أولًّا للدراسة، وتضمّن موضوعاتٍ فرعيةً هي: "الأهداف غير المادية"، و"النجاح"، و"الخصائص الشخصية". وتمّ تحديد "مصادر الدافعية الخارجية" موضوعاً ثالثاً للدراسة، وتضمّن موضوعاتٍ فرعيةً هي: "الطلاب"، و"سياسات التعليم الوطنية"، و"مدير المدارس"، و"الزملاء". في الختام، تمّ تحفيز المشاركون الذين كانوا في ظروف عمل ناجحة وفعالة، وكانوا يتّلّكون الرّغبة في التّعلم، وكانوا أكثر استقلالية، وتمّ التعامل معهم بإنصافٍ وكانوا أكثر توافقاً مع مُتّحّى التعليم القائم إلى المشروع. وكان لإنصاف مدير المدارس ومهارات الاتّصال لديهم ومهارات الإدارة والعدالة آثاراً إيجابيةً في تحفيز المعلمين. وكان المصدر الأساس لتحفيز المعلمين المشاركون في البحث هو رغبتهم في النجاح وأهدافهم غير المادية التّمثّلّة في حبّ المهنة والضمير وحبّ البلد. كما كانت لسياسات التعليم في المدرسة محلّ الدراسة وموافق وسلوكيات الطّلاب ومدير المدرسة والزملاء من العوامل المؤثرة في النجاح في مهنة التّدريس، وأشار المعلمون المشاركون إلى أنَّ المناهج غير المُتّسقة وسياسات التعليم غير العادلة تؤثّر سلباً في الواقع المعلمين نحو العمل.

دراسة حسين (2016) التي هدفت إلى استكشاف مستوى الدافعية المهنية للتدريس لدى معلمي الرياضيات في البيئة الثقافية العربية بدراسة تحليلية مستعرضة، من خلال تحديد مستويات الدافعية المهنية للتدريس عبر مراحل النمو المهني للمعلم، ودراسة الأسباب المؤدية لارتفاعها أو انخفاضها. وقد استخدم الباحث مقياس مستوى الدافعية المهنية للتدريس لدى معلمي الرياضيات، ثم تطبيقه إلكترونياً على مجموعة الدراسة التي تضمنَت معلمي 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) طالباً

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

معادلة روبرت ماسون

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

حيث إنَّ:

M: حجم المجتمع: (5410).

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

P: نسبة توفر الخاصية: (0,50).

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

وكان الاستبانات التي تم جمعها من العينة المستهدفة جمِيعها صالحَة للتحليل الإلكتروني، ولم يكن هناك استبانات غير مكتملة؛ ورابط الاستبانة الإلكتروني هو

https://docs.google.com/forms/d/1uJO7nCyCSv_5ZMaCuZ31nHaxA1vbr5BMyTWvmX7qZ44/viewform?edit_requested=true

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

المتغير	نوع المدرسة	الخبرة	الجنس	الذات	العدد	النسبة
			ذكور		78	21,73%
			إناث		281	78,27%
		من 1 - أقل من 5 سنوات			111	30,92%
		من 5 - 10 سنوات			116	32,31%
		10 سنوات فأكثر			132	36,77%
	ال المؤهل العلمي	بكالوريوس فأعلى			242	67,41%
		أحادي اللغة			117	21,73%
		ثنائي اللغة			189	52,65%
		المجموع			170	47,35%
					359	100,0%

أداة الدراسة

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

والجزء الثاني يشتمل على الكفاءة الإدارية؛ وقد بُنيَ هذا الجزء بعد الرجوع إلى دراسة الشندودية (2016)، ودراسة أبو عواد (2006)، ودراسة العبري (2009)، ودراسة البوسعيد (2011)، وتكون من خمسة أبعاد: (التنظيم له 6 فقرات، والاتصال 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 للمعلميين؛ فقد بُنيَ هذا الجزء بعد الرجوع إلى دراسة المنذرية (2013)، ودراسة الجاسر (2003)، ودراسة حدة (2022)، وتكون من أربعة أبعاد: (الطموح المهني له 5 فقرات، والداعية للإنجاز لها 5 فقرات، والاستمتاع بالأداء لها 5

أمًا دراسة علقم (2013)؛ فهدفَت إلى معرفة العلاقة بين النَّمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وداعية المعلميين في محافظة الله والبيرة، من وجهة نظر المعلميين أنفسهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداتَين: الأولى لوصف الأنماط القيادية، والثانية لقياس مستوى الدافعية عند المعلميين. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، التي تكونت من (322) معلمًا ومعلمًة مِمَّن يعملون في المدارس الثانوية الحكومية. توصلَت الدراسة إلى نتائج عدَّة، من أهمها أن مستوى الدافعية لدى المعلميين كان متوسطًا، وأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين الأنماط القيادية وداعية المعلميين، وكانت العلاقة إيجابية مع النَّمط الديموقراطي، وسلبية مع النَّمط الأوتوقراطي والشَّيسي. وإن النَّمط الديموقراطي هو السائد لدى مديري المدارس الثانوية، يليه النَّمط الديموقراطي في المرتبة الثانية، ثم النَّمط القيادي الشَّيسي. ولا تُوجَد فروق ذات دلالة إحصائية في النَّمط القيادي ومستوى الدافعية لدى المعلميين تُعرَى لمتغيرات الجنس والمُؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ولكن تُوجَد فروق ذات دلالة إحصائية للنَّمط الشَّيسي تُعرَى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

أما دراسة الفضلي (2013)؛ فهدفَت إلى تحديد مستوى الدافعية المهنية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء متغيرات الخبرة، والحالة الاجتماعية، والمشاركة في الدورات التدريبية، ونوع التَّحصُّن. تكونت عينة الدراسة من (563) معلمًة من معلمات رياض الأطفال في 19 روضةً بمنطقة مبارك الكبير، وتم اختيارُهن بالطريقة العشوائية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير مقياس الدافعية المهنية، الذي تكون من 34 فقرةً موزَّعةً على مجايلين: مجال الدافعية الداخلية، ومجال الدافعية الخارجية. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ مستوى الدافعية المهنية لدى معلمات رياض الأطفال في الكويت كان مرتفعًا، وجاءت الدافعية الداخلية في المرتبة الأولى، بينما جاءت الدافعية الخارجية في المرتبة الأخيرة. وُجِدَت فروق إحصائية تُعرَى لمتغير الخبرة في الدافعية الداخلية والدَّافعية الخارجية والدرجة الكلية، جاءت لصالح فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعرَى لمتغير الحالة الاجتماعية. كما وُجِدَت فروق ذات دلالة إحصائية تُعرَى لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية في الدافعية الداخلية والدرجة الكلية، وجاءت لصالح المشاركون في الدورات، بينما لم تُظُهر فروق دلالة إحصائية في الدافعية الخارجية. وختامًا أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعرَى لمتغير التَّحصُّن في الدافعية الداخلية والدَّافعية الخارجية والدرجة الكلية.

منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، كونه الأنسب لأهداف الدراسة الحالية؛ من أجل التَّوصُل إلى معلومات وحقائق عن الظاهرة التي تبحث فيها الدراسة، وجمع هذه المعلومات من مجتمعها الأصلي، وتحليل ووصف البيانات المُتَحَصَّل عليها كُمًا وكيفًا بسلطنة عُمان. (الباديري، 2016).

مجتمع الدراسة

تألَّف مجتمع الدراسة الحالي من المعلميين والمعلمات، جميعهم من العاملين بالمدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، البالغ عددهُم (5410) معلمًا ومعلمًة؛ وفقًا لكتاب الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم 2021/2022م. (وزارة التربية والتعليم، 2022).

عينة الدراسة

وقد أختيرت عينة الدراسة بالطريقة المتبَّسة؛ فقد تم تصميم الاستبانة إلكترونيًا في برنامج فورم (Google Form) وتم توزيعها على

الجدول (2) توزيع الفقرات على محاور الدراسة الحالية.

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات
الكفاءة الإدارية	الخطيب	6
	التنظيم	6
	الاتخاذ القرار	6
	الاتصال والتواصل	6
	حل المشكلات	6
	المجموع	30
الدافعية المهنية	التطور المهني	5
	الرغبة في الانجاز	5
	الاستماع بالآداء	5
	الرغبة في مساعدة الطالب	4
	المجموع	19

وللإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة، اعتمدت الباحثة تدرج مقياس الدراسة "ليكرت" الخماسي المتمثل 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، ثم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بين الدرجة الكلية وكل فقرة، وارتباطها بالبعد الذي تنتهي إليه، وبين الأبعاد ببعضها والدرجة الكلية؛ في حين استطلاعية من خارج عينة الدراسة الحالية تكونت من (30) معلمًا ومعلمًة، والجدول (3) يبيّن ذلك:

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

معامل الارتباط	الفقرة										
**0,464	25	**0,766	19	**0,880	13	**0,680	7	**0,735	1		
**0,417	26	**0,770	20	**0,855	14	**0,486	8	**0,632	2		
*0,394	27	**0,545	21	**0,942	15	**0,827	9	**0,519	3		
**0,775	28	**0,497	22	**0,795	16	**0,737	10	**0,613	4		
*0,773	29	**0,579	23	**0,884	17	**0,660	11	**0,698	5		
**0,812	30	**0,670	24	**0,769	18	**0,634	12	**0,786	6		

*(0.01). **(0.05) دالة احصاء عند مستوى الدلالة (a) دالة احصاء عند مستوى الدلالة (a).

يتضح من جدول (3) السالق، إن قيم معاملات الارتباط جميعها دالة إحصاء عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، 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

معامل الارتباط	الكفاءة الإدارية	م
**0,788	الخطيب	1
**0,833	التنظيم	2
**0,789	اتخاذ القرارات	3
**0,787	الاتصال والتواصل	4
**0,653	حل المشكلات	5

*(0.05) دالة احصاء عند مستوى الدلالة (a) دالة احصاء عند مستوى الدلالة (a).

