

## التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم

إعداد

د/ عايذة بطي القاسمية

زهرة علي الشحية

جامعة صحار - سلطنة عمان

Doi: 10.33850/jasep.2019.52288

قبول النشر: ٢٨ / ٨ / ٢٠١٩

استلام البحث: ٣ / ٨ / ٢٠١٩

### المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان، وإظهار أثر كل من متغير النوع الاجتماعي، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخبرة على درجة التقدير، والتنبؤ عما إذا كانت توجد علاقة دالة إحصائية بين متغيرات: التمكين الإداري وتطبيق معايير الإدارة المدرسية. وتكونت عينة الدراسة من (٣٦) مديري ومساعد مديري مدارس محافظة مسندم، تم اختيارهم بالطريقة القصدية، ومنهجية الدراسة هو المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة وهي استبانة أعدتها الباحثة وزعت على محاور المجالين الرئيسيين للدراسة: التمكين الإداري ومعايير الإدارة المدرسية. وتم قياس صدق الأداة من خلال (الصدق الظاهري) للمحكّمين ومعاملات ارتباط المحاور والفقرات مع الدرجة الكلية (صدق المحتوى)، ومعامل الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ لمحورين مجال التمكين الإداري، ومحاور مجال معايير الإدارة المدرسية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود درجة عالية لتقدير أفراد عينة الدراسة لتطبيق التمكين الإداري ومعايير الإدارة المدرسية، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة طردية بين التمكين الإداري ومعايير الإدارة المدرسية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري تعزى للنوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة. في حين توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي لصالح مؤهل

البكالوريوس. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة الحالية بضرورة مشاركة مديري مدارس في تنفيذ وإعداد برامج الإنماء المهني للهيئة الإدارية والتدريسية وفق الاحتياجات الفعلية لهم، وتحفيز وتشجيع الهيئة الإدارية والتدريسية على تجويد أدائهم وتطويره، بما يتناسب مع مستجدات العصر، وتعزيز مساهمة الجانب الإداري بتنمية القيم التنظيمية الخاصة بمعايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي.

**Abstract:**

ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT AND ITS RELATION TO THE IMPLEMENTATION OF SCHOOL MANAGEMENT STANDARDS IN THE SYSTEM OF DEVELOPING SCHOOL PERFORMANCE FROM THE POINT OF VIEW OF PRINCIPALS OF BASIC EDUCATION SCHOOLS IN MUSANDAM GOVERNORATE.

The present study is aimed at identifying the degree of administrative empowerment and its relationship with the implementation of school management standards from the point of view of the principals of basic education schools in Musandam Governorate and showing the effect of the gender variable, the variable of academic qualification, the variable years of experience on the degree of appreciation. There is a statistically significant relationship between variables: administrative empowerment and the application of school management standards. The sample of the study consisted of (36) principals and assistants principals of schools. The study tool was applied and a questionnaire prepared by the researcher was distributed on the two main areas of study: administrative empowerment and school management standards. The validity of the tool was measured through the (true honesty) of the arbitrators and the correlation coefficients and paragraphs with the total score (content validity). The results of the study indicate that there is no significant difference in the estimation of the study sample to the degree of administrative empowerment, gender, and years of experience, while there are statistically significant differences in the sample of the study sample for the

degree of administrative empowerment due to the academic qualification in favor of the bachelor degree.

### المقدمة

أن الإدارة المدرسية نوع من أنواع الإدارات، وتلعب دورا هاما ومميز؛ لإنجاح العملية التعليمية، بما يسند إليها من مهام ومسؤوليات، وما تقوم به من تخطيط. كما يضيف علوي (2011) أن الإدارة المدرسية الجهة المشرفة على عمل المدرسة، من حيث مراقبة أداء المعلمين والمعلمات، ومتابعة نشاط المتعلمين، وتوفير الجو الملائم للعملية التعليمية، وتوفير كافة التجهيزات التي تتطلبها عملية تنفيذ البرنامج الدراسي. وكل هذه الأعمال التي تقوم بها الإدارة بحاجة إلى تقويم بين فترة زمنية وأخرى، ويمكن تقويمها من حيث نمط الإدارة والسلوك الإداري للمديرين؛ للكشف عن مدى فعالية الإدارة في تحقيق الأهداف التربوية. والتمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تسهم في تطوير المؤسسة وتقديمها، من خلال الاختيار السليم، والتدريب والشراكة، وتفويض الصلاحيات وتعزيز الثقة لدى العاملين في المجال التربوي والتعليمي. ويعرف التمكين الإداري بأنه "تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين التي تظهر في جوانب ادراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل، وهي معنى العمل، والكفاءة، والتصميم الذاتي للعمل، والإحساس بالتأثير" (جواد وحسين، 2007، ص11).

ونظرا لأهمية تشخيص مجالات العملية التعليمية في المدرسة وتحديد المستوى الفعلي لمدخلاتها، والأساليب والنشاطات المستخدمة، وبيان مواطن القوة وأولويات التطوير فيها، مما يتيح الفرصة لتصحيح الأداء، وإدخال التعديلات على الخطط لبلوغ الأهداف، فقد قررت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان أن تنشأ نظام خاص يعي بمتابعة العملية التعليمية في المدرسة وسمته بنظام تطوير الأداء المدرسي، والذي تم تطبيقه في مدارس السلطنة بموجب القرار الوزاري الصادر 19 / 2006 م، لمتابعة ومسايرة النظام التعليمي بالسلطنة الذي يشهد تطورات في جميع جوانبه. أن نظام تطوير الأداء المدرسي يركز على جانبين رئيسيين من الجوانب الهامة لتطوير الأداء المدرسي: يتعلق الأول بالتقويم الذاتي للأداء المدرسي وهو الجانب الذي يتم داخل المدرسة من خلال كادرها الإداري والفني والمستفيدين منها، والذي يطلق عليه (فريق التطوير والتحسين داخل المدرسة)، بينما يتعلق الآخر بالتقويم الخارجي لأداء المدرسة، والذي يتم من خلال فريق متخصص من خارج المدرسة ذي خبرة مهنية في التقويم، بهدف تشخيص أداء المدرسة ومساعدتها للتغلب على نواحي القصور بوضع إجراءات عملية تسهم في تطوير أدائها. (دليل نظام تطوير الأداء المدرسي بوزارة التربية والتعليم، 2009).

لذا سعت الدراسة للتعرف على درجة التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان.

### الخلفية النظرية للدراسة

#### التمكين الإداري:

يعد مفهوم التمكين الإداري (Empowerment) من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام والإداري التربوي بشكل خاص، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير لتربية الأجيال وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات، لذلك لا بد من تكاتف الجهود بين أفراد المؤسسة الواحدة لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أكمل وجه (الشمدين، 2010). وتعددت وجهات النظر في تعريف مفهوم التمكين الإداري، فعرف شكلتون (Shackleton, 1995) التمكين الإداري بأنه: " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا"، وعرفه (عبدالوهاب، 2000، ص. 268) أنه: "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل". ومن خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم التمكين الإداري ترى الباحثة بأن هنالك آراء مختلفة حول مفهوم التمكين الإداري إلا أنها تتفق في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الفرد حرية أكبر في المشاركة وأبداء الرأي في مجال الوظيفة التي يقوم بها، ليحقق مستوى أعلى من الإنتاج والأداء.

#### تطوير الأداء المدرسي:

هو الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الأداء المدرسي وتجويد المخرجات من خلال الإشراف والتقييم المستمر للأداء المدرسي، ويتضمن ذلك التشخيص العلمي الدقيق لأداء المدرسة باستخدام أدوات علمية مقننة تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على كل من مجالات: التعلم، والتعليم، والإدارة المدرسية وفق المعايير والمؤشرات الموضوعية لكل مجال لتحديد نقاط القوة وألويات التطوير، وبناء الخطة التطويرية للمدرسة لتوفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف (دليل نظام تطوير الأداء المدرسي بوزارة التربية والتعليم، 2009). وتعكس العملية التعليمية الواقع الاجتماعي الذي نعيش فيه، وهي صدى له، ولذا يتوقف نجاحها على عدة عوامل منها: المادية والبشرية والاجتماعية والسياسية، وجميعها يؤثر في صياغة السياسة والتعليمية والتخطيط لتنفيذها وتحديد مساراتها (أبو علي، 2010).  
أن تقييم الأداء المدرسي يعتبر مجال واحد الأركان الفعالة المؤثرة في مجالات التطوير والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقييم، فتطوير الفرد

وتتمية قدراته لن يأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي والتأكد من استمراريته في تقييم حجم العمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل متطور، ويمكن الاستدلال على أداء الموارد البشرية من خلال قياس حجم نوعية الإنجاز النهائي مقترنا بساعات العمل الفعلية التي يتم قضاؤها لتحقيق أهداف المؤسسة. ويعتبر الأداء ضروريا للموارد البشرية على مستوى الأقسام والإدارات المختلفة داخل المؤسسة، لذلك تقييمه باستمرار وبشكل منتظم، وأن يولى الاهتمام الكبير باعتباره المدخل الرئيس والمحدد الحاكم لأداء المؤسسة نحو تحقيق أهدافها العامة (الكفاي، 2007).

#### الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات، وتعديلها أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة، والإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التربوية والارتقاء لمستوى الأداء، وذلك عن طريق توعية وتصوير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم (عطوي، 2004). ويعرف (العجمي، 2008، ص. 42) الإدارة المدرسية بأنها: " مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد في طريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل لتحقيق الأهداف التربوية ". بينما يؤكد (الصررايرة وآخرون، 2010) أن الإدارة المدرسية: هي تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي في المدرسة من إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التعليمية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس علمية سليمة. وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية جهاز متكامل من العاملين في المدرسة، وفريق متعاون يعمل بروح الفريق ليسهم كل منهم حسب قدرته وطاقته من أجل تحقيق أهداف المدرسة. والإدارة المدرسية إحدى مجالات نظام تطوير الأداء المدرسي، فقد اشتمل النظام على ثمان معايير للإدارة المدرسية ووضح كيفية قياس كل معيار على حدى من خلال مجموعة من المؤشرات وهذه المعايير: (تفعيل التخطيط المدرسي، تنظيم العمل الإداري، الإشراف والتقييم لعمليتي التعلم والتعليم، رعاية الطلاب، توثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، التطوير الذاتي للإدارة المدرسية، قيادة مدرسية فعالة، تنمية القيم التنظيمية للمدرسة).

