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

إعداد
زهرة علي الشحية
جامعة صحار - سلطنة عمان

Doi: 10.33850/jasep.2019.52288

الاستلام البحث: 3/8/2019
قبول النشر: 8/8/2019

المستخلص:
هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية من وجهة نظر مدير 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، والتبني عما إذا كانت توجد علاقة إحصائية بين متغيرات: التمكين الإداري وتطبيق معايير الإدارة المدرسية. وتكوين عينة الدراسة من (33) مدير مساعد مديري مدارس محافظة مسندم، تم اختيارهم بالطريقة الوراثية، ومنهجية الدراسة هو النهج الوصفي، وطبيعت أداة الدراسة وهي استبانة أدتها الباحثة وُزعت على محاور المجالين الرئيسيين للدراسة: التمكين الإداري ومعايير الإدارة المدرسية. وتم قياس صدق الأداة من خلال (الصدق الظاهري) للمحاور وعمليات ارتباط المحاور والقرارات مع الدورة الكلية (صدق المحتوى)، ومعامل الثبات معادلة 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، ووجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين التمكين الإداري ومعايير الإدارة المدرسية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقييمات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري تعزى للنوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، في حين يوجد فروق دالة إحصائية في تقيمات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي لصالح مؤهل
البكالوريوس. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة الحالية بضرورة مشاركة مدير المدرسة في تنفيذ وإعداد برامج التميز المهني للهيئة الإدارية والتدريسية وفق الاحتياجات الفعلية لهم، وتحفيز وتشجيع الهيئة الإدارية والتدريسية على تجود 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
المقدمة

أن الإدارة المدرسية نوع من أنواع الإدارات، وتلعب دوراً هاماً ومميزاً لإنجاح العملية التعليمية، بما يبدأ إليها من مهام ومسؤوليات، وما تقوم به من تخطيط. كما يضيف علوي (2011) أن الإدارة المدرسية الجهة المشرفة على عملي المدرسة، من حيث مراقبة أداء المعلمين والمعلمات، ومتابة نشاط المعلمين، وتوفير الجو المناسب للعملية التعليمية التعلمية، وتوفير كافة التجهيزات التي تتطلبها عملية تنفيذ البرنامج الدراسي. وكل هذه الأعمال التي تقوم بها الإدارة بحاجة إلى تقويم بين فترة زمنية أخرى، ويمكن تقسيمها من حيث نمط الإدارة والسلوك الإداري للمديرين، لتشمل عن مدى عمليّة الإدارة في تحقيق الأهداف التربوية، والتمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تساهم في تطوير المؤسسة وتقدمها، من خلال الاختيار السليم، والتدريب والشراكة، وتفويض الصلاحيات وتعزيز الثقة لدى العام في المجال التربوي والتعليمي. ويعبر التمكين الإداري بأنه" تعزيز الدوافع الحقيقة للعاملين التي تظهر في جوانب إدارية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل، وهي منجع العمل، والكفاءة، والتصميم الذاتي للعمل، والإحساس بالتأثير" (جواد وحسين، 2007، ص.11).

ونظراً لأهمية تقييم مجالات العملية التعليمية في المدرسة وتحديد المستوى الفعلي لمدارسها، والأساليب والنشاطات المستخدمة، وبيان مواطن القوة وأوّلويات التطور فيها، وما يتيح الفرصة لتصحيح الأداء، وإدخال التعديلات على الخطط لبلوغ الأهداف، فقد قررت وزارة التربية والتعليم في سلطة عمان أن تنشأ نظام خاص ينبع من العملية التعليمية في المدرسة، وسمّته بنظام تطوير الأداء المدرسي، والذي تم تطبيقه في مدارس السلطنة بموجب القرار الوزاري الصادر 19 / 2006 م، لمناقشة ومسايرة النظام التعليمي بالسلطنة الذي يشهد تطورات في جميع جوانبه. أن نظام تطوير الأداء المدرسي يركز على جانبي رئيسيين من الجوانب الهامة لتطوير الأداء المدرسي: يتعلق الأول بالنظام الذي لأداء المدرسي وهو الجانب الذي يتم داخل المدرسة من خلال كادرها الإداري والفنى والمستشارين منها، والذي يطلق عليه (فريق التأهيل والتحسين داخل المدرسة)، بينما يتعلق الآخر بالتقييم الخارجي لآداء المدرسة، والذي يتم من خلال فريق متخصص من خارج المدرسة ذي خبرة مهنية في التقييم، بهدف تشخيص آداء المدرسة ومساعدتها للتغلب على نواحي القصور بوضع إجراءات عملية تساهم في تطوير أداءها. (دليل نظام تطوير الأداء المدرسي برزارة التربية والتعليم، 2009).

degree of administrative empowerment due to the academic qualification in favor of the bachelor degree.
لذا سعت الدراسة للتعرف على درجة التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مدير مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان.