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

المحور الثاني: الدافعية المهنية

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

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

الصدق والثبات

صدق الأداة:

بعد الانتهاء من الصورة الأولية لأداة الدراسة الحالية (الاستبانة)، تم حساب صدقها بطرقين هما: الصدق الظاهري، وحساب صدق فقرات الاستبانة؛ وذلك لحساب درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة بالمحور الذي تنتهي 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 المحكمين؛ فقد عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الادارة التربوية، والقياس والتقويم، والإحصاء، البالغ عددهم (11) مُحكمًا من الجامعات المختلفة داخل سلطنة عمان وخارجها؛ منها: جامعة السلطان قابوس، وجامعة نزوى، وكلية صور التطبيقية، وبعض المسؤولين من حملة الدكتوراه في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ومديرياتها المختلفة، وبعض المسؤولين من حملة الدكتوراه في وزارة التربية والتعليم الأردنية؛ وذلك من أجل إبداء الآراء والملحوظات بشأن صلاحية الفقرات ومناسبتها، ومستوى ارتباطها بالمحاور، ومستوى مناسبة الصياغة اللغوية لل الفقرات، وإمكان إضافة أي فقرة أو حذف أخرى.

بناء إلى ملحوظاتهم تم إجراء التعديلات المقترنة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية، وقد نتج عن عملية التحكيم في الجزء الثاني، في محور الكفاءة الإدارية لمديري المدارس؛ فقد حُذفت الفقرات (4-20-7)، وإعادة صياغة الفقرة (1) التي نصّها "يُضع المدير خطة لتحسين موارد المدرسة لتحسين الأداء المؤسسي للمدرسة"، وأصبح نصّها "يُضع خطة لتحسين الأداء المدرسي في إدارة الموارد البشرية المدرسية". وتمت إعادة صياغة الفقرة (11) التي كان نصّها "يُنظّم المجالس المدرسية ويُحدّد اختصاصاتها"، وأصبحت "يُشكّل لجان عمل منظمة لتجهيز التعليم". وتمت إعادة صياغة الفقرة (34) التي كان نصّها "تهتمُّ الإدارة بعقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات التعليمية التي تواجهها المدرسة وطرائق حلّها"، وأصبح نصّها 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 نصّها "المهام الصعبة لا تَعُوقني عن أداء عملي"، وأصبح نصّها "أمتلك من المهارات التي تُمكّنني من تجاوز الصعوبات"، وحُذفت الفقرتين (44-45). بناء إلى تلك التغييرات أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (49) فقرة؛ توزّعت فقرات الاستبانة في صورتها النهائية على ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: اشتمل على تعريف عامًّا بعنوان الدراسة والتعريف الخاصة بمصطلحاتها، والبيانات الديموغرافية (الجنس، وسنوات الخبرة، والمُؤهّل العلمي، ونوع المدرسة)، والجزء الثاني اشتمل على محور الكفاءة الإدارية، والجزء الثالث اشتمل على محور الدافعية المهنية للمعلمين، الجدول (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 وتفریغ البيانات ومعالجتها إحصاء باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
7. تم عرض نتائج الدراسة الحالية، ومناقشتها، وتحليلها، وتفسيرها؛ بعد أن تم معالجتها إحصاء.
8. تم تقديم توصيات ومقترنات بناءً إلى 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 تتنمي إليه، وحساب ارتباط كل يُعد مع الدرجة الكلية للمجال الذي تتنمي إليه، كما استُخدم معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الخامس.
 3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثالث.
 4. اختبار لليعنين المستقلة (T-test)؛ لتحديد دلالة الفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ونوع المدرسة، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لليعنين 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 الاستبيانة، وتحليل النتائج.

جدول (8) معيار الحكم على استجابات فقرات الاستبيانة؛ 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 أنَّ درجة تَوْفُر الكفاءة الإدارية لدى مديرى المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلميين جاءت بدرجة متوسطة، وترواحت الأبعاد بين كبيرة، ومتوسطة.

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

النفرة	معامل الارتباط						
م	م	م	م	م	م	م	م
الرغبة في مساعدة الطلاب	الرغبة في مساعدة الآباء						
0,646	0,504	0,765	0,732	1			
**0,692	**0,490	**0,701	**0,550	2			
*0,681	**0,538	**0,874	**0,777	3			
**0,646	**0,631	**0,751	**0,805	4			
	**0,790	**0,700	**0,797	5			

يتضُّع من جدول (5) أنَّ قيم معاملات الارتباط جميعها دالَّةً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 $\leq \alpha$)، ولذا فهي مقبولة، كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بُعدٍ والدرجة الكلية؛ ما يُشير إلى مناسبة صدق البناء.

جدول (6) معاملات ارتباط كل بُعدٍ؛ بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

النافعية المهنية	م
الطموح المهني	1
الدافع للإنجاز	2
الاستثمار بالآباء	3
الرغبة في مساعدة الطلاب	4

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

يتضُّع من الجدول (6) أنَّ قيم معاملات الارتباط جميعها دالَّةً إحصاءً عند مستوى دلالة (0.05 $\leq \alpha$)، ولذا فهي مقبولة.

ثبات مقياس: الكفاءة الإدارية للتحقُّق من ثبات الاستبيانة؛ قام الباحث بحساب معامل الارتباط الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على نتائج استجابات العينة الاستطلاعية المكونة من (30) مُعَلماً ومُعَلماً.

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

المحور الأول: الكفاءة الإدارية	م
الخطيط	1
التنظيم	2
اتخاذ القرارات	3
الاتصال والتواصل	4
حل المشكلات	5
الدرجة الكلية للمحور الأول	

المحور الثاني: الدافعية المهنية للمعلمين	م
الطموح المهني	1
الدافع للإنجاز	2
الاستثمار بالآباء	3
الرغبة في مساعدة الطلاب	4
الدرجة الكلية للمحور الثاني	

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

كما يتضُّع من الجدول (7) أيضاً أنَّ معامل الانساق الداخلي لمقياس الدافعية المهنية بلغت قيمتها (0.889)، كما تراوحت قيمته للمجالات بين (0.853-0.713)، وهي قيمة مرتفعة وثابتة في قياس الاستبيانة.

إجراءات الدراسة الميدانية

طبقَت الدراسة الحالية بمجملة من الإجراءات؛ هي:

1. بدأت إجراءات الدراسة الحالية بالحصول على كتاب تسهيل مهمَّة باحث الذي يتضمَّن تسهيل إجراءات الحصول على البيانات والمعلومات، وتحكيم الاستبيانة، وتطبيقاتها على أفراد العينة.
2. تم تطبيق الاستبيانة على مجتمع الدراسة جميعها وعيّنتها؛ بعد الأخذ بتوثيقها وملحوظات المحكمين، والحصول على كتاب تسهيل مهمَّة باحث، واستخراج معامل الصدق والثبات.
3. تم تحويل الاستبيانة الورقية إلى استبيان إلكترونية باستخدام برنامج (جوجل فورم)؛ لسهولة وصولها إلى عينة الدراسة الحالية.

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

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الكندي والجريدة (2022)؛ في أن مستوى الكفاءة الإدارية لدى مدير مدارس التعليم ما بعد الأساسي في بُعد التخطيط جاء بدرجة تُوفّر كبيرة. كما أشارت نتائج دراسة حميدي (2020) إلى أن التخطيط لدى المديرين جاء بدرجة تُوفّر كبيرة؛ فالمديرون يقومون بإعداد القرارات التي سيتّم تنفيذها في المستقبل، من أجل تحقيق أهداف مُعيّنة؛ في ضوء الإمكانيات والوسائل المتاحة.

وأظهرت النتائج حصول الفقرة (6) التي تُصّبّها "يُشّرك المدير المعلمين في تحديد الاحتياجات الازمة لتحقيق أهداف المدرسة" في الرتبة الأولى، وتعلّل الباحثة ذلك أن المديرين لديهم إدراكٌ ووعيٌ بأهمية العمل التعاوني، وليس لديهم انفراط بالخطيط، واتّحاد القرارات؛ إنما المسؤولية جماعية يشارك فيها المعنيون جميعهم: من معلمين، ومعلمات، وأخصائيين، وغيرهم، كما إنَّ أغلب المديرين قد يكون لديهم رؤية أن هناك من المعلمين يقدّمون أفكاراً إبداعية تُسهم بشكل إبداعي في تحقيق أهداف المدرسة؛ تُؤكّد على ذلك دراسة الكندي والجريدة (2022) التي جاءت فيها الفقرة (6) التي تُصّبّها "يُشّرك المدير المعلمين في تحديد الاحتياجات الازمة لتحقيق أهداف المدرسة" في الرتبة الأولى.

وجاءت الفقرة (4) "يُضمن مدير المدرسة في خطّه متابعة الطّلاب مُتّدّنِي التّحصيل" في الرتبة الثانية، بدرجة تُوفّر كبيرة، وتعلّل الباحثة هذه النتيجة أنَّ أغلب مدير المدارس يضع في حسابه متغيّرات العملية التعليمية كُلّها، لا سيما الطّلاب غير العاديين، ولديه خطة واضحة منظمة لهم؛ من توفير دورات، ووسائل تعليمية مُعَزَّزة لهم، ومتابعتهم، والتعرّف إلى مشكلاتهم، والعمل على حلّها؛ من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكّنة تسمح بها قدراتهم، فالمدير الكفء يُراعي الطّلاب مُتّدّنِي التّحصيل، ويحرص على رفع مستوياتهم، وتسهيل السُّبيل أمامهم من أجل تنمية قدراتهم التّحصيلية، وتُؤكّد هذه النتيجة دراسة الكندي والجريدة (2022)، (Victor, 2017)؛ التي أكدت على مشاركة المدير للمعلمين في متابعة الطّلاب مُتّدّنِي التّحصيل، ووضع خطة لتنمية قدراتهم، وتحسين مهاراتهم.

كما حُلّقت نتائج الدراسة الحالية إلى أنَّ الفقرة (1) "يضع المدير خطة لتحسين الأداء المدرسي في إدارة الموارد البشرية المدرسية" جاءت في الرتبة الأخيرة، بدرجة تُوفّر متوسّطة، وتعلّل الباحثة مجيء هذه الفقرة في الرتبة الأخيرة أنَّ بعض المديرين لا يهتمون كثيراً بإدارة الموارد البشرية، فاهماتهم الأكثُر ينصب على الطّلاب، وعلى تسيير العمل المدرسي، ومتابعة الأداء داخل المدرسة، وبناءً إلى ذلك فإنَّ المديرين لا يُعطون أهمية كبيرة لعمل خطة توضح الأهداف اليومية والأسبوعية لهم وللموظفين وسبل تطويرها والارتقاء بها، وربما يتّم في بعض الأحيان تكليف الموظفين ببعض الأعمال دون تخطيط مُسَبّق لها. وتختلف هذه النتيجة مع ما أكدت عليه دراسة حامد (2009) في أنَّ المدير الناجح يمتلك مجموعة من الكفاءات التي تُوفّر لوضع خطة للهيئة التعليمية والمدرسية بالمدرسة، والتخطيط للعمل، وتحديد الاستراتيجيات المستقبلية لأداء الأعمال الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

البعد الثاني: التّنظيم

أوضحَت نتائج الدراسة الحالية أنَّ درجة تُوفّر الكفاءة الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد التّنظيم جاءت بدرجة تُوفّر كبيرة، كما تراوحت الفقرات بين درجات التّوفّر (الكبيرة؛ والمتوسّطة)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في أنَّ مدير المدارس الخاصة يتمتّعون بقدرات جيدة في

العمل وتحديد الاستراتيجيات المستقبلية التي تُسهم في تنمية أداءاتهم.