#### الدراسات السابقة:

دراسة مسعود (2012) بعنوان: " درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة

الغربية". وكانت من أهم نتائج الدراسة: أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداة كانت كبيرة جداً، وأن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية لتطوير الأداء في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداة كانت كبيرة جداً، وتوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين التمكين الإداري وتطوير الأداء (74.6%)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري وتطوير الأداء تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي، وسنوات الخبرة، ومرحلة المدرسة، ومهارة استخدام الحاسوب، والعمر، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري في مجالات (الجانب الشخصي، الجانب الإداري، الجانب الفني، جانب التدريب والتأهيل، والمجال الكلي) تبعا لمتغير التدريب والتأهيل ومتغير العمر.

دراسة جابر (2012) بعنوان: " واقع التمكين الإداري لمديرات مدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية في السعودية بوجه عام وفي أبعاده العشرة بوجه خاص وتحديد أهم معوقات وفوائد تمكينهن". وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أبرزها ما يلي: إن واقع التمكين الإداري لمديرات مدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا بوجه عام كما جاء مرتفعا في كل من الأبعاد الفاعلية الذاتية والتأثير والمكانة وتدريب الموارد البشرية والاستقلالية وتنمية روح الفريق والاتصال وتدفق المعلومات في حين جاء متوسطا في الأبعاد: تفويض السلطة والصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار والحوافز، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات مديرات المدارس لواقع التمكين الإداري بوجه عام وفي الأبعاد: (تفويض السلطة والصلاحيات، وتنمية روح الفريق والاتصال، وتدفق المعلومات، وتدريب الموارد البشرية والمكانة)، وفقا لعدد سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح المديرات الأكثر خبرة جاء البناء التنظيمي الهرمي ذو مستويات الإدارية المتعددة كأهم معوق حيث احتل المرتبة الأولى باتفاق المديرات والمشرفات التربوية.

ودراسة الطعاني (2011) بعنوان: " التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك في الأردن". وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أن جميع أبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسطات مرتفعة

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع والمؤهل والتفاعل بينهما وأظهرت نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة (11) سنة فأكثر.

دراسة الهاجري، وأحمد وأبو الوفا وتوفيق (2011) بعنوان: " أبعاد تمكين المديرين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت ومقومات تطبيق هذا المدخل وتحديد العوامل التي يجب مراعاتها لإحداث التمكين والتغلب على مقوماته ". وأشارت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: يعتبر التمكين من أهم ركائز الإدارة وإحدى وظائفها الأساسية وهو المؤثر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري ويحتاج اختيار العاملين إلى معايير تتعلق بالكفاءة، وتحتاج الأنظمة واللوائح إلى إعادة مراجعة وتقييم وتشخيص المعوقات التي تعوق تنفيذها وأساليب الرقابة الإدارية ومستوى المتابعة والمساءلة والشفافية في بعض المدارس الغير مطابقة للمعايير القومية للأداء، وضعف الرقابة على أداء الموظفين لأعمالهم وعدم وجود قواعد تنظيمية ملزمة في هذا الشأن.

دراسة أبو علي (2010) بعنوان: " العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية ". وكان من أهم نتائج الدراسة: أن أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، " العوامل الاجتماعية" حيث بلغ المتوسط الحسابي (77%)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومدبرات المدارس في المجال الثاني العوامل البشرية تعزى لمتغير الجنس(ذكور، إناث) لصالح الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومدبرات المدارس في العوامل المادية والاجتماعية والسياسية تعزى لمتغير الجنس(ذكور، إناث). وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري والمدبرات في المجال الثاني "العوامل البشرية" تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، ولقد كانت الفروق بين منطقة شمال غزة والوسطى لصالح الوسطى، وبين غرب غزة والوسطى لصالح الوسطى، وبين الوسطى وخان يونس لصالح الوسطى، ولم يتضح فروق في المناطق التعليمية الأخرى، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومدبرات المدارس في العوامل المادية والاجتماعية والسياسية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومدبرات المدارس في العوامل المادية والبشرية والاجتماعية والسياسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومدبرات المدارس في المجال الثاني "العوامل البشرية" تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد كانت الفروق بين الخبرة الأقل

من (5) سنوات والخبرة الأكثر من (10) سنوات لصالح الأقل من (5) سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومدبرات المدارس في العوامل المادية والاجتماعية والسياسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

دراسة آل شيخ (2010) والتي بعنوان " دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية في المجالين الفني والإداري بمنطقة عسير التعليمية "، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يرون أن دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الفني لمدير المدرسة يأتي بدرجة كبيرة، وأن دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الإداري لمدير المدرسة يأتي بدرجة كبيرة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في دور التقويم الشامل في تحسين أداء مديري المدارس الفني والإداري في منطقة عسير التعليمية وفقا لمتغير طبيعة العمل بين مشرف التقويم الشامل للمدرسة، ومشرف الإدارة المدرسية، ومدير المدرسة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة تعزى إلى الدورات التدريبية، في درجة الموافقة على دور التقويم الشامل في تحسين أداء مديري المدارس الفني والإداري في منطقة عسير التعليمية وفقا لمتغير الدورات التدريبية، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، في درجة الموافقة على دور التقويم الشامل في تحسين أداء مديري المدارس الفني والإداري في منطقة عسير التعليمية.

دراسة المهدي (2007) بعنوان " تمكين العاملين في مدارس التعليم الأساسي في مصر " وتوصلت إلى نتائج أهمها: أن مستوى تمكين المعلمين كان بدرجة متوسطة، ووجود فروق في تمكين المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الذكور، وسنوات الخبرة لصالح ذوي سنوات الخبرة الكبيرة، ونوع التعليم لصالح المرحلة الابتدائية. وبينت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة وونج وشين (Wong & Shen, 2007) بعنوان: " القيادة التربوية: تحسين المدارس الأمريكية". وكان من أهم نتائج الدراسة: هناك ثلاثة عوامل عالية الارتباط بقوة القيادة في الواقع التربوي، وفي تبني المدير نمطا جديدا في توجيه المدرسة نحو التغيير من خلال الدمج بين المساءلة وإدارة المدرسة، وأن يوظف المدير قرار الأغلبية في هيئة المدرسة، وأن يعمل المدير بكامل طاقاته وقابليته على المساءلة وتحسين البيئة المادية في المدرسة لدعم التعليم والتعليم، وأن هيئة المدرسة أظهرت تدمرها من متطلبات التغيير التربوي، وأن التحسن الأكاديمي للطلبة ارتبط



مع أسلوب قيادة فريق المدرسة، والذي يجب أن تتوفر فيه عدة عوامل منها: أن يكون هناك أساس واضح ليحقق أهداف استراتيجية والعمل بشكل جماعي مع الإدارة في أجواء انتقالية هادئة أثناء عملية التغيير، وتطوع المدير بالبحث عن الخبرات المتعددة والمتنوعة، ليكون الفريق جاهزا لاحتواء ما يحدث من صعوبات أثناء التغيير، والسيطرة على نقاط الضعف الموجودة في المدرسة.

دراسة دارلنجتون (Darlington, 2007) بعنوان: " تمكين الموظفين بوصفه أداة فعالة لزيادة الفعالية الإدارية في منطقة الحكومة المحلية في نيجيريا". وأظهرت الدراسة النتائج التالية: أنه على الرغم من أن العاملين يرغبون بالمزيد من المشاركة في مجال صنع القرار والسلطة الإدارية اللامركزية، ولكن المسؤولين غير مدركين وليس لديهم القدرة على تنفيذ وتسهيل عملية ممارسة التمكين الإداري للموظفين، وعدم وجود تعليم رسمي لبعض مديري الدوائر للمقاطعة وعدم رغبة الحكومة المركزية في اعتبار ذلك قد أدى إلى إعاقة تطبيق التمكين الإداري، سواء من حيث نقص التدريب والتوعية، وعدم تطوير الإدارات. ومن هذا المنظور لم يكن ممكنا للحكومة المحلية أن تعمل بفعالية أكبر لزيادة فرص العمل، ولتوسيع نطاق الإداريين في فهم التمكين.

ودراسة الباحثين تيرنر وجون (Turner & John, 2006) بعنوان تمكين العاملين: " العلاقة بين الموقع في السلم الوظيفي ومدى التوجيه ونوع الصناعة وتأثيرها على مفاهيم التمكين". وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: أن العاملين يحصلون على قدر أقل من التمكين مما تشير إليه الإدارة العليا حيث يرى العاملون أنهم ممكنون بمعدل (3.7%) بينما ترى الإدارة العليا أنهم ممكنون بمعدل (92.8%) وأيضا أوضح المشاركون أن قادتهم يتمتعون بقدر أقل من التمكين مما تدعيه الإدارة العليا حيث يرى الذين أجريت عليهم الدراسة أن قادتهم ممكنون بمعدل (80.6%) بينما ترى الإدارة العليا أنهم ممكنون بمعدل (89.8%).

#### مشكلة الدراسة وتساولاتها:

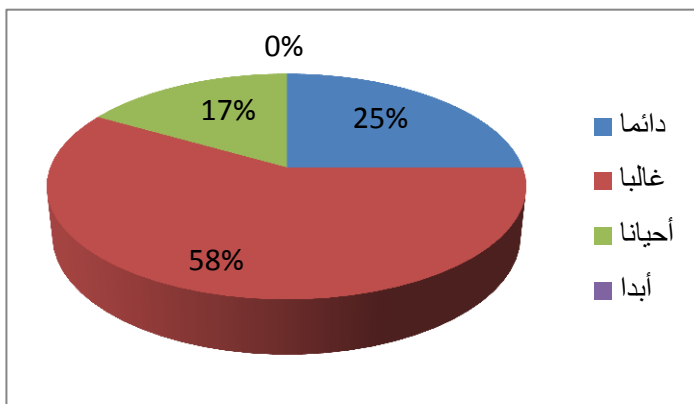
يعد تمكين مديري المدارس أحد المسارات التي بدأت تنادي بها النظريات الحديثة لإصلاح نظم الإدارة حيث صار التوجه نحو مد مديري المدارس بالسلطة والصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا. إلا أن التوجه نحو التمكين لاشك يواجه صعوبات وعقبات متعددة قد يكون منها ما هو مرتبط بطبيعة النظام التعليمي من حيث المركزية أو بعملية تأهيل وتدريب مديري المدارس أو بدرجة تقبل العاملين في المدارس والمناطق التعليمية لفكرة التمكين أو غير ذلك إن مثل هذه الصعوبات لاشك تقف حجر عثرة في طريق أداء مديري مدارس التعليم الأساسي وأن محاولة الكشف عنها

والتعرف عليها سوف يساعد المسؤولين في وزارة التربية التعليم بسلطنة عمان في التقليل من أثارها السلبية على خطط التطوير والإصلاح مستقبلا (البداعية، 2011). ومن خلال ممارسة الباحثة لمهنة التدريس لمدة 10 أعوام في مدرسة دبا للتعليم الأساسي، لاحظت الباحثة وجود بعض من الممارسات القيادية التي لا تحقق التمكين الإداري بشكل مرضي لدى إدارة المدرسة. وعليه أجرت الباحثة استطلاع رأي من المشرفين الإداريين والمعلمين الأوائل في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم والبالغ عددهم (٤٣) فردا، (إحصائيات محافظة مسندم ، 2018) ووجهت الباحثة السؤال التالي للعينة:

(توجد تحديات تعيق من التمكين الإداري في مدرستي؟).