الخليفة النظرية للدراسة

التمكين الإداري:

بعد مفهوم التمكين الإداري (Empowerment) من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام والإداري التربوي بشكل خاص، ذلك لما يحق على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير لتربية الأجيال وبالتالي الارتقاء بكافة مبادئ التطور في حياة المجتمعات، لذلك لابد من تكافح الجهود بين أفراد المؤسسة الواعدة لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أكمل وجه (الشديد، 2010). وتعدت وجهات النظر في تعريف مفهوم التمكين الإداري، فعرف شكلتون (1995) التمكين الإداري بأنه: "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدقة أكبر للأفراد في السنوات الدنيا"، وعرفه (عبدالوأب، 2000، ص. 268) أنه: "منهج إدارة 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 هناك آراء مختلفة حول مفهوم التمكين الإداري إلا أنها تتفق في أغلبها على أن التمكين يتحور حول أعضاء الفرد حرية أكبر في المشاركة وأداء الرأي في مجال الوظيفة التي يقوم بها، ليحقق مستوى أعلى من الإنتاج والأداء.

تطوير الأداء المدرسي:

هو الجهد المخطط والمستمر لتحسيين مستوى الأداء المدرسي وتجويد المخرجات من خلال الإشراف والتقويم 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 والمษترات الموضوعة لكل مجال لتحديد نقاط القوة وأوائل التطور، وبناء الخطة التمويرية للمدرسة لتوفير الإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف (دليل نظام تطوير الأداء المدرسي بوزارة التربية والتعليم، 2009). وتكشف 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 وأحد الأركان الفعالة المؤثرة في مجالات التطور والتنمية لمختلف المستويات التعليمية الخاضعة للتقييم، فتطوير الفرد
وتتمثل قدراته في الشروع من خلال تأكيد أدائه الفعال، والتأكد من استمرارته في تنفيذ جم العمل والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل مطوري ويمكن الاستدلال على أداء الموارد البشرية من خلال قياس جم أهداف النهج الإجرائي مقتروحا بإسهامات العمل الفعلية التي يتم قضاءها لتحقيق أهداف المؤسسة. ويعتبر الآداء ضروريا للموارد البشرية على مستوى الأقسام والمؤسسات المختلفة داخل المؤسسة، لذلك تقييمه باستمرار يشكل منظم، وأن يكون الاهتمام الكبير باعتباره المدخل الرئيسي والمحدد الحاكم لأداء المؤسسة نحو تحقيق أهدافها العامة (الكافي، 2007).

الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحتد المعالم وترسم الطريق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمال ومنتخب النتائج هادئة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات، وتعديلها أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المتضخدة، والإدارة المدرسية الوعائية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التربوية والارتفاع لمستوى الآداء، وذلك عن طريق توعية وتوجيحة العاملين في المدرسة بمهماتها وتوجيههم التوجيه التربوي السليم (علوي، 2004). ويعتبر (الصايرة والخبر، 2010) أن الإدارة المدرسية: "مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد في طريق المشاركة والتعاون والعمل المشترك لتحقيق الأهداف التربوية." بينما يؤكد (الصايرة والخبر، 2010) أن الإدارة المدرسية: هي تلك الجهود المشتركة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي في المدرسة من أداريين وفنيين بغية تحقيق أهداف التعليمية داخل المدرسة تحقيقا يتمثلي مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبناها تربية صحيحة على أساس علمية سليمة.

وتبنى الهدف أن الإدارة المدرسية جهاز متكامل من العاملين في المدرسة، وفريق متعاون يعمل بروح الفريق ليهم كل منهم حسب قدرته وطاقته من أجل تحقيق أهداف المدرسة. والإدارة المدرسية أخذت مجالات نظم تطوير الآداء المدرسي، فقد اشتمل النظام على مراقبة متعددة من خلال مجموعة من المؤشرات وهذه المعایر: (تفعيل التخطيط المدرسي، تنظيم العمل الإداري، الإشراف والتقويم لعمليات التعلم والتعليم، رعاية الطلاب، توثيق العلاقة مع أولاء الآباء ومؤسسات المجتمع المحلي، التدريب الذاتي للإدارة المدرسية، قيادة مدرسة فعالة، تنمية القيم التنظيمية للمدرسة).

الدراسات السابقة:

دراسة مسعود (2012) بعنوان: " درجة التأكيد الإداري وتطوير الآداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدير المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة
الغربية". وكانت من أهم نتائج الدراسة: أن درجة امتلاك مديرى ومديريات المدارس الحكومية للتمكين الإدارى في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأدلة كانت كبيرة جدا، وأن درجة امتلاك مديرى ومديريات المدارس الحكومية لتطوير الأداء في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأدلة كانت كبيرة جدا، وتوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديرى ومديريات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين التمكين الإداري وتطوير الأداء (74.6%)، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في درجة امتلاك مديرى المدارس الحكومية لمحافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري وتطوير الأداء تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي، وسنوات الخبرة، ومراحل launder، وميزة استخدام الحاسوب، والعمر، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في درجة امتلاك مديرى المدارس الحكومية لمحافظات شمال الضفة الغربية للتمكين الإداري في مجالات (الجانب الشخصي، الجانب الإداري، الجانب الفني، جانب التدريب والتأهيل) تبعاً لمتغير التدريب والتأهيل ومتغير العمر.