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

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

وتعزّز الباحثة حصول بُعد التنظيم في الرتبة الأولى إلى أنَّ مدير المدارس الخاصة بمحافظة مسقط يتمتّعون بمستويات مرتفعة من التنظيم؛ فهم ينتمون لقاعات مع مؤسسات المجتمع المدني لتحسين سير العملية التعليمية، وينتمون ببرامج تحرفيّة داعمة للطلاب المجيدين، ويشكّلون لجان عمل منظمة لتجوييد التعليم، وينظم سير 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 ينتمون دورات تدريبية لتنمية الاحتياجات المهنية للمعلمين، ولعلَّ التنظيم من أهم الكفاءات التي يحب أن يتمتّع به القائد، وله انعكاسات كبيرة على النواحي القيادية جمّيعها بالمدرسة.

وجاء بُعد حل المشكلات في الرتبة الأخيرة، وقد يُعرّى ذلك إلى أنَّ العملية القيادية يواجّهها العديد من المشكلات، التي رُبما يعجزُ المدير عن حلّها؛ فهناك العديد من المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية، والمناهج الدراسية، والطلاب، ومستوياتهم المختلفة، والمبني المدرسي ومتطلباته، والتّواصل مع المجتمع المحلي، وأولياء الأمور، والمؤسسات التعليمية المختلفة، فقدّرة المدير على حل كل تلك المشكلات رُبما لا تكون في المستوى المطلوب؛ نظراً لضعف امتلاك المدير لحلول متعددة وجديدة للمشكلات، واتّباع الطّرائق العلمية في حلّها، والتّخلّي بالصبر والضبط الذاتي، واستخدام الأجهزة التكنولوجية المتقدّمة في حل مشكلات العملية التعليمية بالمدرسة.

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

البعد الأول: التّخطيط

أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أنَّ درجة تُوفّر الكفاءة الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد التّخطيط جاءت بدرجة تُوفّر كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى أنَّ المديرين بمحافظة مسقط يُحظّون بشكل عملي لتحسين العملية التعليمية؛ فهم يُشّرّكون المعلمين في تحديد الاحتياجات الازمة لتحقيق أهداف المدرسة، ويعضون خطّاً منظمة، وقابلة للتنفيذ، وشاملة لنواحي العملية التعليمية كُلّها؛ بما فيها متابعة الطّلاب مُتّدّنِي التّحصيل، والصيانة الدورية للمدرسة، والاحتياجات

القرارات التي تتوافق مع مصلحة العمل وتحقيق أهداف المدرسة" جاءت في الرتبة الأولى، بدرجة تُوفّر كبيرة؛ وتفسّر الباحثة ذلك أنَّ أغلب مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط حريصون على حرصه كله على اتخاذ القرارات بما يتوافق مع مصلحة العمل، ويُحقّق أهداف المدرسة؛ يأتي ذلك من كفاءة المدير، وفهّمه ل الواقع، وإيمانه بالأهداف المراد تحقيقها، واطلاعه على كلٍّ حديث، ومتابعة التطور المستمر، والحرص على الاستفادة منه في تحقيق الأهداف.

وجاءت الفقرة (1) "يسارك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العملية التعليمية والتربوية" في الرتبة الثانية، بدرجة تُوفّر كبيرة، وتعلّل الباحثة ذلك أنَّ أغلب مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط يدركون أهمية التعاون، والعمل بروح الفريق، كما يؤمنون بقدرات المعلمين، ثم يشركونهم في اتخاذ القرارات. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الكندي والجريدة، 2022) التي أكدت على أنَّ المديرين يُشركون المعلمين في تقديم حلول مختلفة للمشكلات، وفي اتخاذ القرارات.

كما توصلت النتائج إلى أنَّ الفقرة (4) "يتحلّي المدير بالثقة في النفس عند اتخاذ القرارات" جاءت في الرتبة الأخيرة، بدرجة تُوفّر ضعيفة، وقد يفسّر ذلك أنَّ مديري المدارس بمحافظة مسقط لديهم بعض عدم الاتّساع على مصلحة العمل، ويبذلون جهداً أقلَّ من المتوقع من أجل تحقيق أهدافها؛ فاتّخاذ القرارات قد يتمُّ في بعض الأحيان دون التّشاؤر مع العاملين، ونتيجةً لذلك فإنَّ مديري المدارس قد يتّكّؤون لديهم ضعف في الثقة بأنفسهم عند اتخاذ تلك القرارات. تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه العبرية (2009)، التي بيّنت أنَّ مديري المدارس نادراً يتمتعون بسلطة كافية لاتّخاذ القرارات المتعلقة بسير العملية التعليمية، ويرجعون في كلٍّ صغيرة وكبيرة إلى الإدارة العليا؛ فهم على غير ثقة في قدراتهم على مسيرة الأعمال بصورة مستقلة، ولديهم ضعف في تطبيق نظام المسائلة في المدارس.

البعد الرابع: الاتّصال والتّواصل
أشارت نتائج الدراسة الحالية أنَّ درجة تُوفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد الاتّصال والتّواصل جاءت بدرجة تُوفّر متوسطة، وترواحت الفقرات بين (ضعيفة، متوسطة، وكبيرة)، وذلك قد يعزّز إلى أنَّ المديرين يتفاوضون في درجات الاتّصال والتّواصل، سواءً مع المعلمين، أم مع الطّلاب، أم أولياء الأمور، أم مع مؤسّسات المجتمع المدني، أم مع مؤسّسات التعليم المختلفة، كما إنَّ المديرين يستخدمون أدواتٍ وقنوات اتصال مناسبة وفعالة، ويُشجّعون العاملين معهم على التعاون، والعمل بروح الفريق.

تفقَّد هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الكندي (2022) التي توصلت إلى أنَّ المديرين يُشجّعون روح التعاون بين العاملين، ويهتمّون بالتشجيع والإبداع والتّغيير.

كما أشارت النتائج إلى أنَّ الفقرة (2) "يعزّز مدير المدرسة ومساعدُه الأداء المتميّز لدى العاملين" جاءت في الرتبة الأولى، بدرجة تُوفّر كبيرة، وتعلّل الباحثة ذلك إلى أنَّ أغلب مديري المدارس الخاصة يهتمُّ بتحفيز وتعزيز العاملين معه في المدرسة، وتشجيعهم من خلال التعزيز المادي؛ والمعنوي للأداء المتميّز، وبيّنت بينهم روح التعاون، والتنافس البناء؛ الذي فيه مصلحة المدرسة، كما يعاملهم بالعدل والمساواة، وإنَّ معيار التّفاضل بينهم هو الأداء فَحَسْبٌ؛ يُؤكّد ذلك ما تشو Koboyiz (2022) Chukwubueze في أنَّ مديري المدارس الخاصة يستثمرون قدرات العاملين معهم بدرجة كبيرة، ويشجّونهم على الأداء، وينبئونهم على الأداء المتميّز.

وجاءت الفقرة (5) "يبذل المدير أقصى جهدٍ ممكِّن في إزالة مُعوقات وصعوبات الاتّصال داخل المدرسة" في الرتبة الثانية، بدرجة تُوفّر

التنظيم، سواءً التنظيم الخاص بجدوالي الدراسة، أو بمتابعة العملية التعليمية، أو تنظيم تعلم الطّلاب غير العاديّين، وتنظيم دورات تدريبيّة لتلبية احتياجات المعلمين، والإداريّين، وتنظيم الميزانية المُخصّصة للمدرسة، وعدم إهدارها، وعدم إهدار الوقت.

تفقَّد هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العجمي (2007)، ودراسة الوهبي ورضوان (2009)، ودراسة الكندي والجريدة (2022)؛ في أنَّ درجة تُوفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسية في بُعد التنظيم جاء بدرجة تُوفّر كبيرة.

كما أشارت النتائج إلى أنَّ الفقرة (2) التي تُصَرَّفُ عنها "ينظم المدير برامج تحفيزية داعمة للطلاب المجيدين" في الرتبة الأولى، بدرجة تُوفّر كبيرة، وتعلّل الباحثة ذلك أنَّ أغلب مديري المدارس الخاصة يهتمُون بالطلاب أكثر من أيٍّ شيء آخر؛ فيحرّضون على تسهيل الصعوبات أمامهم من أجل الارتقاء بقدراتهم، وتوفّر سُلُّ ووسائل متقدّمة تُسَهِّلُ لهم في تقدّمهم ورقيّهم، كما ينظّمون برامج إثرانية وتحفيزية للطلاب المتميّزين لتشجيعهم، وتوكّد هذه النتيجة دراسة تولر (1994) التي أشارت إلى أنَّ مديري المدارس يستثمرون قدرات الأفراد والطلاب داخل المدرسة بطريقة صحيحة، كما يُشجّعون الطلاب المتميّزين على الاشتراك في المسابقات والأنشطة، ولديهم استجابة سريعة لحاجات الطلاب.

كما جاءت الفقرة (4) التي تُصَرَّفُ عنها "ينظم المدير سير العملية التعليمية بالمدرسة بما يتّوافق مع الخطط الصادرة من وزارة التربية والتعليم" في الرتبة الثانية، بدرجة تُوفّر كبيرة، وتعلّل الباحثة هذه النتيجة أنَّ أغلب مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط يلتزّمون بمعايير التطوير الشامل الصادرة من وزارة التعليم؛ ما يعني التزام المديرين بإظهار التّميّز 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، والحدّ من الروتين.

في حين جاءت الفقرة (3) "يسكّل المدير لجانَ عمل منظمةً لتحويد التعليم" في الرتبة الأخيرة، بدرجة تُوفّر متوسطة، وقد يعزّز ذلك إلى أنَّ تلك الفقرة مع أنها جاءت في الرتبة الأخيرة؛ إلا أنها حصلت على درجة تُوفّر متوسطة، نظراً لأنَّ بعض مديري المدارس الخاصة يهتمُون بتجويد العمل المدرسي، ولكنَّ رُبّما لا يشكّلون لجاناً لذلك؛ فبعض المديرين يضعون أهدافاً مُسَابِرَةً للتطوير والمستجدات العالمية ويسعُون نحو تحقيقها، وتحتّل هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشقران (2022) في أنَّ خطط التطوير المدرسي بعيدة عن المتطلبات الحالية، والمستقبلية. وإنَّ الخطط الاستراتيجية للمدرسة غير قابلة للتطبيق العملي.