واستخدمت الباحثة مقياس (دائما – غالبا – أحيانا – أبدا) والشكل رقم 2.1 يوضح نتائج الدراسة الاستطلاعية:

الشكل 2.1 استطلاع رأي للمشرفين الإداريين والمعلمين الأوائل في مدارس محافظة مسندم.



يتضح من الشكل 2.1 أن هناك عوامل تعوق من تفعيل التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم حيث اختار أكثر أفراد العينة الخيار (غالبا) بنسبة 58%، وبعضها اختاروا الخيار (دائما) بنسبة 25%، والقليل من أفراد العينة اختاروا الخيار (أحيانا) بنسبة 17%، ولم يكن هناك اختيار للخيار (أبدا) بنسبة 0%، من قبل أفراد العينة وهذه النتيجة تشير إلى أن نسبة 58% من أفراد العينة أشاروا إلى وجود تحديات تعيق من التمكين الإداري في مدارسهم.

لذا سعت الباحثة لمعرفة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم.

وتتمحور مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان تعزى للمتغيرات؛ النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

3. ما تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان؟

4. هل توجد علاقة دالة احصائياً لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان وتطبيقهم لمعايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي؟

**أهداف الدراسة:**

**سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:**

• التعرف على تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان.

• الكشف عن أثر متغيرات الدراسة (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) لتقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان.

• التعرف على تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان.

• التنبؤ عن العلاقة لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري وتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان.

**أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ❖ تعتبر هذه الدراسة استكمالاً لدراسات سابقة تناولت مجال الدراسة الحالية من جوانب متعددة أخرى، وذات علاقة بالتمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس.
- ❖ قد تقيد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار على تطوير الخدمات التعليمية والتربوية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- ❖ تمكن أهمية الدراسة الحالية في الإضافة التي ستقدمها إلى المكتبة العربية حول التمكين الإداري، وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي، والتي سيكون لها أثر في إفادة القارئ من جهة وتحفيز الباحثين الآخرين للتوسع والاستقصاء والكتابة في هذا الموضوع من جهة أخرى.

**حدود الدراسة:**

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2018/2017.
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على جميع عينة أفراد المجتمع من مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم بسلطنة عمان؛ نظراً لصغر حجم المجتمع.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الحالية على 18 مدرسة حكومية، سبعة مدارس تضم الذكور، و 11 للإناث بمحافظة مسندم في سلطنة عمان.
- **الحدود الموضوعية:** معرفة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان.

**مصطلحات الدراسة:**

- تم تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه الدراسة على النحو التالي:
- **التمكين الإداري:** عرف التمكين لغة على أنه: "مصدراً أفعل مكن، يقال مكنه الله من الشيء تمكيناً وأمكنه منه، واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه، وفلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه(الرازي، 1992، ص. 630). والتمكن أي الاستطاعة على فعل الشيء(ابن منظور، 2000، ص. 120).
  - ويعرف اصطلاحاً بأنه: " زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم، وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم" (الكبيسي، 2004، ص. 136).
  - كما يعرف عبد الوهاب التمكين بأنه: " إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل

الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم" (عبد الوهاب، 1997، ص. 35).

والإداري لغة: إدارة: (اسم)، إدارة: مصدر أدار، أدار: (فعل) أدارَ يُدير، أدرُ، إدارةً، فهو مُدير، والمفعول مُدار أدار حول الشيء: دار أدار فلاناً عن الأمر: طلب منه أن يتركه. أدار على الأمر طلب منه أن يفعله، أدار الشيء: جعل حركاته تتواتر بعضها في إثر بعض، جعله يدور أدار الآلة أدار العمامة حول رأسه: لَفَّها (المعجم الوسيط، 2011، ص. ١١).

ويعرف اصطلاحاً بأنه: " النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام" (المناعي، 1990، ص. 6). وقد عرف القاضي (2008، ص. 120) التمكين الإداري بأنه " استراتيجية تنظيمية مهارية جديدة، تهدف إلى اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل، دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا".

وعرف شكلتون (Shackleton, 1995) التمكين الإداري بأنه: " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا"، وعرفه (عبد الوهاب، 2000، ص. 268) أنه: " منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل".

وتعرف الباحثة التمكين الإداري إجرائياً بأنه: قدرة مديري المدارس على التخطيط للأعمال الإدارية بداية العام، ومشاركة المعلمين في الأعمال الإدارية، وانتهاج الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع المعلمين، وإدارة الوقت بشكل سليم، والاهتمام بالتطوير والتجديد التربوي، وممارسة مسؤولياتهم ضمن القوانين الإدارية، والاهتمام بتنظيم وترتيب الأعمال الإدارية وفق الأولويات، والقدرة على الرجوع السريع للتعليمات الإدارية الواردة من مديرية التربية والتعليم.

■ تطوير الأداء المدرسي: وعرف التطوير لغة: تطوير اسم ومصدره طور، والفعل يطور، تطويراً، فهو مطور، والمفعول مطور، ومعنى طوره: أي عدله وحسنه، حوله من طور إلى طور وهو مشتق من الطور (المعجم الوسيط، 2011، ص. ٨٤).

ويعرف اصطلاحاً: بالتنقل من هيئة وحال إلى غيرها. ومنه تطور الملك والولي (المناعي، 1990، ص. 101). وأيضاً الإتيان بالشيء لميقاته (المناعي، 1990، ص. 43).

ويعرف (نصر، 2010، ص. 65) تطوير الأداء المدرسي بأنه: " جهد منظم لتشخيص أعمال المؤسسة التعليمية بأرقام لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها

وحسن استخدام مواردها؛ لإنتاج ما هو مطلوب منها بالمواصفات التي يتوقعها أصحاب المصلحة".

ويعرف **تطوير الأداء المدرسي** بأنه: نظام يهدف إلى تجويد العملية التعليمية في كافة جوانبها من تعليم وتعلم وإدارة مدرسية. وهو الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الأداء المدرسي وتجويد المخرجات من خلال الإشراف والتقييم المستمر للأداء المدرسي (دليل نظام تطوير الأداء المدرسي بوزارة التربية والتعليم، 2009).  
وتعرف **الباحثة تطوير الأداء المدرسي إجرائياً** بأنه: نظام يقوم بعمليات التحسين والتحديث والتجديد التي تستهدف مجالاته الثلاث: (الإدارة المدرسية، التعلم، التعليم) وينتج عنها تجويد مستوى الأداء.

■ **معايير الإدارة المدرسية:** ويعرف (العجمي، 2008) **معايير الإدارة المدرسية** بأنها: "مجموعة من الممارسات التي يقوم بها أكثر من فرد في المدرسة في المشاركة والتعاون والفهم المتبادل لتحقيق الأهداف التربوية". بينما **تعرف معايير الإدارة المدرسية بأنها** "مجموعة العمليات الإدارية التي يمارسها الكادر الإداري والفني من مدير ومساعد مدير ومعلمين أوائل ومنسق شؤون مدرسية وأخصائي اجتماعي وغيرها من الوظائف المساندة بهدف تطوير الأداء المدرسي في كافة مجالاته" (دليل نظام تطوير الاداء المدرسي بوزارة التربية والتعليم، 2009).

وتعرف **الباحثة معايير الإدارة المدرسية إجرائياً** بأنها: مجموعة من العمليات الإدارية تشمل ثلاث معايير على النحو التالي: (التخطيط المدرسي، وتنظيم العمل الإداري، وتنمية القيم التنظيمية للمدرسة) ولكل معيار مجموعة من المؤشرات لقياس مدى تحقق القواعد أو الأطر المرجعية أو الشروط التي من خلالها يتم قياس سلوكيات وممارسات وأعمال وأنماط تفكير الكادر الإداري والفني في المدرسة.

■ **التعليم الأساسي:** هو نظام تعليمي يجعل التلميذ محور العملية التعليمية ويكون دور المعلم فيه مرشد وموجه، وتوفره الدولة لجميع ابناءها الطلبة والطالبات ومدته 10 أعوام دراسية. حيث ينقسم إلى حلقة أولى والتي تمتد من الصف الأول إلى الصف الرابع الأساسي (4-1)، والحلقة الثانية من الصف الخامس إلى الصف العاشر الأساسي (9-5) (البوابة التعليمية، 2011).

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات ومساعدتي ومساعدات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم للعام الدراسي 2017-2018م، والبالغ عددهم (36) مديراً ومساعداً (ذكوراً وإناثاً)، موزعين على (18) مدرسة، (7) مدارس للذكور، و(11) مدرسة للإناث، حيث بلغ عدد المديرين (7)، وعدد المديرات (11)، وعدد المساعدين (7)، والمساعدات (11). (وفق الكتاب الإحصائي للمديرية العامة للتربية

والتعليم بمحافظة مسندم للعام 2016/2017 م) والجدول رقم 1.3 يوضح خصائص أفراد المجتمع.

وتتكون عينة الدراسة من (36) مديرا ومساعد (ذكورا، وإناثا) من مديري ومساعدتي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم وهم جميع أفراد المجتمع أي بنسبة 100% من المجتمع الكلي للدراسة ويرجع ذلك؛ لقلة عدد مدارس محافظة مسندم، وتم اختيارهم باستخدام العينة القصدية، والجدول رقم 2.3 يوضح خصائص أفراد العينة على النحو التالي:

### الجدول 3

عينة الدراسة وفقا لمتغيرات النوع والخبرة والمؤهل العلمي.