دراسة جابر (2012) بعنوان: "واقع التمكين الإداري لمديريات مدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية في السعودية بوجه عام وفي أبعاد العشرة برامج". ووصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أبرزها ما يلي: إن واقع التمكين الإداري لمديريات مدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بوجه عام كما جاء مرتقياً في كل من الأبعاد الفاعليات الذاتية والتأثير والمكانتوتدرب الموارد البشرية والاستقلالية وتنمية روح الفريق والاتصال وتدفق المعلومات في حين جاء متوسطاً في الأبعاد: تقويض السلطة والصعابات والمشاركة في اتخاذ القرار والحافز، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) (بين استجابات مديرات المدارس لوقائع التمكين الإداري بوجه عام وفي الابعاد: تقويض السلطة والصعابات، وتنمية روح الفريق والاتصال، وتدفق المعلومات، وتفرز الموارد البشرية والمكانتو) وفقاً لعدد سنوات الخبرة وجدت الفروق لصالح المديريات الأكثر خبرة جاء البيئة التنظيمي البرمجي ذو مستويات الإدارة المتعددة كأب معوق حيث احتل المرتبة الأولى باتفاق المديريات والمشرفات التربوية.

دراسة الطاني (2011) بعنوان: "التعريف على درجة التمكين الإداري لدى مديرى المدارس الحكومية في محافظة الكرك في الأردن". وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أن جميع أبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسطات مرفقة...
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 فائقة.

دراسة الهاجري، وأحمد وأبو الوفا وتوبيف (2011) بعنوان: "أبعاد تمكين المديرين في المدارس المتوسطة دولة 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 المؤشر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري ويحتاج اختيار العاملين إلى معايير تتعلق بالكفاءة، ولتحقيق الأنظمة واللوائح إلى إعادة مراجعة وتقديم وتخصيص المعرفة التي تعود تنفيذها وأساليب الرقابة الإدارية ومستوى المتانة والمساحة والشفافية في بعض المدارس الغير مطابقة للمعايير القوية للأداء. وضعف الرقابة على أداء الموظفين ودعم وجود قواعد تنظيمية ملمزمة في هذا الشأن.

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

دراسة آل شيخ (2010) والتي بعنوان "دور التقييم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مدير المدارس الابتدائية في المجالين الفني والإداري من خلال عدة عناصر التعلمية"، وتوصفت الدراسة بعدة نتائج منها: أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يرون أن دور التقييم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الفني لمدير المدرسة يأتي بدرجة كبيرة، وأن دور التقييم 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 التقييم الشامل في تحسين أداء مدير المدارس الفني والإداري في منطقة عسير التعليمية وفقا لمتغير طبيعة العمل بين مشرف التقييم الشامل للمدرسة، ومشرف الإدارة المدرسية، ومدير المدرسة، وتشمل الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة بدرجة الموافقة على دور التقييم الشامل في تحسين أداء مدير المدارس الفنى والإداري في منطقة عسير التعليمية.

دراسة المهدي (2007) بعنوان "تمكين العاملين في مدارس التعليم الأساسي في مصر" ووصفت إلى نتائج أهمها: أن مستوى تمكين العاملين كان بدرجة متوسطة، وجود فروق في تمكين العاملين تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الذكور، وسنوات الخبرة لصالح ذوي سنوات الخبرة الكبيرة، ونوع التعليم لصالح المرحلة الابتدائية. وبينت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دالة 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 نظاما جديدا في توجيه المدرسة نحو التغيير من خلال الدمج بين المساءلة وإدارة المدرسة، وأن يوظف المدير قرار الأغلبية في هيئة المدرسة، وأن يعمل المدير بكلم طاقته وقابليته على المساءلة وتحسين البيئة المادية في المدرسة لدعم التعليم والتعليم، وأن هيئة المدرسة أظهرت تذمرها من متطلبات التغيير التربوي، وأن التحسن الأكديمي للطلبة ارتبط.
مع أسلوب قيادة فريق المدرسة، والذي يجب أن تتوفر فيه عدة عوامل منها: أن يكون هناك أساس واضح لحقوق أهداف استراتيجيتية والعمل بشكل جماعي مع الإدارة في أوجه اقتصادية هامة أثناء عملية التغيير، وتطوير المدير بالبحث عن الخبرات المتعددة والمتنوعة، ليكون الفريق جاهزا لاحتواء ما يحدث من صعوبا أثناء التغيير، والسيطرة على نقاط الضعف الموجودة في المدرسة.

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

دراسة 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 العاملين أنهم ممكنا بمعدل (3.7%) بينما ترى الإدارة العليا أنهم ممكنا بمعدل (92.8%). و أيضا أوضح المشاركون أن قادتهم يتعهدون بقدر أقل من التمكين مما تدعم الإدارة العليا حيث يرى الذين أجريت عليهم الدراسة أن قادتهم ممكنا بمعدل (80.6%) بينما ترى الإدارة العليا أنهم ممكنا بمعدل (89.8%).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

بعد تمكين مدير المدارس أحد المسارات التي بدأت تنادي بها النظريات الحديثة لإصلاح نظام الإدارة حيث صار التوجه نحو مد مدير المدارس بالسلطة والصلاحيات والمسؤوليات ومنحه الحرية لادارة العمل بطرقهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا. إلا أن التوجه نحو التمكين لاشك يواجه صعوبات وعقبات متعددة قد يكون منها ما هو مرتبط بعطي النظم التعليمية من حيث المركزية أو بعطي تأهيل وتدريب مديري المدارس أو درجة تقبل العاملين في المدارس والمناطق التعليمية لفكرة التمكين أو غير ذلك إن مثل هذه الصعوبات لاشك تقف حجر عثر في طريق أداء مدير مدارس التعليم الأساسي وأن محاولة الكشف عنها.
والتعرف عليها سوف يساعد المسؤولين في وزارة التربية التعليم سلطنة عمان في التقليل من أثارها السلبية على خطط التطوير والإصلاح مستقبلا (البدوية، 2011).
من خلال ممارسة الباحثة لمنهجية التدريس لمدة 10 أعوام في مدرسة دبا للتعليم الأساسي، لاحظت الباحثة وجود بعض من الممارسات القيادية التي لا تحقق التمكين الإداري بشكل موضوعي لدى إدارة المدرسة. وعليه أجرت الباحثة استطلاع رأي من المشرفين الإداريين والمعلمين الأوائل في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم والبالغ عددهم (34) فرداً (إحصائيات محافظة مسندم، 2018) ووجهت الباحثة السؤال التالي للعينة:

(توجد تحديات تقليص التمكين الإداري في مدرستي؟)

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

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

يتضح من الشكل 2.1 أن هناك عوامل تتعلق من تفعيل التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم حيث اختار أكثر أفراد العينة الخيار (غالبا) بنسبة 58%، وبعضهم 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 تقليص 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.

وتحمل مشكلة الدارسة 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 دالة إحصائية عند مستوى الدالة (α=0.05) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان تعزي 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 في مسندم عمان؟

4. هل توجد علاقة دالة إحصائيًا 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:

- 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 استكمالًا لدراسات سابقة تناولت مجال الدراسة الحالية من جوانب متعددة أخرى، وذات علاقة بالتمكين الإداري وعلائه بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مدير المدرس.
• قد تحديد نتائج هذه الدراسة متقئي القرار على تطوير الخدمات التعليمية والترفيهية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
• يمكن أهمية الدراسة الحالية في الإضافة التي ستقدمها إلى المكتبة العربية حول التمكين الإداري، وعلائه بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي، والتي سيكون لها تأثير في إفادة القارئ من جهة وتحفيز الباحثين الآخرين للتوسع والاستقصاء والكتابة في هذا الموضوع من جهة أخرى.
حدود الدراسة:
الحدود البشرية: طبقت الدراسة على جميع عينة أفراد المجتمع من مديرى مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مساند بمحلة عمان؛ نظراً لصغر حجم المجتمع.
الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الحالية على 18 مدرسة حكومية، سبعة مدارس تضم الذكور، و11 للإناث بمحافظة مساند في سلطنة عمان.
الحدود الموضوعية: معرفة تقييم أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري وعلائه بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مساند في سلطنة عمان.
مصطبة الدراسة:
تم تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه الدراسة على النحو التالي:
• التمكين الإداري: عرف التمكين لغة على أنه: "مصدرًا فعل ممكن، يقال مكنن الله من الشيء تمكنا وأمكنه منه، واستمك الرجل من الشيء، وتمكن منه، وفلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه" (الرازي، 1992، ص. 630). والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء (ابن منظور، 2000، ص. 120).
• يعذب اصطلاح لأنه: "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توضيح صلاحياتهم، وإثراء كمية من المعلومات التي تعطي لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، وموجبة مشكلاتهم التي تتعرض أدمهم" (الكريبي، 2004، ص. 136).
كما يعرف عبد الوهاب التمكين بأنه: "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لآداء العمل بطرقهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل
المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية
المجلد الثالث - العدد (23) أكتوبر 2019

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


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

وعرف شكلتون (1995، ص. 43) التمكين الإداري بأنه: "ملسية إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا، وعرف سابع(2000، ص. 686) أنه: "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل".

ويعرف الباحثة التمكين الإداري إجريانا بأنه: قدرة مدير المدرسة على التخطيط للأعمال الإدارية بداية العام، ومشاركة المعلمين في الأعمال الإدارية، وانهاء الأساليب الديمقراطية في التعامل مع المعلمين، وإدارة الوقت بشكل سليم، والاهتمام بالتطوير والتجديد التربوي، وممارسة المسؤوليات ضمن القوانين الإدارية، والاهتمام بتنظيم وترتيب الأعمال الإدارية وفق الأولويات، والقدرة على الرجوع السريع للتعليمات الإدارية الوردة من مديرية التربية والتعليم.

- تطوير الاداء المدرسي: وعرف التطور لغة: تطوير اسم ومصدره طور، والفعل يطور، تطورا، فهو مفعل، مفصول، ومعنى طور: أي عده وحسنه، حوله من طور إلى طور وهو مشتق من الظرور(المعجم الوسيط، 2011، ص. 84).


ويعرف(نصر، 2010، ص. 65) تطوير الاداء المدرسي بأنه: "جهد منظم لتشخيص أعمال المؤسسة التعليمية بأرقام لتحقيق مدى نجاحها في تحقيق أهدافها".
حسن استخدام مواردها لنتائج ما هو مطلوب منها بالمعايير التي يتوقعها أصحاب المصلحة.

ويعرف تطوير الآداء المدرس بأنه نظام يهدف إلى تجديد العملية التعليمية في كافه جوانبها من تعليم وتعلم وإدارة مدرسية وهو الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الآداء المدرس وجذب المخرجات من خلال الإشراف والتقييم المستمر للأداء المدرس (دليل نظام تطوير الآداء المدرسي بوزارة التربية والتعليم، 2009).