البعد الثالث: اتخاذ القرار
أوضحت نتائج الدراسة الحالية أنَّ درجة تُوفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد اتخاذ القرار جاءت بدرجة تُوفّر متوسطة، وترواحت الفقرات بين (ضعيفة، كبيرة)، وقد يعزّز ذلك إلى إدراك بعض مديري المدارس الخاصة لمصلحة العمل، واتّخاذ القرارات التي تتّوافق مع مصلحة العمل، وتحقيق أهداف المدرسة، وإنَّهم يُشجّعون القرارات التي تُسَبِّحُ على الإبداع والتّغيير؛ ما يؤدي إلى تعزيز مستوى عالٍ من الأداء والإنجاز، والمشاركة، ليتمَّ تبادل الأفكار والآراء، ووجهات النّظر بحرّيّة؛ بالشكل الذي يُشجّع على إظهار الآراء دون تردد. تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات كُلٍّ من: الكندي والجريدة (2022)؛ في أنَّ تُوفّر الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسية في بُعد التّخطيط جاء بدرجة تُوفّر كبيرة. كما أظهرت النتائج أنَّ الفقرة (3) التي تُصَرَّفُ عنها "يحرّص المدير على اتخاذ

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

عُرِضَ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توفر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظر المعلميين؟ من أجل التعرّف إلى درجة توفر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلميين؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وترتيبها تنازلياً؛ يوضحها الجدول (9).

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

الرتبة	م	البعد	البعدين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثر
كثيرة	0.88	3.44	التنظيم	2	1	
كثيرة	0.89	3.43	الخطيط	1	2	
متوسطة	0.62	3.17	الاتصال والتواصل	4	3	
متوسطة	0.78	3.03	الاختاذ القرار	3	4	
ضعيفة	0.86	2.46	حل المشكلات	5	5	
متوسطة	0.62	3.10	الكفاءة الإدارية ككل			

يتضح من جدول (9)، إن درجة توفر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلميين جاءت بدرجة متوسطة؛ بمتوسط حسابي (3.10)، وانحراف معياري (0.62). وتوارثت المتوسطات الحسابية بين (2.46 - 3.44) 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 بعده "الخطيط" في المرتبة الثانية بدرجة توفر كبيرة؛ بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (0.89)، وجاء بعده "الاتصال والتواصل" في الرتبة الثالثة بدرجة توفر متوسطة؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.17)، والانحراف المعياري (0.62)، وجاء بعده "الاختاذ القرار" في الرتبة الرابعة بدرجة توفر كبيرة؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.03)، والانحراف المعياري (0.78)، وجاء بعده "حل المشكلات" في الرتبة الخامسة بدرجة توفر ضعيفة؛ بمتوسط حسابي (2.46)، وانحراف معياري (0.86).

البعد الأول: الخطيط

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

جدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة بشأن درجة توفر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلميين؛ في بعده الخطيط، وترتيبها تنازلياً.

متوسطة مسقط يحرصون على إزالة المعوقات والصعوبات من أجل تحقيق الأهداف، وهذا هدف أساس من أهداف الإدارة ينبغي أن تؤديه؛ فالإدارة تسعى بشكل سريع على تحجّب من حدوث المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد حلول لها سريعة إذا وقعت، وبؤّك ذلك ما ذكره ابن اسعيدي، (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 توفر ضعيفة؛ ما يشير إلى أن الكثير من مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط لا يعتمد إلى وسائل اتصالات حديثة بالشكل الكافي، فالإمام بالتقنولوجيا الحديثة يتطلب مهارات وقدرات معينة؛ قد لا يمتلكها بعض مديري المدارس الخاصة، وفي الوقت ذاته فإن تلك التطورات حديثة وقد مضى على تخرّجهم من الجامعات مدة ليست بالقصيرة؛ ما يتربّ عليهم مواكبة المستجدات. تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه البوسيعيدي، (2011) في وجود ضعف لدى المديرين في توفير الموارد والتّجهيزات والتّقنيات والتكنولوجيا الحديثة واستخدامها.

البعد الخامس: حل المشكلات

أشارت النتائج إلى أن درجة توفر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلميين في بعده حل المشكلات جاءت بدرجة ضعيفة، وربّما يُعزى ذلك إلى كثرة المشكلات التي تواجه المديرين، سواءً ما يتعلق بالمعلميين، أم الطّلاب، أو البنية التحتية، ومنها ما يتعلق بالمحظيات التعليمية والمناهج الدراسية، وطرائق تنفيذها، وغير ذلك، وفي الوقت نفسه فإن الصالحة الممنوحة للمديرين قد لا تمنحهم فرصة حل تلك المشكلات، أو إن المشكلات قد تكون أكبر من قدراتهم وطاقتهم؛ فهم يستعينون بالجهات الأعلى لحل تلك المشكلات، ولذا كانت درجاتهم في بعده حل المشكلات ضعيفة، كما إن فقرات هذا البعد جاءت جميعها بدرجة ضعيفة؛ باستثناء الفقرة "يملك المدير القدرة على تقديم حلول متعددة وجديدة للمشكلات" فجاءت بدرجة متوسطة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الخوادلة (2020) التي أظهرت أن دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة توفر متوسطة.

وأشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن الفقرة (1) "يملك المدير القدرة على تقديم حلول متعددة وجديدة للمشكلات" جاءت في الرتبة الأولى، بدرجة توفر متوسطة، وتُعلل الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك عيّناً متفاوتاً لدى مديري المدارس الخاصة بشأن ضرورة امتلاك مهارات الحلول الإبداعية غير التقليدية، وإنّه ينبغي أن يكون لديه جديّة ومرؤونه 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 كثيراً منهم إلى السلبية وترك المشكلات حتى تتفاقم دون التدخل لحلها. تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (الخوادلة، 2020) في وجود مستوى متواضع لدى المديرين في تقديمهم حلولاً فعالة للمشكلات، والعمل بروح الفريق.

كما توصلت إلى أن الفقرة (2) "يتبّع المدير الطرائق العلمية في حل المشكلات" بدرجة توفر 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 يرتكنون إلى صحتها، أو يتبعون من يثقون فيهم؛ فقدراتهم ضعيفة في

البعد الثالث: اتخاذ القرار

ثمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، بشأن درجة تُوفَّر الكفاءة الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ في بُعد اتخاذ القرار، وترتيبها تنازليًّا، يوضُّحها الجدول (12).

جدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة بشأن درجة تُوفَّر الكفاءة الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظر المعلمين في بُعد اتخاذ القرار، وترتيبها تنازليًّا

الرتبة	م	النحو	رات	النحو	درجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	كثيرة	يحرص مدير على اتخاذ القرارات التي تتوافق مع مصلحة العمل وتحقيق أهداف المدرسة.	3	1	1.07	3.60	
2	كثيرة	يشارك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العملية التعليمية والتربوية.	1	2	0.91	3.59	
3	كثيرة	يجمع المدير المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	2	3	1.06	3.50	
4	ضعيفة	تشجع قرارات المدير الإبداع والتغيير.	5	4	1.11	2.57	
5	ضعيفة	يأخذ المدير بالثقة بالنفس عند اتخاذ القرارات.	6	5	1.17	2.48	
6	ضعيفة	يتحلى المدير بالثقة بالنفس عند اتخاذ القرارات.	4	6	1.16	2.45	
	متوسط	النحو ككل			0.78	3.03	

يتَّضح من الجدول (12)، إنَّ درجة تُوفَّر الكفاءة الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة؛ بمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (0.78)، وتجاوزت درجات المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (2.45 – 3.60)، فجاءت الفقرة (3) "يحرص المدير على اتخاذ القرارات التي تتوافق مع مصلحة العمل وتحقيق أهداف المدرسة" في الرُّتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (1.07)؛ ودرجة تُوفَّر كثيرة. تلتها الفقرة (1) "يشارك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العملية التعليمية والتربوية"؛ بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (0.91)، ودرجة تُوفَّر كبيرة. وجاءت الفقرة (4) "يتحلى المدير بالثقة بالنفس عند اتخاذ القرارات" في الرُّتبة الأخيرة؛ بمتوسط (2.45)، وانحراف معياري (1.16)، ودرجة تُوفَّر ضعيفة.

البعد الرابع: الاتصال والتَّواصل:

ثمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، بشأن درجة تُوفَّر الكفاءة الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ في بُعد الاتصال والتَّواصل، وترتيبها تنازليًّا، يوضُّحها الجدول (13).

جدول (13) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة بشأن درجة تُوفَّر الكفاءة الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظر المعلمين في بُعد الاتصال والتَّواصل، وترتيبها تنازليًّا

الرتبة	م	النحو	رات	النحو	درجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	كثيرة	يُنظِّم المدير برامج تُحفِّزية داعمة للطلاب المجيدين.	2	1	1.09	3.41	
2	متوسطة	يُنظِّم المدير برامج تُحفِّزية داعمة للطلاب المجيدين.	5	2	1.33	3.39	
3	متوسطة	يُنظِّم المدير برامج تُحفِّزية داعمة للطلاب المجيدين.	6	3	1.34	3.37	
4	متوسطة	يُنظِّم المدير برامج تُحفِّزية داعمة للطلاب المجيدين.	1	4	0.93	3.31	
5	متوسطة	يُنظِّم المدير برامج تُحفِّزية داعمة للطلاب المجيدين.	3	5	1.03	3.02	
6	متوسطة	يُنظِّم المدير برامج تُحفِّزية داعمة للطلاب المجيدين.	4	6	1.09	2.54	
	متوسطة	النحو ككل			0.62	3.17	

يتَّضح من الجدول (13)، إنَّ درجة تُوفَّر الكفاءة الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد الاتصال والتَّواصل جاءت بدرجة متوسطة؛ بمتوسطة حسابي (3.17)، وانحراف معياري (0.62)، وتجاوزت درجات المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.02 – 3.41). فجاءت الفقرة (2) "يُعَزِّز مدير المدرسة ومساعدوه الأداء المتميّز لدى العاملين" في الرُّتبة