نوع المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	14	40%
	أنثى	21	60%
	المجموع	36	100%
سنوات الخبرة	من 9 سنوات فأقل	8	22.9%
	من 10 إلى 20 سنة	18	51.4%
	أكثر من 20 سنة	9	25.7%
المؤهل العلمي	المجموع	36	100%
	دبلوم	1	2.9%
	بكالوريوس	27	77.1%
	ماجستير فأعلى	7	20%
المجموع	36	100%	

### أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة تم من خلالها قياس تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي، وقد صممت الباحثة الاستبانة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري ومنها دراسة البداعية (2011)، ودراسة الضامري (2011)، ودراسة المنوري (2014)، ودراسة مسعود (2012)، وكذلك دليل نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان، حيث تكونت الاستبانة من جزئين هما:

الجزء الأول: البيانات العامة.  
عبارة عن مجموعة من الاسئلة العامة عن أفراد العينة في الاستبانة (النوع - المؤهل العلمي- الخبرة الوظيفية - المسمى الوظيفية)

الجزء الثاني: محاور وفقرات الاستبانة: ومكونه من (30) فقرة موزعة على مجالين هما مجال التمكين الإداري من وجهة نظر مديري المدارس ويشمل المحوريين التاليين: الجانب الإداري، وجانب التدريب والتأهيل وكان عدد فقرات المجال الأول (15) فقرة، بينما كان المجال الثاني عن معايير تطبيق الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي، وشمل على ثلاث محاور أخذت من الثمان محاور الخاصة في دليل نظام تطوير الأداء المدرسي الخاص بوزارة التربية والتعليم وهي: محور تفعيل التخطيط المدرسي، ومحور تنظيم العمل الإداري، ومحور تنمية القيم التنظيمية للمدرسة، وكان عدد الفقرات الخاصة بالمجال الثاني (15) فقرة. واعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الاستبانة (لا أوافق، لا أوافق بشدة، غير متأكد، أوافق، أوافق بشدة) وجدول رقم ٣.٣ يوضح تدرج المقياس التقديري في الدراسة.

#### متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة وتشمل:

1. النوع وينقسم إلى: ذكر – أنثى.
  2. المؤهل العلمي، وينقسم إلى: دبلوم- بكالوريوس- ماجستير فأعلى.
  3. سنوات الخبرة، وتنقسم إلى: 9 سنوات فأقل- من 10 إلى 20 سنة- 20 سنة فأكثر.
- والمتغير التابع: تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان.

#### نتائج الدراسة الميدانية

##### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه:

" ما تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان حسب محاور مجال التمكين الإداري لدى المديرين. ولتوضيح نتائج الإجابة على السؤال، اعتمدت الباحثة معيار الحكم كما ورد في جدول

رقم 1.4



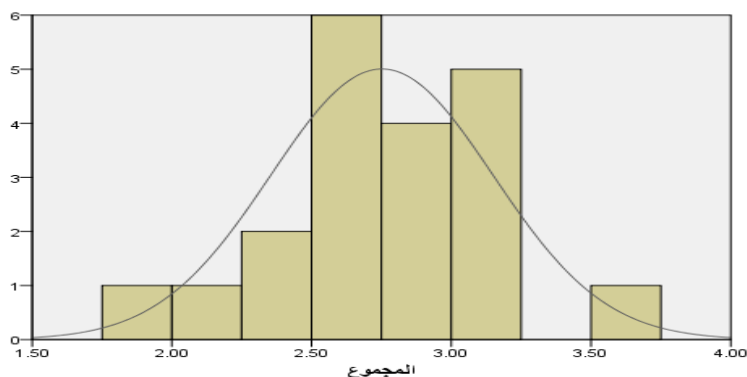
## الجدول 4

تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين لكل محاور التمكين الإداري.

المدى	درجة التمكين	تدرج مقياس ليكرات الخماسي كما ورد في الاستبانة
من 1 إلى 2.33	ضعيفة	لا أوافق / لا أوافق بشدة
من 2.34 إلى 3.68	متوسطة	غير متأكد
من 3.68 إلى 5	عالية	أوافق / أوافق بشدة

والشكل رقم ١.٤ يوضح توزيع البيانات لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان.

الشكل ١.٤ توزيع البيانات لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان.



يتضح من الشكل رقم ١.٤ أن منحى البيانات متماثل، وكثافة البيانات جاءت في الوسط، وبالتالي فإن توزيع البيانات يكون توزيعاً طبيعياً. لذا استخدمت الباحثة أسلوب الإحصاء البارامترى في تحليل البيانات.

وجداول رقم 2.4 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لمحاور مجال التمكين الإداري لدى المديرين.

## جدول 2.4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لمحاوَر مجال التمكين الإداري لدى المديرين، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	المحاوَر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التمكين
1	1	المحور الأول: الجانب الإداري	4.31	0.54	عالية
2	2	المحور الثاني: جانب التدريب والتأهيل	3.91	0.67	عالية
		مجال التمكين الإداري ككل	4.11	0.52	عالية

يبين الجدول 2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان حسب محاور مجال التمكين الإداري لدى المديرين، حيث جاء في المرتبة الأولى المحور الأول: الجانب الإداري، بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري (0.54)، فيما جاء في المرتبة الثانية والأخيرة المحور الثاني: جانب التدريب والتأهيل، بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.67)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمجال ككل (4.11)، بانحراف معياري عام (0.52) وبدرجة عالية في التمكين الإداري لدى المديرين.

ويعود ذلك إلى مدى الاهتمام بجانب التمكين الإداري لمديري مدارس محافظة مسندم، حيث يعتبر إعداد وتأهيل مديري المدارس من ضمن الأولويات التي تهتم بها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ضمن خططها الاستراتيجية، فقد أصبحت الأعباء الملقاة على عاتق مديري المدارس كبيرة وتتطلب منهم امتلاك المهارات القيادية بشتى أنواعها، بالإضافة إلى التنافس الإيجابي بين مديري المدارس نحو العمل المميز والارتقاء بالعمل التربوي إلى أفضل المخرجات، ناهيك عن القدرات القيادية والإدارية التي يجب أن يتمتع بها من يريد إشغال وظيفة مدير المدرسة، حيث عمدت وزارة التربية إلى إخضاع المتقدمين لوظيفة الإدارة لاختبارات ومقابلات. وهذه الأسباب وغيرها أعطت فروقا واضحة وبدرجة كبيرة لصالح التمكين الإداري، وكما تعزو الباحثة الدرجة العالية في مجالات التمكين الإداري إلى أهمية إدراك مديري المدارس الحكومية للأعمال الإدارية والفنية خلال أعمالهم اليومية، نتيجة لخضوع هذه الفئة إلى العديد من الدورات وورش العمل حول تمكين مديري المدارس والتركيز على الجانب القيادي أكثر من الإداري من خلال إعطاء مساحات أفضل لهم في التعاطي مع مشاكلهم اليومية حيث شرعت وزارة التربية والتعليم منذ القدم

التركيز على تدريب وتأهيل الكوادر التربوية من أجل النهوض بها، وعمدت وزارة التربية والتعليم في اختيار مديري المدارس وفق معايير وأسس ومفاضلة تسعى لاختيار المميز منهم. وقد جاءت هذه النتيجة متفقة إلى حد كبير مع نتائج دراسة مسعود(2012)، ودراسة جابر(2012)، ودراسة الضامري (2011)، دراسة الطعاني(٢٠١١)، دراسة البلوي (٢٠٠٨) في الدرجة العالية للتمكين الإداري لدى المبحوثين. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة المنوري والجرايدة (٢٠١٤)، ودراسة أورت وآخرون(Orit, et al, 2014) ، ودراسة أوري وسيجاليت (Orly and Sigalit, 2014، ودراسة المهدي(2007) حيث كانت درجة التمكين الإداري متوسطة لدى المبحوثين.

وفيما يلي النتيجة وفق محاور مجال التمكين الإداري على النحو التالي:

#### أولاً: المحور الأول: الجانب الإداري

يوضح الجدول رقم 3.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول: الجانب الإداري.

#### جدول 3.4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول: الجانب الإداري، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التمكين
1	6	أمارس مسؤولياتي ضمن القوانين الإدارية	4.46	0.66	عالية
2	1	أخطط لأعمالي الإدارية منذ بداية العام	4.43	0.61	عالية
3	7	أهتم بتنظيم وترتيب الأعمال الإدارية وفق الأولويات	4.34	0.64	عالية
4	8	لدي القدرة للرجوع السريع للتعليمات الإدارية الواردة من مديرية التربية والتعليم	4.34	0.64	عالية
5	2	أشارك المعلمين في الأعمال الإدارية	4.31	0.63	عالية
6	3	انتهج الأسلوب الديمقراطي في تعاملتي مع المعلمين	4.31	0.93	عالية
7	5	أهتم بالتطوير والتجديد التربوي	4.17	0.71	عالية
8	4	أدير الوقت بشكل سليم	4.14	0.65	عالية
		المستوى العام	4.31	0.54	عالية

يبين الجدول رقم 3.4 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المحور الأول: الجانب الإداري، إذ بلغ المتوسط العام للمحور (4.31) بانحراف معياري عام (0.54)، وبدرجة عالية في التمكين الإداري لدى المديرين من وجهة نظرهم. حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "أمارس مسؤولياتي ضمن القوانين الإدارية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.46)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) ونصها "أخطط لأعمالني الإدارية منذ بداية العام" بمتوسط حسابي بلغ (4.43)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (7) ونصها "أهتم بتنظيم وترتيب الأعمال الإدارية وفق الأولويات" بمتوسط حسابي بلغ (4.43)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "أدير الوقت بشكل سليم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.14).

حيث ترى الباحثة إلى أن مديري مدارس محافظة مسندم يتمتعون بدرجة عالية من التمكين الإداري كما هو واضح في الجدول رقم 3.4 وبالتالي نجدهم يلتزمون بالقوانين الإدارية بشكل كبير في ممارسة مسؤولياتهم، وينعكس ذلك في قدرتهم على التخطيط الجيد لأعمالهم فيرتبون وينظمون الأعمال وفق الأولويات المتاحة، ويوزعون الوقت ويديرونه بشكل جيد في أعمالهم الإدارية، لذا نجد ترابط الفقرات التي حصلت على المراتب الأربعة الأولى في عملية التحليل، لأن كل فقرة ترتبط بالتي قبلها فعندما تتحقق الأولى تتحقق الثانية ومن ثم الثالثة والرابعة.