وتعمل البحاثة تطوير الآداء المدرسي إيرانيا بأنه نظام يقوم بعملية التحسين والتحديث والتجديد التي تستهدف مجالات الثلاث: (الإدارة المدرسية، التعليم، التعليم)، ويتخذ منها تجديد مستوى الآداء.

- معابير الإدارة المدرسية: ويفضل (الجمعي، 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 والفنى من مدير ومعلمين أولئك ومنسوقي مدرسية وأخصائي اجتماعي وغيرهم من الوفاق المساندة لهدف تطوير الآداء المدرسي في كافة مجالاته" (دليل نظام تطوير الآداء المدرسية بوزارة التربية والتعليم، 2009).

وتعمل البحاثة معايير الإدارة المدرسية إيرانيا بأنه: مجموعة من عمليات الإدارة الإدارية تشمل ثلاث معايير على النحو التالي: (التخفيض المدرسي، تنظيم العمل الإداري، وتربية القيم التنظيمية للمدرسة) ولكن معاه مجموعه من الممارسات لقياس مدى تحقيق القواعد أو الأطر المرجعية أو الشروط التي تلائمها يتم قياس سلوكية وممارسات وأعمال ونماذج تفكير الكادر الإداري والفنى في المدرسة.

- التعليم الأساسي: هو نظام تعليمي يجعل التلميذ محور العملية التعليمية ويكون دور المعلم فيه مرشد ووجه، وتشرف الدولة لجميع إبناها الطلبة والطالبات ومدته 10 أعوام دراسية. حيث يقسم إلى حلفة أولى والتي تمتد من الصف الأول إلى الصف الرابع الأساسي(1-4)، والصفة الثانية من الصف الخامس إلى الصف العاشر الأساسي(5-9)؛ (البوابة التعليمية، 2011).

- مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من مدير ومديرين ومساعدين ومساعدات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سنندج للمعام الدراسي 2017-2018م، والبالغ عددهم (36) مدير ومدرسة (18) مدرسة، ومساعدا (تكوكوا وإناثا)، موزعين على (11) مدرسة، (7) مدارس للكذور، وعدد المديرين (7)، وعدد المساعدين(7)، والمساعدات(11). (وفقاً الكتاب الإحصائي للمديرية العامة للتربي
والتعليم بمحافظة مسندم للعام 2016/2017 م والجدول رقم 1.3 يوضح خصائص أفراد المجتمع.
وتنقسم عينة الدراسة من (36) مديرا ومساعداً (ذكوراً وإناثاً) من مديري ومساعدي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم وهم جميع أفراد المجتمع أي بنسبة 100% من المجتمع الكلي للدراسة ويرجع ذلك للفئة عدد مدارس محافظة مسندم، وتم اختيارهم باستخدام عينة الفردية، والجدول رقم 2.3 يوضح خصائص أفراد العينة على النحو التالي:

الجدول 3
عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات النوع والخبرة والمؤهل العلمي.

<table>
<thead>
<tr>
<th>نوع المتغير</th>
<th>التكرارات</th>
<th>المستويات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>النوع الاجتماعي</td>
<td>%40</td>
<td>ذكر</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%60</td>
<td>أنثى</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%100</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>سنتات الخبرة</td>
<td>%22.9</td>
<td>من 9 سنوات فأقل</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%51.4</td>
<td>من 10 إلى 20 سنة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%25.7</td>
<td>أكثر من 20 سنة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%100</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>المؤهل العلمي</td>
<td>%2.9</td>
<td>دبلوم</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%77.1</td>
<td>بكالوريوس</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%20</td>
<td>ماجستير فأعلى</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>%100</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
</tbody>
</table>

أداة الدراسة:
تمثلت أداة الدراسة في استبانة تم من خلالها قياس تقييم أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي، وقد صمم الباحثة الدراسة 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 سلطنة عمان، حيث تكونت الاستبانة من جزئين هما:

الجزء الأول: البيانات العامة.

عبارة عن مجموع من الأسئلة العامة عن أفراد العينة في الاستبانة (النوع – المؤهل العلمي - الخبرة الوظيفية – المسمى الوظيفية).
الجزاء الثاني: محاور و芙قات الاستبانة: ومكونه من (30) فترة موزعة على مجالين
هما مجال التمكين الإداري من جهة نظر مدير المدارس ويشمل المحورين
التيين: الجانب الإداري، وجانب التدريب والتأهيل وكان عدد فترات المجال الأول
(15) فترة، بينما كان المجال الثاني عن معايير تطبيق الإدارة المدرسية في نظام
تطوير الأداء المدرسي، وشمل على ثلاث محاور أخذت من اثنان محاور الخاصة
في دليل نظام تطوير الأداء المدرسي الخاص بوزارة التربية والتعليم وهي: مصور
تفعيل التخطيط المدرسي، ومحور تنظيم العمل الإداري، ومحور تنمية القيم التنظيمية
للمدرسة، وكان عدد الفترات الخاصة بالمجال الثاني (15) فترة. واعتمدت الباحثة
على مقاييس ليكرت الخماسي لقياس فواترس الاستبانة (لا أوافق، لا أوافق بشكل، غير
متأكد، أوافق، أوافق بشدة) وجدول رقم 3.3 يوضح تدرج القياس التقدير في
دراسة.
متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة وتشمل:
1. النوع ويقسم إلى ذكر- أنثى.
2. المؤهل العلمي، ويقسم إلى: دبلوم- بكالوريوس- ماجستير فأعلى.
3. سنوات الخبرة، وتتقسم إلى: 9 سنوات فأقل- من 10 إلى 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:

أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه:
ما تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي
بمحافظة مسندم في سلطنة عمان؟

ولإجابة 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 المدرسين.