الرتبة	م	النحو	رات	النحو	درجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	كثيرة	يُشَارِك المدير المعلمين في تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة.	6	1	1.03	3.53	
2	كثيرة	يُضْمِن مدير المدرسة في خططه متابعة المعلمات متدنِّي التَّحصيل.	4	2	1.13	3.50	
3	كثيرة	يُضْمِن مدير المدرسة في خططه متابعة المعلمات متدنِّي التَّحصيل.	5	3	1.03	3.44	
4	كثيرة	يُضْمِن مدير المدرسة في خططه لتحسين الأداء المدرسي في إدارة الموارد البشرية المدرسية.	2	4	1.08	3.43	
5	كثيرة	يُضْمِن مدير المدرسة في خططه لتحسين الأداء المدرسي في إدارة الموارد البشرية المدرسية.	3	4	1.08	3.43	
6	كثيرة	يُضْمِن مدير المدرسة في خططه لتحسين الأداء المدرسي في إدارة الموارد البشرية المدرسية.	1	5	1.28	3.26	
	كثيرة	النحو ككل			0.88	3.43	

يتَّضح من الجدول (10)، إنَّ درجة تُوفَّر الكفاءة الإدارية لدى مدير 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، وتجاوزت درجات التَّوفُّر بين (3.26 – 3.53)، و جاءت درجات التَّوفُّر بين (كثيرة ومتوسطة). وجاءت الفقرة (6) "يُشَارِك المدير المعلمين في تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة" في الرُّتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.03)، ودرجة تُوفَّر كبيرة. تلتها الفقرة (4) "يُضْمِن مدير المدرسة في خططه متابعة المعلمات متدنِّي التَّحصيل"؛ بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.13)، ودرجة تُوفَّر كبيرة. وجاءت الفقرة (3) "يُضْمِن مدير المدرسة في خططه لتحسين الأداء المدرسي في إدارة الموارد البشرية المدرسية" في الرُّتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.03)، ودرجة تُوفَّر كبيرة. وجاءت الفقرة (2) "يُضْمِن مدير المدرسة في خططه لتحسين الأداء المدرسي في إدارة الموارد البشرية المدرسية" في الرُّتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.08)، ودرجة تُوفَّر كبيرة. وجاءت الفقرة (1) "يُضْمِن مدير المدرسة في خططه لتحسين الأداء المدرسي في إدارة الموارد البشرية المدرسية" في الرُّتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.26)، وانحراف معياري (1.28)، ودرجة تُوفَّر متوسطة.

البعد الثاني: التنظيم

ثمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، بشأن درجة تُوفَّر الكفاءة الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ في بُعد التنظيم، وترتيبها تنازليًّا، يوضُّحها الجدول (11).

جدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة بشأن درجة تُوفَّر الكفاءة الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظر المعلمين في بُعد التنظيم، وترتيبها تنازليًّا

الرتبة	م	النحو	رات	النحو	درجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	كثيرة	يُنظِّم المدير برامج تُحفِّزية داعمة للطلاب المجيدين.	2	1	1.04	3.64	
2	كثيرة	يُنظِّم المدير برامج تُحفِّزية داعمة للطلاب المجيدين.	4	2	1.09	3.53	
3	كثيرة	يُنظِّم المدير برامج تُحفِّزية داعمة للطلاب المجيدين.	6	3	1.06	3.45	
4	كثيرة	يُنظِّم المدير برامج تُحفِّزية داعمة للطلاب المجيدين.	5	4	1.12	3.44	
5	متوسطة	يُنظِّم المدير برامج تُحفِّزية داعمة للطلاب المجيدين.	1	5	1.05	3.34	
6	متوسطة	يُنظِّم المدير برامج تُحفِّزية داعمة للطلاب المجيدين.	3	6	1.16	3.25	
	كثيرة	النحو ككل			0.89	3.44	

يتَّضح من الجدول (11)، إنَّ درجة تُوفَّر الكفاءة الإدارية لدى مدير 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) ومستوى كبير، وتجاوزت درجات التَّوفُّر بين (3.25 – 3.64)، فجاءت الفقرة (2) "يُنظِّم المدير برامج تُحفِّزية داعمة للطلاب المجيدين" في الرُّتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (1.04)، ودرجة تُوفَّر كبيرة. تلتها الفقرة (4) "يُنظِّم المدير برامج تُحفِّزية داعمة للطلاب المجيدين"؛ بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.09)، ودرجة تُوفَّر كبيرة. وجاءت الفقرة (3) "يُنظِّم المدير برامج تُحفِّزية داعمة للطلاب المجيدين" في الرُّتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.08)، ودرجة تُوفَّر كبيرة. وجاءت الفقرة (1) "يُنظِّم المدير برامج تُحفِّزية داعمة للطلاب المجيدين" في الرُّتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (1.28)، ودرجة تُوفَّر متوسطة.

وَتَمَ عَرْضُ نَتَائِجُ كُلِّ مُتَغَيِّرٍ عَلَى حِدَّةٍ عَلَى النَّحْوِ التَّالِيِّ:

١- متغير الجنس:

للتتحقق من صحة الفرض السابق تم استخدام اختبار "ت" (T-Test)،
العيين مستقلتين للتعرف إلى الفروق بين درجة توفر الكفاءة
الإدارية لدى مدیري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة
عمان؛ تعری لمتغير الجنس، يوصحها جدول (15):

جدول (15) للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة
الدرجة تُوفّر الكفاءة الإدارية لدى مديرٍ اختبار "ت" (T-Test)
المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ تُغَزَّى
للمتغير الجنس

الجذأة	مستوى الدلاة	درجة الحرية	قيمة الاتحراف	المتوسط الحسابي	الحد	الجنس	البعد	م
غير دالة	0.47	357	0.70	0.85	3.45	223	ذكر	الخطيط
إحسانه				0.91	3.38	136	أنثى	
غير دالة	0.80	357	0.24	0.89	3.44	223	ذكر	التنظيم
إحسانه				0.90	3.42	136	أنثى	
غير دالة	0.87	357	-0.16	0.79	3.02	223	ذكر	اتخاذ القرار
إحسانه				0.78	3.04	136	أنثى	
غير دالة	0.28	357	1.08	0.62	3.20	223	ذكر	الاتصال والتواصل
إحسانه				0.62	3.12	136	أنثى	
غير دالة	0.49	357	-0.68	0.87	2.43	223	ذكر	حل المشكلات
إحسانه				0.86	2.50	136	أنثى	
غير دالة	0.79	357	0.25	0.62	3.11	223	ذكر	الدرجة الكلية
إحسانه				0.64	3.09	136	أنثى	

باستقراء النتائج الموضحة في الجدول (15) 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؛ أيًّا إنَّ الفروق غير دالة إحصاء عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يدلُّ على أنَّه لا يوجد فروق دالة إحصائياً في درجة تَوْفِير الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط سلطنة عُمان؛ ثُمَّاً لمتغير الجنس، ما يدلُّ على اتفاق عينَة الدراسة الحالية فيما يتعلق بدرجة تَوْفِير أبعاد الكفاءة الإدارية والدرجة الكلية لها؛ لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط سلطنة عُمان من وجهة نظرهم.

2- متغير المؤهل العلمي:

للتتحقق من وجود فروق في درجة تُوفَّر الكفاءة الإدارية لدى مديرى المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير المؤهَّل العلمي، تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) لِعِيَّنَيْنِ مستقلَّيْنِ، يوضَّحها جدول (16).

جدول(16) للكشف عن الفروق بين تقدیرات أفراد عینة الدراسة
لدرجة (T-Test) اختبار ت للعینات توفر الكفاءة الإدارية لدى
مدیري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان

باستقراء النتائج الموضحة في الجدول (16) يتضح 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 تأوفر كبيرة. تلتها الفقرة (5) "يبذل المدير أقصى جهد ممكِّن في تجاوز معيوقات وصعوبات الاتصال داخل المدرسة؟"؛ بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (1.33)، ودرجة تأوفر متوسطة. وجاءت الفقرة (4) "يعتمد المدير إلى وسائل اتصالات حديثة" في الرتبة الأخيرة؛ بمتوسط (2.54)، وانحراف معياري (1.09)، ودرجة تأوفر ضعيفة.

البعد الخامس: حل المشكلات:
تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب
ودرجة التأثر لاستجابات أفراد العينة، بشأن درجة توفر الكفاءة
الإدارية لدى مدیري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة
عمان من وجهة نظر المعلمين في بعده حل المشكلات؛ يوضحها
الجدوا (14)

جدول(14) المتosteٌ والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة بشأن درجة توفر الكفاءة الإدارية لدى مديرى المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين: في يُعد حل المشكلات، وتربيتها تنازلياً

الرتبة	م	النهاية	رات	النهاية
1	1	يملك مدير القراءة على تقديم حلول متعددة وجديدة للمشكلات.	3.16	الموسط الحساني المعياري النهاية
2	2	يتبين مدير القراءة الطلبية في حلّ المشكلات.	2.58	متوسطة ضعيفة
3	3	يسعى مدير القراءة إلى مثقلات المعلمين وبخصوص على كلها.	2.50	متوسطة ضعيفة
4	4	يستخدم مدير القراءة تكتولوجيا متقدمة في حلّ مثقلات العملية التعليمية بالدراسة.	2.22	متوسطة ضعيفة
5	5	يهدى مدير القراءة إلى حلقة المشكلات التي قد تظهر في المدرسة.	2.18	ضعيفة ضعيفة
6	6	يتحلى مدير القراءة والمسير والتخطيط الذاتي في حلّ المشكلات.	2.13	ضعيفة ضعيفة
		النهاية كل	2.46	

يتضمن الجدول (14)، إن درجة توفر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد حلّ المشكلات جاءت بدرجة ضعيفة؛ بمتوسط حسابي (2.46)، وانحراف معياري (0.86)، وترواحت المتosteات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.16 - 2.13)، وجاءت الفقرة (1) "يمتلك المدير القدرة على تقديم حلول متعددة وجديدة للمشكلات" في الرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.16)، وانحراف معياري (1.28)، ودرجة توفر متoscطة. تلتها الفقرة (2) "يتبع المدير الطرائق العلمية في حلّ المشكلات"؛ بمتوسط حسابي (2.58)، وانحراف معياري (1.25)، ودرجة توفر ضعيفة. وجاءت الفقرة (3) "يتخلّى المدير بالصبر والضبط الذاتي في حلّ المشكلات" في الرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي (2.13)، وانحراف معياري (1.05)، ودرجة توفر ضعيفة.