#### ثانياً: المحور الثاني: جانب التدريب والتأهيل

يوضح الجدول رقم 4.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني: جانب التدريب والتأهيل

#### جدول 4.4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني: جانب التدريب والتأهيل، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التمكين
1	10	يلبي النشاط التدريبي احتياجاتي	4.06	0.80	عالية
2	9	تلقيت دورات تدريبية كافية لإداء عملي	4.03	0.79	عالية
3	11	أقوم بتنظيم ورش عمل لتدريب الطلاب على مهارتي التحليل والتركيب	3.94	0.80	عالية
4	13	يتم التدريب بناء على احتياجات يطلبها المتدربين	3.89	0.96	عالية
5	12	يتماشى التدريب مع متطلبات العصر وتطوره	3.86	0.85	عالية
6	15	هناك متابعة مستمرة راجعة لعملية التدريب	3.86	1.06	عالية

7	14	يتم أشراكي في عملية تقييم برامج التدريب	3.74	1.22	عالية
		المستوى العام	3.91	0.67	عالية

يبين الجدول 4.4 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المحور الثاني: جانب التدريب والتأهيل، إذ بلغ المتوسط العام للمحور (3.91) بانحراف معياري عام (0.67)، وبدرجة عالية في التمكين الإداري لدى المديرين من وجهة نظرهم. حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يلبي النشاط التدريبي احتياجاتي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.06)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (9) ونصها "تلقيت دورات تدريبية كافية لإداء عملي" بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (11) ونصها "أقوم بتنظيم ورش عمل لتدريب الطلاب على مهارتي التحليل والتركيب" بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "يتم أشراكي في عملية تقييم برامج التدريب" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.74).

وذلك يعود إلى أن مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم، قد خضعوا للكثير من ورش العمل التي تلبي احتياجاتهم وأن الدورات التدريبية كافية لصقل ادائهم العملي، وبالتالي فإن مدير المدرسة يمتلك القدرة على إعداد ورش عمل للطلبة وتدريبهم على مهارتي التحليل والتركيب، وبما أن مدير المدرسة أصبح متمكناً في إعداد ورش العمل نجده يشارك في عمليات التقييم في برامج التدريب المعدة من قبل مركز التدريب، لذا تلاحظ الباحثة ترابط الفقرات التي حصلت على المراتب الأربعة الأولى، والتي تؤكد على تمكن المدراء بمحافظة مسندم بدرجة عالية.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى للمتغيرات؛ النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، على النحو التالي:

**1: متغير " النوع الاجتماعي "**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للعينة المستقلة لمعرفة أثر متغير النوع الاجتماعي ( ذكر، أنثى)، والجدول رقم 5.4 يوضح ذلك.

**جدول 5.4**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) لأثر متغير النوع الاجتماعي لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم

المحاور	النوع الاجتماعي	العدد ن=36	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الجانب الإداري	ذكر	14	4.28	0.70	3.905	0.057
	أنثى	22	4.34	0.42		
جانب التدريب والتأهيل	ذكر	14	3.91	0.70	0.781	0.383
	أنثى	22	3.91	0.66		

يلاحظ من الجدول 5.4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكر/أنثى) في المحورين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عمليات تمكين مديري المدارس في الجوانب الشخصية والإدارية والفنية والتدريب متكافئة بين الذكور والإناث ويحتاجها النوعان، خصوصا أن المدارس العمانية بحاجة إلى قيادات تربوية مؤهلة ومدربة لمواجهة تحديات العصر. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المنوري والجرابدة (2014) ودراسة مسعود (2012)، ودراسة جابر (٢٠١٢) ودراسة الطعاني(2011)، ودراسة البلوي(٢٠٠٨) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أوري وسيجاليت (Orly and Sigalit, 2014) ودراسة أورت وآخرون(Orit, et al, 2014) ودراسة البداعية(2011)، ودراسة المهدي (2007) بوجود فروق لمتغير النوع الاجتماعي تعزى لصالح الذكور.

**2. متغير " المؤهل العلمي "**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان حسب متغير، المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، ونظرا لصغر

حجم العينة في فئة العينة الحاصلين على مؤهل دبلوم والبالغ عددها فردا واحدا فقط، فقد استبعدت الباحثة هذه الفئة من الفروقات الاحصائية مستخدمة اختبار "ت" لمعرفة الفروق الاحصائية بين المتوسطات تبعا للفئتين (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، والجدول رقم 6.4 يوضح ذلك.

## جدول 6.4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير المؤهل العلمي لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم.

المحاور	المؤهل العلمي	العدد ن=35	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الجانب الإداري	بكالوريوس	28	4.37	0.46	6.532	0.016
	ماجستير فأعلى	7	4.13	0.84		
جانب التدريب والتأهيل	بكالوريوس	28	3.93	0.64	2.065	0.16
	ماجستير فأعلى	7	3.80	0.82		

يلاحظ من الجدول رقم 6.4 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان حسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس / ماجستير فأعلى) في المحور الأول: الجانب الإداري، وجاءت الفروق الاحصائية لصالح العينة من حملة البكالوريوس. في حين يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية المحور الثاني: جانب التدريب والتأهيل.

وتبرر الباحثة ذلك إلى أن حملة البكالوريوس ربما هم الأكثر خبرة في الأعمال الإدارية ولديهم القدرة على التنظيم وترتيب الأعمال الإدارية وفق الأولويات، ويعود أيضا بسبب الاهتمام بشكل ملحوظ بحملة البكالوريوس وتوجيههم وإرشادهم ورعايتهم وتزويدهم بكل ما يلزم لأداء واجباتهم على أكمل وجه، كونهم الأقدم في التعيين، وقد يرجع ذلك إلى أن أغلب المشاركين في الدراسة من حملة البكالوريوس، فجاءت النتائج لصالح البكالوريوس عن حملة الماجستير. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة البداعية (2011) في وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي. بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة المنوري والجرائدة (2014)، ودراسة مسعود (2012)، ودراسة الطعاني (2011)، ودراسة البلوي (2008)، ودراسة المهدي (2007) بعدم وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي.

## 3. متغير " سنوات الخبرة "

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان وفق متغير سنوات الخبرة ( أقل من 9 سنوات، من 10 إلى 20 سنة، 20 سنة فأكثر)، والجدول رقم 7.4 يوضح ذلك.

## جدول 7.4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير سنوات الخبرة لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان

سنوات الخبرة	العدد ن=36	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري المتوسط الحسابي الانحراف المعياري المتوسط الحسابي الانحراف المعياري المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	الجانبي الإداري	جانبي التدريب والتأهيل
من 9 سنوات فأقل	9	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	4.00	3.68
م من 10 إلى 20 سنة	18	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	4.40	3.90
أكثر من 20 سنة	9	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	4.42	4.13
الكلي	36	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	4.31	3.91
			0.54	0.67

يبين الجدول 7.4 تبياناً مقارناً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان حسب متغير سنوات الخبرة. وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول رقم 8.4 يوضح ذلك.



## جدول 8.4

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير سنوات الخبرة لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان

المحاور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجانب الأداري	بين المجموعات	1.025	2	0.513	1.82	0.178
	داخل المجموعات الكلي	9.017	32	0.282		
جانب التدريب والتأهيل	بين المجموعات	0.853	2	0.426	0.96	0.394
	داخل المجموعات الكلي	14.212	32	0.444		
		15.065	36			

يلاحظ من الجدول 8.4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان تعزى إلى سنوات الخبرة في المحورين.

وتفسر الباحثة السبب في هذه النتيجة إلى أن المدير أو المديرية يكون قد عمل قبل الانخراط بعمله الإداري بمجال التعليم مما شكل لديه مجموعة من الخبرات التربوية والتعليمية تساعده في عمله كمدير، وأن الكثير من الدورات التدريبية تتكرر مثل نظريات التعلم، والإشراف الحديث، وتكنولوجيا التعليم، وإدارة التغيير، والتقنية الحديثة وفرت للجميع وبغض النظر عن عدد سنوات الخدمة من التجارب التربوية والنظريات الحديثة في مجال التمكين الإداري. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المنوري والجرايدة (2014)، ودراسة مسعود (2012)، بينما اختلفت هذه النتيجة مع ودراسة الطعاني (2011)، بوجود فروق لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة (11) سنة فأكثر، وتؤكد دراسة المهدي (2007) بوجود فروق لمتغير سنوات الخبرة.

#### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصه:

" ما تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم بسلطنة عمان؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان حسب محاور مجال معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي. والجدول رقم 9.4 يوضح ذلك.

## جدول 9.4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على محاور مجال معايير الإدارة المدرسية، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	2	المحور الثاني: تنظيم العمل الإداري	4.38	0.54	عالية
2	3	المحور الثالث: تنمية القيم التنظيمية للمدرسة	4.38	0.67	عالية
3	1	المحور الأول: تفعيل التخطيط المدرسي	4.26	0.57	عالية
		المجال ككل	4.34	0.53	عالية

يبين الجدول 9.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان حسب محاور مجال معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي، حيث جاء في المرتبة الأولى المحور الثاني: تنظيم العمل الإداري، بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.38) وانحراف معياري (0.54)، تلاه في المرتبة الثانية المحور الثالث: تنمية القيم التنظيمية للمدرسة، بأعلى متوسط حسابي مكرر بلغ (4.38) وانحراف معياري (0.67)، فيما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة المحور الأول: تفعيل التخطيط المدرسي، بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وانحراف معياري (0.67)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمجال ككل (4.34)، بانحراف معياري عام (0.53) وبدرجة عالية في درجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم على دراية عالية بعملية تنظيم العمل الإداري في المدرسة، حيث جاء بالمرتبة الأولى في تطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي، ويرجع ذلك إلى أن تنظيم العمل الإداري يمثل البيئة الداخلية التي تمارس الإدارة المدرسية أنشطتها فيها، وهذا ينعكس على باقي معايير الإدارة المدرسية، كما أن التنظيم لا يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد، فهو يعكس العلاقة الشخصية المتداخلة بين العاملين داخل المدرسة.

وقد جاء المحور الثالث: تنمية القيم التنظيمية للمدرسة في المرتبة الثانية، ويرجع ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم قلة فرص التطوير المهني وتبادل الخبرات وورش العمل التي تعدها وزارة التربية والتعليم أو مديرية محافظة مسندم فيما يتعلق بنواحي تنمية القيم التنظيمية في المدرسة، وتضع كل اهتمامها للدورات التربوية والإشرافية بشكل أوسع، ويقتصر العمل الإداري على الأداء الروتيني والبعد عن التطوير

والتجديد، مما يضعف فهم العاملين لمفهوم تنمية القيم التنظيمية أو الإلمام بأنواعها وأساليبها والنظر لها من خلال المفهوم التقليدي.