وتوضح 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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>تدرج مقياس ليكرات الخماسي كما ورد في الاستبانة</th>
<th>درجة التمكين المدى</th>
<th>لا أفعال/أفعال بشدة</th>
<th>غير متأكد</th>
<th>أفعال/أفعال بشدة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ضعيفة</td>
<td>من 1 إلى 2.33</td>
<td>من 2.34 إلى 3.68</td>
<td>عالية</td>
<td>من 3.68 إلى 5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

والشكل رقم 1 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 2: 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 1 أن منحنى البيانات متوازي، وكثافة البيانات جاءت في الوسط، وبالتالي فإن توزيع البيانات يكون توزيعاً طبيعياً. لذا استخدمت الباحثة أسلوب الإحصاء البارامترى في تحليل البيانات.

وجدول رقم 2.4 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لمحاور مجال التمكين الإداري لدى المديرين.
جدول 2.4
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة لمجال التمكين الإداري لدى المديرين، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

<table>
<thead>
<tr>
<th>الجهة</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الرتبة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المحاور الثاني: جانب التدريب والتأهيل</td>
<td>0.54</td>
<td>4.31</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>المحاور الأول: الجانب الإداري</td>
<td>0.67</td>
<td>3.91</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>مجال التمكين الإداري ككل</td>
<td>0.52</td>
<td>4.11</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

بين النجاح 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 المحاور الأول: الجانب الإداري، بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري (0.54)، فيما جاء في المرتبة الثانية والأخيرة المحاور الثاني: جانب التدريب والتأهيل، بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.67)، ولبلغ المتوسط الحسابي العام للمجال ككل (4.11)، بانحراف معياري عام (0.52) وبدرجة عالية في التمكين الإداري لدى المديرين.

ويعد ذلك إلى مدى الاهتمام بجانب التمكين الإداري لمديري مدارس محافظة مسندم، حيث يعتبر إعداد وتأهيل مدير المدارس ضمن الأولويات التي تتيح بها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ضمن خطة الاستراتيجية، فقد أصبحت الأعوام الملغية على عاقب مدير المدارس كبيرة وتنطلق مشابه المهام القيادية بشتى أنواعها، بالإضافة إلى التنافس الإيجابي بين مدير المدارس نحو العمل المميز والارتقاء بالعمل التربوي إلى أفضل المتطلبات، ناهيك عن القدرات القيادية والإدارية التي يجب أن يتمتع بها من بريد إشغال وظيفة مدير المدرسة، حيث عمدت وزارة التربية إلى إخضاع المتدربين لوظيفة الإدارة لاختبارات ومقابلات.

وهذه الأسباب وغيرها أعطت فرصة واضحة ودرجة كبيرة لصالح التمكين الإداري، وكما تزو جودة الدراسة العالية في مجالات التمكين الإداري إلى أهمية إدراك مدير المدارس الحكومية للأعمال الإدارية والفنية خلال أعمالهم اليومية، نتيجة لخوض هذه الفئة من الدورات وورش العمل حول تمكين مدير المدارس والتركيز على الجانب القيادي أكثر من الإداري من خلال إعطاء مساحات أفضل لهم في التعاطي مع مشاكلهم اليومية حيث شرغت وزارة التربية والتعليم منذ القد.

وفيما يلي النتائج جدول 3.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات المحور الأول:

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفئات</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الاداريات</th>
<th>القدر الاسملي</th>
<th>القيم الادارية</th>
<th>الفئات</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الاداريات</th>
<th>القدر الاسملي</th>
<th>القيم الادارية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>امارات مسؤوليات ضمن الفئات الإدارية</td>
<td>0.66</td>
<td>عالية</td>
<td>4.63</td>
<td>4.31</td>
<td>أهتم بالتطوير والتجديد التربوي</td>
<td>0.71</td>
<td>عالية</td>
<td>4.17</td>
<td>4.16</td>
</tr>
<tr>
<td>أخطأ لأعمال الإدارية مند بداية العام</td>
<td>0.64</td>
<td>عالية</td>
<td>4.34</td>
<td>4.31</td>
<td>أدارة الوقت بشكل سليم</td>
<td>0.65</td>
<td>عالية</td>
<td>4.14</td>
<td>4.08</td>
</tr>
<tr>
<td>أهم بتقديم وترتيب الأعمال الإدارية وفق الأولويات</td>
<td>0.64</td>
<td>عالية</td>
<td>4.34</td>
<td>4.31</td>
<td>انتهج الأسلوب الديمقراطي في تعامل مع المعلم</td>
<td>0.93</td>
<td>عالية</td>
<td>4.13</td>
<td>4.53</td>
</tr>
<tr>
<td>لدي القدرة للرجل السريع للتعليمات الإدارية الواردة من مديرية التربية والتعليم</td>
<td>0.63</td>
<td>عالية</td>
<td>4.31</td>
<td>4.31</td>
<td>أشارك المعلم في الأعمال الإدارية</td>
<td>0.63</td>
<td>عالية</td>
<td>4.31</td>
<td>4.31</td>
</tr>
<tr>
<td>أدرك الأسلوب الديمقراطي في تعامل مع المعلم</td>
<td>0.93</td>
<td>عالية</td>
<td>4.31</td>
<td>4.31</td>
<td>أدارة الوقت بشكل سليم</td>
<td>0.65</td>
<td>عالية</td>
<td>4.14</td>
<td>4.08</td>
</tr>
</tbody>
</table>
ب وبين الجدول رقم 3.4 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفترات المحور الأول: الجانب الإداري، إذ بلغ المتوسط العام للمحور (4.31) بإحراز معياري عام (0.54)، ودرجة عالية في التمكين الإداري لدى المديرين من وجهة نظرهم. حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تتصف على "أمارس مسؤولياتي ضمن القوانين الإدارية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.46)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة الفصل (1) ونصها "أخطط لأعمال الإدارة منذ بداية العام" بوسط حسابي بلغ (4.43)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (7) ونصها " أهتم بتنظيم وترتيب الأعمال الإدارية وفق الأولويات" بوسط حسابي بلغ (4.43)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "أدير الوقت بشكل سليم" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ (4.14).