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

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتosteatas الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكلٍ من (الجنس، والمُؤَهَّل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة)؛ للكشف عن دلالات الفروق بين المتosteatas الحسابية لتقديرات استجابات أفراد العينة، فتم استخدام اختبار **T. test** للعَيَّنَات المستقلة (Independent Samples T. test) للجنس للمقارنة بين متosteatas استجابات الذكور ومتosteatas استجابات الإناث، وأيضاً للمقارنة بين متosteatas استجابات أفراد العينة أصحاب المُؤَهَّل العلمي بكالوريوس فأقل؛ ومتosteatas استجابة أصحاب المُؤَهَّل العلمي ماجستير فأعلى، فضلاً عن المقارنة بين متosteatas استجابات نوع المدرسة، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للكشف عن أثر سنوات الخبرة؛ وفَقَد التالى:

باستقراء النتائج الموضحة في الجدول (18) يتضح أنَّ قيمة (t) المحسوبة؛ أقل من قيمة (t) الجدولية التي تساوي 1.96 عند مستوى دلالة 0.05، وتساوي 2.59 عند مستوى دلالة 0.01؛ أيًّا إنَّ الفروق غير دالة إحصائيًّا عند مستوى (0.05)؛ ما يدلُّ على عدم وجود فروق دالة إحصائيًّا عند مستوى (0.05)؛ أيًّا إنَّ الفروق غير دالة إحصائيًّا عند مستوى (0.05)؛ ما يدلُّ على عدم وجود فروق دالة إحصائيًّا في درجة تُوفَّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزَّى لمتغير نوع المدرسة؛ ما يدلُّ على اتفاق عيّنة الدراسة الحالية فيما يتعلَّق بدرجة تُوفَّر أبعاد الكفاءة الإدارية والدرجة الكلية لها لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم، ما عدَّا بعد "التنظيم" بلغت مستوى الدلالة (0.04)؛ ما يدلُّ على وجود فروق ذات دالة إحصائيَّة، ومن خلال المتوسط الحسابي جاءت الفروق لصالح مديري المدارس أحادي اللغة.

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

للإجابة عن هذا السؤال تمَّ استخدام الوزن النسبي وفقاً لمقياس ليكير الخماسي، من أجل التَّعرُّف إلى مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الْتَّوفُّر لاستجابات أفراد العيّنة، يُوضَّحها الجدول (19).

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

الرتبة	الرقم	الإجابة	المتوسط	الانحراف	مستوى الدافعية
1	1	الطموم المهني	3.45	0.82	كبير
2	2	الاستفهام بالآراء	3.11	0.66	متوسط
3	3	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

يُوضَّحُ من الجدول (19)، إنَّ مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة؛ بمتوسط حسابي (2.97)، ومتوسط، وضيق، فقد جاء الْبُعْدُ الأول "الطموم المهني" بمستوى كبير، في الرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (0.82)، وحصل الْبُعْدُ الثاني "الاستفهام بالآراء" على مستوى متوسط، وجاء في الرتبة الثانية؛ بمتوسط حسابي (3.11)، وانحراف معياري (0.66)، وجاء الْبُعْدُ الثالث "الدافعية للإنجاز" بمستوى متوسط، في الرتبة الثالثة؛ بمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (0.81)، وجاء الْبُعْدُ الرابع "الرغبة في مساعدة الطلبة" بمستوى ضعيف، في الرتبة الرابعة؛ بمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (0.88).

الْبُعْدُ الأول: الطُّمُوح المهنِّي

تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العيّنة، بشأن مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ في بُعد الطُّمُوح المهنِّي، وترتيبها تنازليًّا؛ يُوضَّحها الجدول (20).

جدول (20) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العيّنة بشأن مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظر المعلمين في بُعد الطُّمُوح المهنِّي، وترتيبها تنازليًّا

دلالة 0.05، وتساوي 2.59 عند مستوى دلالة 0.01؛ أيًّا إنَّ الفروق غير دالة إحصائيًّا عند مستوى (0.05) ما يدلُّ على أنه عدم وجود فروق دالة إحصاء في درجة تُوفَّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزَّى لمتغير المُؤَهَّل العلمي، ويدلُّ على اتفاق عيّنة الدراسة الحالية فيما يتعلق بدرجة تُوفَّر 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 تمَّ استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق التي تُعزَّى لمتغير سنوات الخبرة، كما هو مُوضَّح في الجدول (17).

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

البعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة t الدلالة	التجاه	مستوى الدلالة
1	بين المجموعات داخل المجموعات	3.984	2	1.99	0.07	ذال إيجاد	ذال
	الكتي	273.644	356	0.76			
2	بين المجموعات داخل المجموعات	3.345	2	1.67	0.12	غير ذال إيجاد	غير ذال
	الكتي	283.007	356	0.79			
3	بين المجموعات داخل المجموعات	0.809	2	0.40	0.52	ذال إيجاد	ذال
	الكتي	220.773	356	0.62			
4	الكتي	221.582	358	0.08	0.80	غير ذال إيجاد	غير ذال
	داخل المجموعات	140.199	356	0.39			
5	الكتي	140.374	358	0.15	0.81	غير ذال إيجاد	غير ذال
	ذال	268.707	356	0.75			
الدرجة الكلية	ذال	269.010	358	0.15	0.68	غير ذال	غير ذال
	الكتي	141.482	356	0.39			
		141.785	358	0.38			

يُوضَّحُ من جدول (17) عدم وجود فروق دالة إحصاء عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) فأقل في إجابات أفراد العيّنة بشأن درجة تُوفَّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ تُعزَّى 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 تُوفَّر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزَّى لمتغير نوع المدرسة، تمَّ استخدام اختبار "T-Test" لعيّنتين مستقلتين يوضحهما الجدول (18).

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

البعاد	نوع المدرسة العدد	المتوسط العادي	قيمة t العادي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	تجاه الدلالة
1	ذال إيجاد	3.47	0.84	1.36	257	1.36	0.17	غير ذال إيجاد
	ذال	3.33	0.95	1.36	102			
2	ذال إيجاد	3.50	0.89	2.04	257	2.04	0.04	ذال انتل
	ذال	3.28	0.88	2.04	102			
3	ذال إيجاد	3.03	0.77	0.25	257	0.25	0.80	غير ذال إيجاد
	ذال	3.01	0.82	0.25	102			
4	ذال إيجاد	3.19	0.62	0.84	257	0.84	0.40	غير ذال إيجاد
	ذال	3.12	0.62	0.84	102			
5	ذال إيجاد	2.47	0.84	0.61	257	0.61	0.54	غير ذال إيجاد
	ذال	2.41	0.61	0.61	102			
الدرجة الكلية	ذال	3.03	0.65	1.36	257	1.36	0.17	غير ذال إيجاد
		3.03	0.65	1.36	102			

جدول (22) المتosteطات 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، مُرتَبَةً تنازليًّا

الرتبة	نوع	المتوسط	الانحراف المعياري	الصيغة
1	أجنبٌ مهنيٌ معلمًا حتى إن كانت شابةً وكفلاً مجهودًا.	3.40	3.34	متوسط
2	النهم الشارم لدرجة التي لا أشعر بدور الوقت.	3.38	3.34	متوسط
3	أشعر بالامان في عملي بزيادة اعتماده به وزيادة من الجهد فيه.	3.18	3.17	متوسط
4	أشعر بالملته عندما أرى تفيراً في سلوك الطلبة ومستوياتهم العلمية نحو الأفضل.	3.06	3.01	متوسط
5	استمتع بعمله يجعلني أذهب إليه مهتمًّا.	2.58	2.08	ضعيف
	الدرجة الكلية	3.11	0.66	متوسط

يتَضَعَّ من الجدول (22)، إنَّ 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)، وترواحت المفقرات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.40 – 2.58)، فجاءت الفقرة (5) "أجنبٌ مهنيٌ معلمًا حتى إن كانت شابةً وكفلاً مجهودًا" كثيرةً في الرُّتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.33)، ومستوى ضعيف. يتَضَعَّ من الجدول (22)، إنَّ 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)، وترواحت المفقرات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.40 – 2.58)، فجاءت الفقرة (5) "أجنبٌ مهنيٌ معلمًا حتى إن كانت شابةً وكفلاً مجهودًا" كثيرةً في الرُّتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.33)، ومستوى ضعيف.

البعد الرابع: الرغبة في مساعدة الطلبة:

تَمَ استخراج المتosteطات 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 تنازليًّا؛ يُوضَّحُها الجدول (23).

جدول (23) المتosteطات 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؛ في بُعد الرغبة في مساعدة الطلبة

الرتبة	نوع	المتوسط	الانحراف المعياري	الصيغة
1	أحرص على استخدام تقنيات حديثة ووسائل تكنولوجية متقدمة.	2.58	1.24	ضعيف
2	أغدوة الطالب أكثر.	2.51	1.05	ضعيف
3	أشعر بالسعادة عندما أساعد الطالب في حل مشكلاته.	2.21	1.03	ضعيف
4	أتوس في طريقه الدراسي حتى يذهب الطالب إلى المدرسة.	2.15	1.01	ضعيف
	الدرجة الكلية	2.36	0.88	متوسط

يتَضَعَّ من الجدول (23)، إنَّ مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد الرغبة في مساعدة الطُّلَّاب جاءت بدرجة ضعيفة؛ بمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (0.88)، وترواحت المفقرات الحسابية لفقرات البُعد بين (2.15 – 2.58)، فجاءت الفقرة (4) "أحرص على استخدام تقنيات حديثة ووسائل تكنولوجية متقدمة لإفاده الطالب أكثر" في الرُّتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (2.58)، وانحراف معياري (1.24)، ومستوى ضعيف. يتَضَعَّ من الجدول (23)، إنَّ مستوى الدافعية المهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد الرغبة في مساعدة الطُّلَّاب جاءت بدرجة ضعيفة؛ بمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (0.88)، ومستوى ضعيف. تَلَقَّها الفقرة (3) "أشعر بالسعادة عندما أساعد الطُّلَّاب في حل مشكلاتهم"؛ بمتوسط حسابي (2.51)، وانحراف معياري (1.05)، ومستوى ضعيف. وجاءت الفقرة (1) "أشجع الطُّلَّاب على الاستفسار عن أي معلومة غير واضحة" في الرُّتبة الأخيرة؛ بمتوسط (2.15)، وانحراف معياري (1.01)، ومستوى ضعيف.