في حين أن المحور الأول: تفعيل التخطيط المدرسي فقد جاء في المرتبة الأخيرة، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن التخطيط بوصفه وظيفة إدارية مرتبطة بالمستقبل، لذا يجب أن يكون تخطيطاً استراتيجياً، بمعنى شموله على ترتيب الأفكار ووضع الخطط، وتحديد تفاصيل الإجراءات التنفيذية التي تمكن من إحداث تغيير إيجابي يشمل كل مكونات المدرسة، وترى الباحثة أن الأهداف العامة التي يعرفها أفراد العينة، ويعلمون جيداً أنها تشتق من فلسفة الدولة، هي التي دفعتهم لينجذبوا إيجابياً نحوها، لأنها تحصيل حاصل كون الفئة المستهدفة فئة مثقفة ومتعلمة ومعظمهم حملة (البكالوريوس)، في حين إن المقصود هنا هو السياسات التي تطبق على الأرض حالياً، وتعزو الباحثة أن التخطيط يعود بالدرجة الأولى إلى الإدارة المدرسية، التي تعمل مع بعضها البعض وتتناول فيما بينها، بسبب سهولة الاتصال والتواصل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مسعود (2012)، ودراسة آل شيخ (2010) في ارتفاع درجة تطوير الأداء، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو علي (٢٠١٠) في انخفاض درجة تطوير الأداء.

وفيما يلي النتائج وفق محاور مجال معايير الإدارة المدرسية.

#### أولاً: المحور الأول: تفعيل التخطيط المدرسي

يوضح الجدول رقم 10.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول: تفعيل التخطيط المدرسي.

#### جدول 10.4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول: تفعيل التخطيط المدرسي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	4	تعمل إدارة المدرسة على تهيئة البيئة التعليمية التعليمية المناسبة	4.40	0.60	عالية
2	2	وجود أهداف واضحة للأداء المدرسي لدى إدارة المدرسة	4.34	0.73	عالية
3	3	تحديد إدارة المدرسة معايير تقييم واضحة للأداء في خطة المدرسة	4.20	0.63	عالية
4	1	تشترك إدارة المدرسة جميع العاملين بها والمستفيدين منها في التخطيط	4.09	0.89	عالية
		المستوى العام	4.26	0.57	عالية

يبين الجدول 10.4 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المحور الأول: تفعيل التخطيط المدرسي، إذ بلغ المتوسط العام للمحور (4.26) بانحراف معياري عام (0.57)، وبدرجة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تعمل إدارة المدرسة على تهيئة البيئة التعليمية التعلمية المناسبة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.40)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) ونصها " وجود أهداف واضحة للأداء المدرسي لدى إدارة المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) ونصها " تحديد إدارة المدرسة معايير تقويم واضحة للأداء في خطة المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها " تشرك إدارة المدرسة جميع العاملين بها والمستفيدين منها في التخطيط" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.09).

وقد يرجع ذلك إلى أن مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم لربما لديهم القدرة على تهيئة البيئة التعليمية التعلمية المناسبة في المدرسة، يرجع ذلك لأهمية العملية التعليمية وأنها أساس العمل في المدرسة، فدور المدير الفاعل في تهيئة البيئة التعليمية المناسبة للطلبة، من خلال بناء خطط استراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية، وتفعيل دور المدرسة في المجتمع، وتفعيل دور المجتمع المحلي وأولياء الأمور في البيئة التعليمية، ورفع روح الإنجاز والتحفيز وتفويض المهام والأدوار لأعضاء المجتمع المدرسي. وتأتي الفقرة (2) " وجود أهداف واضحة للأداء المدرسي لدى إدارة المدرسة" في المرتبة الثانية، وتفسر الباحثة ذلك إلى تغيير النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح وتعميمات وقرارات تضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة، إلى المفهوم الحديث الذي يجعل من التلميذ محور العملية التعليمية. ومن هذه الأهداف: العمل على كشف ميول الطلاب وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتنميتها وتوجيهها بما يفيد الطلاب وينفع المجتمع، ومساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم الروحية والعقلية والخلاقية والنفسية والجسمية والاجتماعية بصورة متزنة، وتربية وتشجيع الطلاب على التفكير الإبداعي والابتكار والتجديد وتنمية الثقة في النفس والجرأة لديهم، وتبصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وقيمه قولاً وعملاً مع التركيز على احترام العمل اليدوي، وإعداد الطلاب لفهم الحياة الحاضرة والماضية، والاستعداد لمواجهة المستقبل، اكتشاف التلاميذ الموهوبين ورعايتهم، وتوضيح الأهداف الكبرى الطرق العامة التي تسعى المدرسة من خلالها لتحقيق رسالتها، وترتبط الأهداف الكبرى بالمجالات الرئيسية للمدرسة. لذا يسعى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم أن تكون الأهداف واضحة في الأداء المدرسي لئتم قياسها بشكل صحيح.

وتأتي الفقرة (3) " تحديد إدارة المدرسة معايير تقويم واضحة للأداء في خطة المدرسة " في المرتبة الثالثة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تقويم الجودة في التعليم العام يتم بالرجوع إلى معايير تعليمية للممارسات الجيدة روعي عند وضعها أن تكون شاملة، موضوعية، ومرنة، وتحقق مبدأ المشاركة، ومستمرة ومتطورة، وقابلة للتعديل والقياس. وتعد هذه المعايير أو الممارسات أساساً للاعتماد في المدارس، وتعتبر مرجعاً للمدرسة في عمليات ضمان الجودة الداخلية كما يتم استخدامها من قبل المراجعين الخارجيين كأساسات في تقييمهم. لذا تجد الباحثة حرص مديري مدارس التعليم الأساسي بمحاظفة مسندم على أن تكون معايير تقويم الأداء واضحة في خطة المدرسة. وتبرر الباحثة إلى أن الفقرة (4) جاءت في المرتبة الاخيرة " تشرك إدارة المدرسة جميع العاملين بها والمستفيدين منها في التخطيط". وذلك ربما بسبب قلة ثقافة بعض مديري المدارس التعليم الأساسي بمحاظفة مسندم في أن العملية التعليمية عملية مشتركة ما بين إدارة المدرسة والعاملين فيها من معلمين وأخصائيين وطلبة وغيرهم، فكل من في المدرسة له مساهمات في العملية التعليمية حتى لو كان عامل النظافة والحارس، لذا لابد من مدير/ مديرة المدرسة أشرك جميع العاملين في خطة المدرسة والاستفادة من خبراتهم وأفكارهم ليزيد ذلك من الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والعاملين.

### ثانياً: المحور الثاني: تنظيم العمل الإداري

يوضح الجدول رقم 11.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني: تنظيم العمل الإداري

#### جدول 11.4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني: تنظيم العمل الإداري، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	7	تتابع إدارة المدرسة سجلات المعلمين ودفاتر تحضيرهم	4.49	0.61	عالية
2	8	تسهل إدارة المدرسة في تنسيق العمل المدرسي	4.43	0.61	عالية
3	11	تقوم إدارة المدرسة بتحليل نتائج تقويم الطلاب بدقة وتوظيفها في خطة المدرسة	4.43	0.66	عالية
4	6	توظف إدارة المدرسة مرافق المبنى المدرسي بما يخدم العملية التعليمية	4.40	0.60	عالية
5	5	تفوض إدارة المدرسة الصلاحيات للعاملين بالمدرسة بما يتناسب ومواقف العمل المختلفة	4.34	0.64	عالية
6	9	تواكب إدارة المدرسة للمستجدات الحديثة في الإدارة المدرسية	4.34	0.59	عالية

7	10	تنفذ إدارة المدرسة برامج الإنماء المهني وفق الاحتياجات الفعلية	4.20	0.80	عالية
		المستوى العام	4.38	0.54	عالية

يبين الجدول 11.4 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المحور الثاني: تنظيم العمل الإداري، إذ بلغ المتوسط العام للمحور (4.38) بانحراف معياري عام (0.54)، وبدرجة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "تتابع إدارة المدرسة سجلات المعلمين ودفاتر تحضيرهم" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.49)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (8) ونصها "تسهم إدارة المدرسة في تنسيق العمل المدرسي" بمتوسط حسابي بلغ (4.43)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (11) ونصها "تقوم إدارة المدرسة بتحليل نتائج تقويم الطلاب بدقة وتوظيفها في خطة المدرسة" بمتوسط حسابي مكرر بلغ (4.43)، بينما جاءت الفقرة رقم (10) ونصها "تنفذ إدارة المدرسة برامج الإنماء المهني وفق الاحتياجات الفعلية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.20). وتعتقد الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس لربما يمارسون العمل الإداري على أكمل وجه من حيث متابعة سجلات المعلمين ودفاترهم التحضيرية والتي من خلالها يتم معرفة خطة سير المعلمين في المدرسة ومتابعتها وتقديم المفيد لهم، وفي اسهام إدارة المدرسة بتنسيق العمل المدرسي إشارة إلى أن المديرين يسعون دائماً لأن يسير العمل المدرسي ضمن خطة معينة، ووفق فترة زمنية ودعوة المعلمين للعمل بروح الفريق؛ ليتم انجاز العمل بأسرع وقت ممكن ويحقق الجودة العالية، وفي قيام مدير المدرسة بتحليل نتائج تقويم الطلاب بدقة وتوظيفها في خطة المدرسة عمل يدل على أن مدير المدرسة يسعى إلى تحقيق التطور والارتقاء بالعملية التعليمية والاستفادة من النتائج فيعزز الايجابية ويعدل السلبية في الخطط المستقبلية، وهذا ينعكس بشكل كبير على أداء المدرسة وتطورها. وفي متابعة مديري المدارس لبرامج الإنماء المهني إشارة لحرص مدير المدرسة على تقديم الأفضل لمعلميه وتحقيق الإثراء العملي والعلمي لهم، فيشيد بعمل البعض في تقديم ما هو أفضل لتحسين العملية التعليمية والنهوض بها والاستفادة من خبرات الآخرين في الحقل التربوي.

### ثالثاً: المحور الثالث: تنمية القيم التنظيمية للمدرسة

ويوضح جدول رقم 12.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث: تنمية القيم التنظيمية للمدرسة.