حيث ترى الباحثة إلى أن مدير مدارس محافظة مسندم يتمتع بدرجة عالية من التمكين الإداري كما هو واضح في الجدول رقم 3.4 وبالنسبة للنهاية في تلخيص مسؤولياتهم، ويعكس ذلك في قدرتهم على التخطيط الجيد لأعمالهم وتنظيم الأعمال وفق الأولويات المتاحة، ويواظب الوقت ويدرجه بشكل جيد في أعمالهم الإدارية، لذا نجد ترابط الفقرات التي حصلت على المراتب الأربعة الأولى في عملية التحليل، لأن كل فقرة ترتبط بالثاني قبلها فعندما تتحقق الأولى تتحقق الثانية ومن ثم الثالثة والرابعة.

ثانيا: المحور الثاني: جانب التدريب والتأهيل

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>درجة التمكين</th>
<th>التحرر</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>الفترات</th>
<th>الرقم</th>
<th>الرتبة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>عالية</td>
<td></td>
<td>0.80</td>
<td>4.06</td>
<td></td>
<td>10</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>عالية</td>
<td></td>
<td>0.79</td>
<td>4.03</td>
<td></td>
<td>9</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>عالية</td>
<td></td>
<td>0.80</td>
<td>3.94</td>
<td></td>
<td>11</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>عالية</td>
<td></td>
<td>0.96</td>
<td>3.89</td>
<td></td>
<td>13</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>عالية</td>
<td></td>
<td>0.85</td>
<td>3.86</td>
<td></td>
<td>12</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>عالية</td>
<td></td>
<td>1.06</td>
<td>3.86</td>
<td></td>
<td>15</td>
<td>6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفترات المحور الثاني: جانب التدريب والتأهيل، مرتبة تنزيليا حسب المتوسطات الحسابية.
مبحث: لا يوجد مبحث معناً.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه:
"هناك تباين في تقييمات الفتيان بالسنوات الأول والثاني من الدراسة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وإلا، لا يوجد تباين في تقييمات الفتيان بالسنوات الأولى والثانية من الدراسة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

التكيفات:
1. تناول الفتيان الذكور في تقييمات الفتيان بالسنوات الأولى والثانية من الدراسة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

التكيفات:
1. تناول الفتيان الذكور في تقييمات الفتيان بالسنوات الأولى والثانية من الدراسة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

التكيفات:
1. تناول الفتيان الذكور في تقييمات الفتيان بالسنوات الأولى والثانية من الدراسة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

التكيفات:
1. تناول الفتيان الذكور في تقييمات الفتيان بالسنوات الأولى والثانية من الدراسة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
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

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدالة الإحصائية (ت)</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>العدد</th>
<th>النوع الاجتماعي</th>
<th>المحاور</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.057</td>
<td>3.905</td>
<td>0.70</td>
<td>4.28</td>
<td>ذكر</td>
<td>جانب الإداؤر</td>
</tr>
<tr>
<td>0.42</td>
<td>4.34</td>
<td>0.70</td>
<td>22</td>
<td>أنثى</td>
<td>جانب التدريب</td>
</tr>
<tr>
<td>0.383</td>
<td>0.781</td>
<td>0.70</td>
<td>3.91</td>
<td>ذكر</td>
<td>التأهيل</td>
</tr>
<tr>
<td>0.66</td>
<td>3.91</td>
<td>0.70</td>
<td>22</td>
<td>أنثى</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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


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

جدول 6.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات (ت) لأثر متغير المؤهل العلمي

<table>
<thead>
<tr>
<th>المحاور</th>
<th>العدد المطلق</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المعلم العلمي</td>
<td>35</td>
<td>4.37</td>
<td>0.46</td>
</tr>
<tr>
<td>البكالوريوس</td>
<td>28</td>
<td>4.13</td>
<td>0.84</td>
</tr>
<tr>
<td>ماجستير</td>
<td>7</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>فاعل</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>جانب الإداري</td>
<td>28</td>
<td>3.93</td>
<td>0.64</td>
</tr>
<tr>
<td>جانب التدريب</td>
<td>7</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>والتأهيل</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

يلاحظ من الجدول رقم 6.4 وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدالة الإحصائية الإصطنافية (0.05 ≤ α) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندي في سلطة عمان حسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس / ماجستير فأعلى) في المحور الأول: جانب الإداري، وجاءت الفروق الإحصائية لصالح العينة من حملة البكالوريوس. في حين يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية المحور الثاني: جانب التدريب والتأهيل.