عُرِضَ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الرتبة	نوع	المتوسط	الانحراف المعياري	الصيغة
1	أبادر لتقديم متطلبات تحسين العمل بالمدرسة.	3.53	1.09	كبير
2	أشعر دائمًا بتطوير أدائي في التدريس.	3.53	1.03	كبير
3	أبذل مساعي جهدي في تحقق الأفضل في عملي.	3.50	1.13	كبير
4	أقطع على الحصول على ترقيات في مجال عملي.	3.44	0.94	كبير
5	أحرص على تعلم كل جديد في مجال تخصصي.	3.25	1.16	متوسط
	الدرجة الكلية	3.45	0.82	كبير

يتَضَعَّ من الجدول (20)، إنَّ 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)، وترواحت المتosteطات الحسابية لفقرات البُعد بين (3.25 – 3.53)، فجاءت الفقرة (5) "أبادر لتقديم متطلبات تحسين العمل بالمدرسة" في الرُّتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.09)، بمستوى كبير. تَلَقَّها الفقرة (3) "أشعر دائمًا إلى تطوير أدائي في التدريس"؛ بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.03)، ومستوى كبير أيضًا. وجاءت الفقرة (4) "أحرص على تعلم كل جديد في مجال تخصصي" في الرُّتبة الأخيرة؛ بمتوسط (3.25)، وانحراف معياري بمستوى متوسط (1.16).

البعد الثاني: الدافعية للإنجاز
تَمَ استخراج المتosteطات 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 تنازليًّا؛ يوضحها جدول (21).

جدول (21) المتosteطات 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 تنازليًّا

الرتبة	نوع	المتوسط	الانحراف المعياري	الصيغة
1	أرحب في التحدي والمهارة لاتمام أداء على بالمدرسة.	3.47	1.04	كبير
2	مشكلتي في اتخاذ القرارات بالمدربة تدفعني إلى الارتفاع بعملي.	3.31	0.93	متوسط
3	لدي إمكانات ذاتية تُمكّنني من إدراك على يكادة.	2.57	1.11	ضعيف
4	امتلك من المهارات التي تُمكّنني من تجاوز الصعوبات.	2.49	1.17	ضعيف
5	لدي رغبة داخلية تدفعني إلى التغلب على الصعوبات التي تواجهني في عملي بالمدرسة.	2.45	1.16	ضعيف
	الدرجة الكلية	2.85	0.81	متوسط

يتَضَعَّ من الجدول (21)، إنَّ 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)، وترواحت المفقرات الحسابية لفقرات البُعد بين (2.45 – 3.47)، فجاءت الفقرة (5) "أرحب في التحدي والمهارة لاتمام أداء عملي بالمدرسة" في الرُّتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (1.04)، ومستوى كبير. تَلَقَّها الفقرة (4) "مشاركتي في اتخاذ القرارات بالمدربة تدفعني إلى الارتفاع بعملي"؛ بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (0.93)، ومستوى متوسط. وجاءت الفقرة (1) "الدي رغبة داخلية تدفعني إلى التغلب على الصعوبات التي تواجهني في عملي بالمدرسة" في الرُّتبة الأخيرة؛ بمتوسط (2.45)، وانحراف معياري (1.16)، ومستوى ضعيف.

البعد الثالث: الاستمتاع بالأداء
تَمَ استخراج المتosteطات 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 تنازليًّا؛ يوضحها الجدول (22).

3. سنوات الخبرة:
للحاجة 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) للفرق في إجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان: تبعًا لاختلاف سنوات الخبرة

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
1	بين المجموعات	3.87	2	1.93	2.88	0.05
	داخل المجموعات	238.508	356	0.67	2.53	0.08
2	المجموع	242.377	358	1.67	2.53	0.08
	الدافعية للإنجاز	3.34	2	0.66	2.53	0.08
3	المجموع	234.958	356	0.66	2.53	0.08
	داخل المجموعات	238.298	358	0.23	0.52	0.59
4	المجموع	156.307	356	0.459	0.44	0.59
	بين المجموعات	156.766	358	0.14	0.17	0.83
الإبعاد	الاسنتمان بالأداء	282.121	356	0.282	0.79	0.83
	المجموع	282.404	358	0.03	0.10	0.90
الإبعاد	الرغبة في مساعدة	124.491	356	0.070	0.34	0.34
	المجموع	124.560	358	0.00	0.00	0.00

يتضح من الجدول (26) عدم وجود فروق دالة إحصاء 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 عدًا بعد "التمويل 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

الإبعاد	متوسط المجموع	متوسط المجموع	متوسط المجموع	متوسط المجموع	الإبعاد
غير دالة	3.51	3.26	3.26	3.50	غير دالة
إحصاء	3.51	3.26	3.26	3.50	إحصاء
غير دالة	3.51	3.26	3.26	3.50	غير دالة

يتضح من جدول (27)، إن هناك فروقًا 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 أن هذه الفروق كانت لصالح معلمين حبرتهم أقل من 5 سنوات.

4. نوع المدرسة:

للحاجة 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)، لعِيَّنَتْ مُستقلَّتَينْ، يُوضَّحُها جدول (28):

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

الإبعاد	نوع المدرسة	المتوسط	الحد	متوسط المعياري	الاتحراف قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الإبعاد
1	التمويل المهني	3.49	257	0.80	1.67	357	0.09	التمويل المهني
	تقليل اللة	3.33	102	0.84	1.67	357	0.09	التمويل المهني
2	الدافعية للإنجاز	2.57	257	0.80	-0.62	357	0.53	الدافعية للإنجاز
	تقليل اللة	2.90	102	0.85	-0.62	357	0.53	الدافعية للإنجاز
3	الاسنتمان بالأداء	3.14	257	0.65	1.33	357	0.18	الاسنتمان بالأداء
	تقليل اللة	3.04	102	0.67	1.33	357	0.18	الاسنتمان بالأداء
4	الرغبة في مساعدة	2.57	257	0.87	0.82	357	0.41	الرغبة في مساعدة
	تقليل اللة	2.29	102	0.93	0.82	357	0.41	الرغبة في مساعدة
الإبعاد	المالك	2.97	257	0.58	1.03	357	0.30	المالك
	تقليل اللة	2.92	102	0.60	1.03	357	0.30	المالك

الإحصائية (0.05 \leq a) لمستوى الدافعية لتقديرات أفراد عينة الدراسة الحالى لدى معلمى المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان؛ تُعزى للاتحرافات (الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة و نوع المدرسة)؟

تم عرض نتائج كل متغير على حدة على التالى:

1- متغير الجنس:
للحاجة من صحة الفرض السابق، تم استخدام اختبار "ت" (T-Test)، لعِيَّنَتْ مُستقلَّتَينْ للتحقق إلى الفروق في مستوى الدافعية لدى معلمى المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير الجنس، يُوضَّحُها جدول (24):

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

الإبعاد	الجنس	الحد	المتوسط المعياري	الاتحراف قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	التمويل المهني	223	3.46	0.80	357	0.69
	الإناث	136	3.42	0.85	357	0.83
2	الإناث	223	2.85	0.85	357	0.65
	الذكور	136	2.86	0.75	357	0.38
3	الإناث	223	3.10	0.66	357	0.73
	الذكور	136	3.13	0.65	357	0.59
4	الإناث	223	2.32	0.89	357	0.88
	الذكور	136	2.41	0.88	357	0.57

باستقراء النتائج الموضحة في الجدول (24) يتضح أن قيمة (t) المحسوبة، أقل من قيمة (t) الجدولية التي تساوي 1.96 عند مستوى دلالة 0.05، وتساوي 2.59 عند مستوى دلالة 0.01؛ أي إن الفروق غير دالة إحصاء عند مستوى (a) ≤ 0.05 ، ما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصاء في مستوى الدافعية لدى معلمى المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير الجنس، واتفاق عينة الدراسة الحالى فيما يتعلق بمستوى الدافعية لدى معلمى المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم.

2- متغير المؤهل العلمي:
للحاجة من وجود فروق في مستوى الدافعية لدى معلمى المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ تم استخدام اختبار "ت" (T-Test)، لعِيَّنَتْ مُستقلَّتَينْ، يُوضَّحُها جدول (25):

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

الإبعاد	المؤهل العلمي	الحد	المتوسط المعياري	الاتحراف قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	التمويل المهني	152	3.45	0.83	357	0.96
	مُجتَمِعِي قاطلي	207	3.44	0.81	357	0.17
2	الإناث	152	2.92	0.79	357	0.62
	مُجتَمِعِي قاطلي	207	2.80	0.83	357	0.33
3	الإناث	152	3.13	0.65	357	0.62
	مُجتَمِعِي قاطلي	207	2.10	0.67	357	0.33
4	الإناث	152	2.41	0.87	357	0.96
	مُجتَمِعِي قاطلي	207	2.32	0.89	357	0.33

باستقراء النتائج الموضحة في الجدول (25) يتضح أن قيمة (t) المحسوبة، أقل من قيمة (t) 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 (a) ≤ 0.05 ، ما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصاءً في مستوى الدافعية لدى معلمى المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ على اتفاق عينة الدراسة الحالى فيما يتعلق بمستوى الدافعية لدى معلمى المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم

كانت غير دالة إحصاء.
التوصيات

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

- أولاً: توصيات مرتبطة ببعد الكفاءة الإدارية لمديري المدارس
 - ضرورة قيام قسم إشراف الإدارة المدرسية بحث المديرين على وضع خطط لتحسين موارد المدرسة، وتحسين ميزانيتها، وتحسين أداء المعلمين.
 - توجيهه مشرف الإدارة المدرسية لمديري المدارس 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 لمديري 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 مدير المدارس الخاصة المديرين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات؛ مع إتاحة الفرصة لهم لتنفيذها داخل مدارسهم مع تحميل المسؤولية بشأن ذلك، وتشجيع الأفكار الابتكارية التي تنهض بالمدرسة والنظام التعليمي ككل، وإعطاء الحريّة للمديرين والمعلمين للتعبير عنها وتوضيحها دون تردد أو خوف.

ثانياً: التوصيات المتعلقة ببعد الداعية المهنية للمعلمين:

- تشجيع مدير المدارس المعلمين على التعاون والإبداع والتحفيز، والعمل بروح الفريق داخل المؤسسات التعليمية.
- قيام مدير 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 مدير المدارس الخاصة ومُلِّاكها بنظام الحوافز والمكافآت التي تشجع المعلمين على بذل مزيد من الجهد في أداء الأعمال، مع تحسين مُرثياتهم، وأوضاعهم الاقتصادية؛ لتنمية الأمن الوظيفي لديهم.