## جدول 12.4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث: تنمية القيم  
التنظيمية للمدرسة، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	13	تشجع إدارة المدرسة الجميع على العمل بروح الفريق	4.46	0.66	عالية
2	14	تشجع إدارة المدرسة العاملين على الابتكار والتجديد في العمل	4.46	0.66	عالية
3	12	تحرص إدارة المدرسة على بناء علاقات تعاونية بين أفراد المجتمع المدرسي	4.31	0.83	عالية
4	15	تحفز إدارة المدرسة العاملين على تجويد أدائهم	4.29	0.87	عالية
		المستوى العام	4.38	0.67	عالية

يبين الجدول 12.4 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المحور الثالث: تنمية القيم التنظيمية للمدرسة، إذ بلغ المتوسط العام للمحور (4.38) بانحراف معياري عام (0.67)، وبدرجة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "تشجع إدارة المدرسة الجميع على العمل بروح الفريق" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.46)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (14) ونصها "تشجع إدارة المدرسة العاملين على الابتكار والتجديد في العمل" بمتوسط حسابي مكرر بلغ (4.46)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (12) ونصها "تحرص إدارة المدرسة على بناء علاقات تعاونية بين أفراد المجتمع المدرسي" بمتوسط حسابي مكرر بلغ (4.31)، بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها "تحفز إدارة المدرسة العاملين على تجويد أدائهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.29). وقد يرجع ذلك إلى أن مديري المدارس لربما يسعون لتحقيق أفضل النتائج والارتقاء بالعملية التعليمية من خلال تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق والتعاون وتبادل الخبرات، وتشجيعهم على الابتكار والتجديد. وهذا يدل على عدم الحاجة إلى العمل الروتيني اليومي الملل، بل أشغال العقل نحو الابتكار والتجديد المستمر؛ ليحققون أعلى مستويات الجودة في المدرسة، وكذلك في حرص مديري المدارس في بناء علاقات تعاونية بين أفراد المجتمع تجعل العملية التعليمية عملية مشتركة بين العاملين في المدرسة والمجتمع المدرسي، فتمد جسور التعاون من قبل أولياء الأمور والشركات المساهمة في أنجاح العملية التعليمية، وبالتالي يحصل الارتقاء والتطوير في تلك المدرسة. وترتبط فقرة تحفيز إدارة المدرسة العاملين على

تجويد ادائهم بالفقرات السابقة حيث لا بد من مدير المدرسة بالإشادة والثناء على من يخلص ويحقق الأداء الجيد وبيئكر طرقا وأساليب علمية حديثة في التدريس ليكون مثالا يحتذى به بين المعلمين، ويعزز ذلك إلى التنافس الشريف بين المعلمين وهذا كله يعزز العمل التربوي في المدرسة، وبهذا العمل يحقق مدير المدرسة تجويد الأداء لدى باقي العاملين ويرفع من أدائهم بشكل جيد.

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ونصه:

" هل توجد علاقة دالة احصائياً لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان وتطبيقهم لمعايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان وتطبيقهم لمعايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي، والجدول 4-13، يوضح ذلك.

#### جدول 13.4

معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة علاقة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم وتطبيقهم لمعايير الإدارة المدرسية.

محاور المجال معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي		محاور المجال التمكين الإداري لدى المديرين		
المجال ككل	تنمية القيم التنظيمية للمدرسة	تنظيم العمل الإداري	تفعيل التخطيط المدرسي	علاقة الارتباط
.688**	.419*	.691**	.758**	معامل بيرسون (r)
.0000	0.012	.0000	.0000	الدلالة الاحصائية
.593**	.598**	.468**	.494**	معامل بيرسون (r)
.0000	.0000	0.005	0.003	الدلالة الاحصائية
.734**	.598**	.656**	.708**	معامل بيرسون (r)
.0000	.0000	.0000	.0000	الدلالة الاحصائية



يبين الجدول 13.4 وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم وتطبيقهم لمعايير الإدارة المدرسية؛ وتجدر الإشارة إلى أن قيم معامل الارتباط بين المجالين موجبة، وذات علاقة طردية وقوية؛ وهذا يعني أنه كلما زادت درجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم زادت درجة تطبيقهم لمعايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي. كما تشير نتائج معاملات ارتباط بيرسون ( $r$ ) بين محاور المجالين إلى الآتي:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية دالة إحصائياً بين محور الجانب الإداري وبين المحاور الثلاثة لمجال معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي والمجال ككل، وهو أكثر المحورين ارتباطاً بمجال معايير الإدارة المدرسية.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية دالة إحصائياً بين محور جانب التدريب والتأهيل وبين المحاور الثلاثة لمجال معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي والمجال ككل، وهو أقل المحورين ارتباطاً بمجال معايير الإدارة المدرسية. وتفسر الباحثة نتائج جدول رقم 13.4 إلى أن معامل الارتباط بين الجانب الإداري وتفعيل التخطيط = 0.758 والتباين المشترك =  $0.58 \times 1.00 = 0.57\%$  وأن 57% من التخطيط المدرسي يعود إلى الجانب الإداري وهناك 43% تعود لعوامل أخرى كإدارة الوقت، وإعداد الجدول المدرسي، وعقد الاجتماعات الخاصة بالهيئة التدريسية والإدارية.

في حين أن معامل الارتباط بين الجانب الإداري وتنمية القيم التنظيمية = 0.419 والتباين المشترك = 18% وهذا يعني أن الجانب الإداري ساهم فقط بـ 18% في تنمية القيم التنظيمية، وأن هناك عوامل أخرى أثرت بشكل أكبر في تنمية القيم التنظيمية كشخصية مدير المدرسة النموذجية أمام معلميه، وقد يرجع إلى نظام البصمة الموجود، وإلى القوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم.

وجاء معامل الارتباط بين جانب التدريب والتأهيل وتفعيل التخطيط المدرسي = 0.494 والتباين المشترك = 24% وهذا يعني أن جانب التدريب والتأهيل يشارك بنسبة 24% في تفعيل التخطيط المدرسي وترجع باقي النسبة لعوامل أخرى ساهمت في تفعيل التخطيط المدرسي كالمتابعة الدورية من قبل إدارة المدرسة لسجلات المعلمين ودفاتر تحضيرهم وخططهم، وكذلك ربما يرجع ذلك إلى تواجد مشرفي المادة بشكل دوري لمتابعة الخطط وتوقيعها ومناقشة المعلمين حول ما استجد.

كما أن معامل الارتباط بين جانب التدريب والتأهيل وتنمية القيم التنظيمية للمدرسة = 0.598 والتباين المشترك = 35% وهذا يعني أن مساهمة جانب التدريب والتأهيل كانت 35% في تنمية القيم التنظيمية وأن هناك عوامل أخرى ساهمت في تنمية القيم

التنظيمية في المدرسة كالتحفيز المقدم من قبل إدارة المدرسة والعلاقات التعاونية الإيجابية بين المعلمين، والابتكار والتجديد في العمل من قبل الهيئة التدريسية. وأن معامل الارتباط ككل = ٠.٧٣٤ والتباين المشترك = ٥٤%، وهذا يعني كلما زادت درجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم زادت درجة تطبيقهم لمعايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي. وتبرر الباحثة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان وتطبيقهم لمعايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي إلى أهمية توفير عناصر التمكين لدى مديري المدارس من حيث امتلاكهم للمهارات الإدارية والفنية والكاريزما التي تؤهلهم لقادة العمل التربوي، وهذه عوامل قوية تساعد في بناء شخصية القائد الإداري، فالمتمحص لنوعية الدورات التي يتلقاها مديرو المدارس حالياً جعلها تركز على دورات في القيادة والمدير مشرف مقيم وبناء القدرات الإدارية والاتصال والتوصيل وفن الحوار وإدارة الاجتماعات، وكل ذلك يؤسس لقيادات تربوية قادرة على تطوير أدائها وتحسينه نحو الأفضل. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة مسعود (2012) من حيث وجود علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين التمكين والأداء مع اختلاف عينة الدراسة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو علي (2010) ودراسة آل شيخ (2010).

#### التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها توصلت الباحثة إلى التوصيات الآتية:
1. تحفيز وتشجيع مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم للهيئة الإدارية والتدريسية على تجويد أدائهم وتطويره، بما يتناسب مع مستجدات العصر.
  2. مشاركة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في تنفيذ وإعداد برامج الإنماء المهني للهيئة الإدارية والتدريسية وفق الاحتياجات الفعلية لهم.
  3. تعزيز مساهمة الجانب الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان بتنمية القيم التنظيمية الخاصة بمعايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي.
  4. تعزيز مساهمة جانب التدريب والتأهيل لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في تفعيل التخطيط المدرسي، وتنمية القيم التنظيمية الخاصة بمعايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي.

## قائمة المراجع

## أولا المراجع العربية:

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين.(2000). *لسان العرب*. بيروت: دار أحياء التراث العربي.
- أفندي، عطية حسين.(2003). *تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر*. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- أبو علي، عبد القادر.(2010). *العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري افي مدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو العمرين، جيهان.(2016). *التمكين التربوي*. في المؤتمر الدولي الخامس بمركز لندن بالتعاون مع منتدى الفكر العربي في الاردن.
- أحمد، أحمد إبراهيم؛ أبو الوفاء، جمال محمد؛ الهاجري، برجس فالح.(2011). *التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت*. مجلة كلية التربية جامعة بنها مصر، 2 (87)، 103-105.
- آل شيخ، علي عبدالله علي.(2010). *دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري افي مدارس الابتدائية في المجالين الفني والإداري بمنطقة عسير التعليمية*. رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- إدريس، وائل ؛ والغالب، طاهر.(2009). *أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- البداعية، موزة محمد ناصر.(2011). *متطلبات التمكين الإداري للمعلمين بافي مدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
- بربر، كامل.(1998). *إدارة الموارد البشرية*. الدوحة، قطر: مؤسسة مجدلاوي.
- بلواني، أنجود شحادة.(2008). *دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في افي مدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها*. رسالة ماجستير فلسطين، جامعة النجاح الوطنية.
- البلوي، محمد.(2008). *التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي افي مدارس السعودية*. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة مؤته.
- جابر، زكية عبدالله.(2012). *واقع التمكين الإداري لمديرات افي مدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- الجرابدة، محمد، المنوري، أحمد عبد العزيز (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان. رسالة ماجستير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
- الجرادانية، منى بنت سالم (2007). مسيرة المجد الأمة المجد. رسالة التربية، العدد (17)، نوفمبر 2007، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.
- جواد، عباس؛ وحسن، عبدالسلام. (2007). "أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري العراقية الخاصة". جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، 4 (6)، 1-57.
- حسان، حسن محمد ابراهيم وآخرون. (2007). الإدارة التربوية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسين، عبدالمنعم. (٢٠١٨). القياس والتقويم في الفن والتربية الفنية. عمان: دار الكتاب الأكاديمي.
- الخميسي، السيد سلامة. (2000). التربية والمدرسة والمعلم قراءة اجتماعية ثقافية. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- ديب، نورة. (١٩٩٨). التحفيز بوحدة نوميديا للحليب ومشتقاته. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة.
- ديسكون، نانسي. (1996). تقويم الأداء: وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية. ترجمة سامي علي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الرازي، محمد بكر. (1992). مختار الصحاح. بيروت: دار الفكر.
- رفاعي، عقيل. (2013). التمكين الإداري لدى المديرين بافي مدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين. (تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة). مجلة مستقبل التربية العربية، (86)، 339-414.
- السليمي، يحيى بن سعود. (2005). بيان معالي وزير التربية والتعليم أمام مجلس الشورى الموقر، الموافق 27 فبراير 2005م.
- السليمي، يحيى بن سعود (2008). نحو مزيد من العطاء المتواصل. مسابقة المحافظة على النظافة والصحة في البية المدرسية، فكر.. منهج وتطبيق. كتيب خاص بمناسبة الاحتفاء بتسليم كأس حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم وتكريم المناطق وافي مدارس الفائزة في المسابقة للعام الدراسي 2008/2007م، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، مطبعة عمان، ومكتبتها المحدودة.
- سند، عرفه. (1985). مقدمة في العلوم السلوكية و تطبيقاتها في مجال الإدارة. القاهرة: دار النهضة العربية.