- تخفيف العبء عن كاهل المعلمين؛ حتى يتفرّغوا للتدريس، ويستطيعوا التعامل مع هذا الكّم الهائل من المعلومات في عصر التكنولوجيا، وكذلك مع الكّم الهائل من الطلاب داخل الفصول، والتعّرف إلى مشكلاتهم، ومساعدتهم في التّعلّم عليها.

- تدريب المعلمين على استخدام طرائق التدريس الحديثة في التدريس، وإدخال التكنولوجيا والاستفادة منها.

بحوث ودراسات مقتربة:

تقترن الدراسة القيام بالبحوث والدراسات الآتية:

- ممارسة الكفاءة الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة بسلطنة عمان وعلاقتها بالداعية المهنية للمعلمين.

- التمكين الإداري وعلاقته بالكفاءة الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة لرفع الداعية المهنية.

- تصور مقترب لأساليب تطبيق الكفاءة الإدارية في المدارس الخاصة.

- الداعية المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين والمديرين في المدارس الخاصة

باستقراء النتائج الموضحة في الجدول (28) يتضح أنَّ قيمة (ت) المحسوبة، أقل من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي 1.96 عند مستوى دالة 0.05، وتساوي 2.59 عند مستوى دالة 0.01؛ أي إنَّ الفرق غير دالة إحصاء عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما يدلُّ على عدم وجود فروق دالة إحصاء في مستوى الداعية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير نوع المدرسة؛ ما يدلُّ على اتفاق عيّنة الدراسة الحالية فيما يتعلق بمستوى الداعية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان تُعزى لمتغير نوع المدرسة من وجهة نظرهم.

عُرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الكفاءة الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان والداعية المهنية للمعلمين؟

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

ولتحديد مستوى الارتباط تم الاعتماد على مستوى الارتباط (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 مدير المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان والداعية المهنية للمعلمين

الداعية المهنية	معامل بيرسون	معامل الإدارية	الداعية المهنية	معامل بيرسون	معامل الإدارية
الخطيط	الدالة	قوية الارتباط	الدالة	قوية الارتباط	محظوظ
	ضعيّة جداً	ضعيّة جداً	ضعيّة جداً	ضعيّة جداً	محظوظ
	محظوظ	محظوظ	محظوظ	محظوظ	محظوظ
التعليم	الدالة	قوية الارتباط	الدالة	قوية الارتباط	محظوظ
	ضعيّة	ضعيّة جداً	ضعيّة جداً	ضعيّة جداً	محظوظ
	محظوظ	محظوظ	محظوظ	محظوظ	محظوظ
الذكور	الدالة	قوية الارتباط	الدالة	قوية الارتباط	محظوظ
	ضعيّة	ضعيّة جداً	ضعيّة جداً	ضعيّة جداً	محظوظ
	محظوظ	محظوظ	محظوظ	محظوظ	محظوظ
الاتصال	الدالة	قوية الارتباط	الدالة	قوية الارتباط	محظوظ
	ضعيّة	ضعيّة جداً	ضعيّة جداً	ضعيّة جداً	محظوظ
	محظوظ	محظوظ	محظوظ	محظوظ	محظوظ
والوسائل	الدالة	قوية الارتباط	الدالة	قوية الارتباط	محظوظ
	ضعيّة	ضعيّة جداً	ضعيّة جداً	ضعيّة جداً	محظوظ
	محظوظ	محظوظ	محظوظ	محظوظ	محظوظ
حل المشكلات	الدالة	قوية الارتباط	الدالة	قوية الارتباط	محظوظ
	ضعيّة	ضعيّة جداً	ضعيّة جداً	ضعيّة جداً	محظوظ
	محظوظ	محظوظ	محظوظ	محظوظ	محظوظ
الكل	الدالة	قوية الارتباط	الدالة	قوية الارتباط	محظوظ
	ضعيّة	ضعيّة جداً	ضعيّة جداً	ضعيّة جداً	محظوظ
	محظوظ	محظوظ	محظوظ	محظوظ	محظوظ

** دالة إحصاء عند مستوى دالة (0.01)
يتضحُ من خلال جدول (30) أنَّ العلاقة بين الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة، والدرجة الكلية للداعية المهنية لدى المعلمين في المدارس الخاصة بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان موجبة دالة إحصاء، كما إنَّ العلاقة بين أبعد الكفاءة الإدارية وأبعد الداعية المهنية دالة إحصاء باستثناء العلاقة بين (الخطيط) وكل من: (الداعية 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 المسيلة، [رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف]. الجزائر. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- أبو شنب، مريم حسين محمد. (2020). الأمن الوظيفي وعلاقته بالداعية 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 مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلميين، [رسالة ماجستير، جامعة القدس]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- أبو عيشة، أمانى كمال. (2019). درجة الداعية لدى المعلميين العاملين في وزارة التربية والتعليم: محافظة العاصمة. دراسات، العلوم التربوية، 40(2)، 389-400.
- الأبيض، عادل عبد المعطي. (2021). فاعلية برنامج تدريبي قائم على أبعاد الداعية المهنية في تحسين الرضا الوظيفي لدى معلمى الأزهر، مجلة التربية، 40(1)، 60-64.
- اسعيدى، عيشة. (2014). تقييم الكفاءات الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، [رسالة ماجستير، جامعة المسيلة]. الجزائر. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- إسماعيل، محمد معين عبد الرحيم. (2016). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرى التربية والتعليم وعلاقتها بالداعية 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.
- البدارى، سعود مبارك (2016). مهارات البحث العلمي. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- بركات، عبير عبد الحافظ، العجيلي، شذى عبد الباقي. (2021). قيمة الذات وعلاقتها بالداعية نحو العمل من وجهة نظر معلمى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(3)، 1-21.
- بلوه، محمد علي عثمان. (2014). اتجاهات معلمى مرحلة الأساس نحو مهنة التدريس وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية بولاية الجزيرة السودان. مجلة مجتمع، 7(1)، 376-390.
- البوسعيدى، حمد بن عبدالله بن محمد. (2011). الكفايات الإدارية لدى مديرى 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 الداعية للتدرис لدى معلمة اللغة الإنجليزية: أسبابه ومقترناته لعاجه والتعلّب عليه، القاهرة، دراسات في المناهج وطرق التدرис، ع(89)، 86-111.
- حامد، سليمان هاشم. (2009). الإدراة التربوية المعاصرة. عمان: دار اسماعه 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). الإدراة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسن، أحمد محمد شبيب؛ عبد الواحد، إبراهيم سيد أحمد. (2020). الداعية المهنية وعلاقتها بمهارات النجاح الأكاديمي لدى طلاب الجامعة، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، 4(187)، 343-376.
- حسين، هشام بركات بشر. (2016). الداعية المهنية للتدرис لدى معلمى الرياضيات في البيئة الثقافية العربية: دراسة تحليلية، مجلة الجمعية المصرية لتنمية الرياضيات، كلية التربية - جامعة بنها- مصر، 19(12)، 19-66.
- حميدي، فضيلة عباس. (2020). تقويم الكفاءة الإدارية لمديري المدارس المهنية المسئولة من وجهة نظر المدرسين في العراق، جامعة الزعيم الأزهري، المجلة العلمية المركزية، 2(2)، 94-110.
- الخوالة، بلال حسن عيد. (2015). مستوى داعية المعلميين في المدارس الأقل حظاً في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق وعلاقتها ببعض المتغيرات، [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الركابي، جاسم محمد. (2021). الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالداعية المهنية لدى معلمى الاجتماعيات في المرحلة الابتدائية، مجلة المستنصرية للعلوم والتربية، 2(2)، 619-632.
- الزدجالي، نجيب. (2010). تطوير الإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بسلطنة عمان، [رسالة ماجستير، جامعة نزوى] سلطنة عمان، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- شرف، علية محمد إسماعيل. (2018). الاحتياجات التدريبية الالازمة لرفع كفاءة مديرى المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(2)، 269-291.
- الشندوودية، ليلى علي عبدالله. (2016). الكفايات الالازمة 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 المعلميين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية، 28(1)، 109-200.
- الصالحية، فاطمة محمد سالم، المنذرية، ريا سالم (2013) أسباب ضعف الداعية المهنية لدى معلمى صفوف الحادى عشر والثانى عشر من وجهة نظر المعلميين أنفسهم في محافظة الباطنة شماليًّا، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 35(2)، 75-96.
- عبد الواحد، أحمد عبد الستار. (2020). التفكير العلمي وعلاقته بالداعية المهنية لدى مدرسي ومدرّسات المواد الاجتماعية: دراسة ارتباطية مقارنة، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 59(2)، 223-242.
- عبدالله عبد الكري姆 الشقران. (2022). مستوى الإبداع الإداري وعوقياته من وجهة نظر معلمى المدارس الحكومية في الرمثا سلسة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 36(4)، 81-123.

- العربية، نصراة 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 معلّمي المرحلة الثانوية لمادة الرياضيات وعلاقتها بالروح المعنوية لهم من وجهة نظرهم، [رسالة ماجستير]. كلية العلوم التربوية، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- العجمي، محمد، حسنين. (2008). القيادة التربوية الإشرافية الفعالة والإدارة الحافظة. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- علقم، إسماعيل. (2013). العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وداعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، [رسالة ماجستير]. جامعة بيرزيت، فلسطين. قاعدة البيانات شمعة.
- فضل، أحمد ثابت. (2015). الذكاء الروحي وعلاقته بالسعادة والداعية المهنية لدى عينة من معلّمي المرحلة الابتدائية، مجلة كلية التربية، كلية التربية - جامعة طنطا، (60)، 389 - 459.
- الفضلبي، ياسمين هداد فاضل. (2013). الداعية المهنية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الذاتية، [رسالة ماجستير]. جامعة عَمَان العَرَبِيَّةِ، الأردن، قاعدة بيانات دار المنظومة.
- قطامي يوسف وعدس عبد الرحمن. (2002). علم النفس العام. دار الفكر الطباعة والنشر.
- الكندي، مصباح بن علي بن خلفان وأخرون. (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، أمانى تركى. (2021). دور القيادة الإدارية في إثارة الداعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (27)، 140 - 166.
- ملياني، عبدالكريم. (2016). مستوى الكفاءات القيادية لدى مدراء المؤسسات التربوية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغوات، (19)، 129-147.
- وزارة التربية والتعليم. (2022). كتاب الإحصاء السنوي. مسقط.
- الوهبي، محمد بن علي بن سعيد، وروضان، هنداوى 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.

ثانياً: 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