- الشمدين، ماجد محمد. (2010). معجم العلوم التربوية. عمان، الأردن: دار أسامة.
- شيباني، أمة اللطيف. (1989). تجربة سلطنة عمان في تقويم الأداء بالجهاز الحكومي. مجلة الإداري، (38)، 89-104.
- الشيبيانية، مديحة. (2008). التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، ندوة التطوير التربوي في ماليزيا وعمان: قصتنا نجاح، مسقط 9-8 ابريل 2008م.
- الصباب، أحمد عبدالله. (1988). أصول الإدارة الحديثة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الصرايرة، خالد أحمد وآخرون. (2010). الحاسوب في الإدارة المدرسية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر.
- صفوت، مجدي. (2016). نظرية الإدارة اليابانية. دار المدينة المنورة.
- الضامري، مالك جمعة. (2011). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) بسلطنة عمان في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، سلطنة عمان، جامعة نزوى.
- الطعاني، حسن أحمد. (2011). درجة التمكين الإداري لدى مديري افي مدارس الحكومية في محافظة الكرك. المجلة التربوية، 25 (98)، 232-235.
- عبد اللطيف، عبداللطيف. (2005). العلوم السلوكية في التطبيق الإداري. دمشق: دار الروضة.
- عبد الوهاب، سمير. (2000). إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر: الدار الجامعية.
- عبد الوهاب، علي. (1997). تقييم الأداء. القاهرة: دار النهضة العربية.
- عبد الوهاب علي محمد. (1997). إدارة الكتاب المفتوح. مقالة في مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرين، وايد سيرفس للاستشارات، القاهرة.
- العبيدين، بثينة. (2004). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الاردنية ومؤسسة الموانئ الاردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- العتيبي، سعد مرزوق. (2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. جامعة الملك سعود، كلية العلوم الادارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العجمي، محمد. (2008). إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفاعلية الإدارة المتمركزة إلى المدرسة تصور مقترح نحو تطبيق الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر. مجلة كلية التربية بالمنصورة، (58)، 3-90.
- العجمي، محمد حسين. (د. ت). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. دار الميسرة.

- العرفي عبدالله؛ ومهدي عباس.(1996). مدخل إلى الإدارة التربوية. بنغازي، ليبيا: منشورات جامعة قار يونس.
- عطوي، جودت عزت.(2004). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. القاهرة: دار المعارف الحديثة.
- علاقي، مدني عبد القادر.(2007). إدارة الموارد البشرية. جدة، السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- علوي، أحمد صالح.(2011). نظام تقويم الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية، عدن: مركز البحوث والتطوير التربوي.
- القاضي، نجاح.(2008). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري. اطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك، أربد: الأردن.
- قرني، حسام وأحمد علي.(2007). التمكين الإداري لإحداث التطوير التنظيمي. دراسة ميدانية مقدمة للحصول على درجة العضوية في إدارة الافراد، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.
- القضاة، محمد حامد؛ الطروانة، نجاه صالح.(2011). واقع التمكين الإداري للمرأة الأردنية العاملة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير منشورة، مؤتمه للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة.
- الكبيسي، عامر.(2005). إدارة الموارد البشرية في الخدمة الحديثة. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الكبيسي، عامر خضر.(2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الاسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- الكفاقي، محمد جمال.(2007). الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية. القاهرة، مصر: الدار الثقافية.
- محمود، سماح مؤيد؛ أسيل، هادي.(2007). أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (27)، 195-211.
- محيسن، وجدي.(2004). مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

مسعود، مؤيد أحمد صادق. (2012). درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري افي مدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.  
المسليم، محمد يوسف. (2012). صعوبات تمكين مدراء افي مدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية. المجلة التربوية، جامعة الكويت، 26 (103)، 87-90.

المعاني، أيمن؛ ورشيدة، عبد الحكيم. (2009). التمكين الإداري في الجامعة الأردنية. مجلة الأردنية لإدارة الأعمال، ص. 33-39  
المعجم الوسيط. (2011). القاهرة، مجمع اللغة العربية.  
ملحم، يحيى سليم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المناعي، عبد الرؤف. (1990). التوقيت على مهمات التعاريف. القاهرة: دار عالم الكتب.

المنوري، أحمد عبدالعزيز. (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، سلطنة عمان.

المهدي، ياسر فتحي. (2007). تمكين العاملين في مدارس التعليم الأساسي في مصر. دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، عين شمس، مصر، 2 (31)، 50-60.  
الموفي، عبد الحميد. (2008). المشاركة سبيل لتنمية القيم والسلوكيات الإيجابية. مسابقة المحافظة على النظافة والصحة في البيئة المدرسية، فكر.. منهج وتطبيق، كتيب خاص بمناسبة الاحتفاء بتسليم كأس حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم وتكريم المناطق وافي مدارس الفائزة في المسابقة للعام الدراسي 2007 / 2008م، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، مطبعة عمان ومكتبها المحدودة.

نشوان، يعقوب. (2000). التربية في الوطن العربي على مشارف القرن 21. فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.

نصر الله، حنا. (2001). إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر: الدار الجامعية.  
نصر، نوال. (2010). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي. ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني) الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، جمهورية مصر العربية.  
الهنائي، أحمد بن محمد عبدان. (٢٠١٤). دور السلطنة في تطوير الأداء المدرسي. ندوة التعليم في سلطنة عمان، مسقط ١٤-١٦ أكتوبر ٢٠١٤م.

الورثان، عدنان بن أحمد بن راشد. (١٤٢٧هـ). مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم، دراسة ميدانية بمحافظة الإحساء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

وزارة التربية والتعليم. (2008). عمان وتربية السلام. إصدارات تربوية، سلطنة عمان: مطبوعات وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم العمانية. (2009). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي. مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، سلطنة عمان.

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

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abbot, J.(1997). *School is Not Enough: Learning for The 21<sup>st</sup> Century* ,25 (2), pp. 224 -230.
- Avidov - Ungar, Orit., Friedman, I. and Olshtain, E. (2014). *Empowerment amongst teachers holding leadership positions*. *Teachers and Teaching*, 20 (6), pp.704 -720.
- Bowen, D. and Lawler, E. (1992). *Total quality-oriented human resources management*. *Organizational Dynamics*, 20 (4), pp. 29 -41.
- Brown, R.(1997). *Coaching helps you reach for the stars*, *Works Management*, 3 (12), pp. 34 -36.
- Byham ,W.C.(1992). *Would you Recognize an Empor Organization if you Saw ONE Tapping The Net work Journal*.2 (3), pp. 10 -13.
- Caudron, S.(1995). *Create an empowerment environment*. *Personnel Journal*, 5 (8), pp. 9 -74.
- Conger,J.A.,Kanungo, R.N.(1988).*The empowerment process: integrating theory and practice*, *Academy of Management Review*, 19 ( 3), pp. 82- 471.
- Darlington, w.(2007). *Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy in the Local*



- Government Area of Umunneochi, Nigeria*, 11 (3), pp. 39 - 50.
- Ford, R. C and Fottler, M. D.(1995). *Empowerment: A matter of degree, Academy of Management Executivve*, 9 (3), pp.9 - 21.
- Ginnodo, W.(1997).*The Power of Empowerment, Arlington Heighta, IL :Pride, Stanford, USA*, 20 (5), pp. 102 -120.
- Jones, L.(1995). *Cocooned and cynical employees. Journal for Quality and Participation*, 18 (18), pp. 52 -57.
- KIZILOS, P. (1990). *Grief Groups for Children: A Nurse's Journey from Personal Pain to a National Ministry. Journal of Christian Nursing*, 7 (4), pp.10 -14.
- Lashley, C. and Mc Goldrick, J .(1994). *The Limits of Empowerment. Empowerment in Organizations*, 2 (3), pp. 25 -38.
- Murrell, K. L. and Meredith, M.(2000). *Empowering Employee, McGraw-Hill, New York, UAS*,5 (2), pp. 15 -22.
- Phillips, R.(1995). *Coaching for higher performance, Executive Development*,8 (7), pp. 5 -7.
- Robbins, S.(1993). *Organizational Behavior: Concepts And Applications*, 6<sup>th</sup>. Ed, Printice-Hall Inc, Englewood Cliffs,7 (5), pp. 16 -24.
- Shapira - Lishchinsky, Orly. and Tsemach, Sigalit. (2014). *Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. Educational Administration Quarterly*, 50 (4), pp.675 -712
- Shackleton, G. (1995). *Diverse Mechanisms of Calcium Mobilization by Peroxisome Proliferators in Rat Hepatocytes. Toxicology and Applied Pharmacology*, 130 (2), pp.294 -303.
- Smialek, M, A.(1998). *Team Empowerment: A Simple and Easy Solution. Quality Progress Journal*, 31 (9), pp.38 -52.

- Thomas, K. W. and Velthouse, B.A. (1990). *Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation*. *Academy of Management Review*, 15 (4), pp. 81-666.
- Turner, T. (2006). *Empowerment : Relationships between location in the hierarchy, span of the control, and industry type on perceptions of empowerment*. M.S. dissertation. University of Texas: United States, 6 (10), pp. 558 -570.
- Tucci, T. (2009). *Whole-School Reform: Transforming the Nation's Low-performing High School*. Alliance for excellent education, Policy Brief, 4 (22), pp. 10 -22.
- Umiker, William. (1992). *Empowerment the Latest Motivational Strategy*. *Health Care Supervisor*, 3 (2), pp. 99 -102.
- Wong, K & Shen, F. (2007). *The Education Mayor : Improving America's Schoole*, Georgetown University Press, USA.