وتبرر الباحثة ذلك إلى أن حملة البكالوريوس لديهم الأكثر خبرة في الأعمال الإدارية ولديهم القدرة على التنظيم وترتيب الأعمال الإدارية وفق الأوقات، ويوجد أيضاً الاهمال بسبب الاهتمام بحملة البكالوريوس توجيههم وإرشادهم ورعايتهم وتوزيدهم بكل ما يلزم لأداء واجباتهم على أكمل وجه، كونهم القدوم في التعليم، 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 والجرادية (2014)، ودراسة مسعود المهدي (2007) بعدم وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي.

المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية
المجلد الثالث - العدد (12) أكتوبر 2019

327
3. ملتغير "سنوات الخبرة"

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

جدول 7.4

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>الجانب التدريب والتأهيل والدراي</th>
<th>العدد</th>
<th>سنوات الخبرة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>36</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المتوسط الحسابي</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الانحراف المعياري</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المتوسط الحسابي</td>
<td>3.68</td>
<td>9 سنوات فأقل</td>
</tr>
<tr>
<td>الانحراف المعياري</td>
<td>0.44</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المتوسط الحسابي</td>
<td>3.90</td>
<td>10 سنة إلى 20</td>
</tr>
<tr>
<td>الانحراف المعياري</td>
<td>0.79</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المتوسط الحسابي</td>
<td>4.13</td>
<td>أكثر من 20 سنة</td>
</tr>
<tr>
<td>الانحراف المعياري</td>
<td>0.52</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المتوسط الحسابي</td>
<td>3.91</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الانحراف المعياري</td>
<td>0.67</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الكلي</td>
<td></td>
<td>36 سنوات</td>
</tr>
</tbody>
</table>

بين الجدول 7.4 تبيناً مقارنة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
تقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة
مسندم في سلطنة عمان حسب متغير سنوات الخبرة.
وتتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل
التبان 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>المحاور</th>
<th>المصدر</th>
<th>دلالة</th>
<th>مجموع الدرجات الحرة</th>
<th>متوسط الدرجات المربعات</th>
<th>قيمة F للإحصائية</th>
<th>ضعف p</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الجانب بين المجموعات</td>
<td></td>
<td>0.178</td>
<td>1.82</td>
<td>2</td>
<td>1.025</td>
<td>0.282</td>
</tr>
<tr>
<td>الداخلي المجموعات</td>
<td></td>
<td>0.282</td>
<td>9.017</td>
<td>32</td>
<td>10.043</td>
<td>0.394</td>
</tr>
<tr>
<td>الكلي</td>
<td></td>
<td>0.394</td>
<td>0.96</td>
<td>2</td>
<td>0.853</td>
<td>0.426</td>
</tr>
<tr>
<td>الجانب التدريب بين المجموعات</td>
<td></td>
<td>0.444</td>
<td>14.212</td>
<td>32</td>
<td>15.065</td>
<td>0.444</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

وتفسر النتائج السبب في هذه النتيجة إلى أن المدير أو المديرة يكون قد عمل قبل الانخراط بعمله الإداري في مجال التعليم مما شكل لديه مجموعة من الخبرات التربوية والتعليمية تساعد في عمله كمدير، وأن الكثير من الدورات التدريبية تتكرر مثل نظريات التعلم، والإشراف الحديث، وتقنية إدارة التغيير، والتقنية الحديثة وفرت للجميع وبغض النظر عن عدد سنوات الخبرة من التجارب التربوية والنظريات الحديثة في مجال التمكين الإداري. وقد أتفقت هذه النتيجة مع دراسة المنيري والجرادة (2014)، ودراسة مسعود (2012)، بينما اختفت هذه النتيجة مع ودراسة الطالب (2017، 2018)، وجود فروق لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة (11 سنة فاكثر)، وثابت دراسة المهدي (2007) وجود فروق لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصه:
ما تقدر أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم بسلطنة عمان؟

وكانت الإجابة عن هذا السؤال، تم استخلاص 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 يوضح ذلك.
جدول 9.4
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة على محاور مجال معايير الإدارة المدرسية، مرتبة تنافازيا حسب المتوسطات الحسابية

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرتبة المعيارية</th>
<th>التحيز</th>
<th>المحاور</th>
<th>المعدل</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>عامة</td>
<td>0.54</td>
<td>4.38</td>
<td>2</td>
<td>القيمة النهائية: تطبيق العمل الإداري</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>عامة</td>
<td>0.67</td>
<td>4.38</td>
<td>3</td>
<td>القيمة النهائية: تنمية القيمة التنظيمية للمدرسة</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>عامة</td>
<td>0.57</td>
<td>4.26</td>
<td>1</td>
<td>القيمة النهائية: تفعيل التخطيط المدرسي</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>عامة</td>
<td>0.53</td>
<td>4.34</td>
<td>3</td>
<td>القيمة النهائية: بعض المحاور</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

بين الجدول 9.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الآداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان حسب محاور مجال معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الآداء المدرسي، حيث جاء في المرتبة الأولى المحور الثاني: تنظيم العمل الإداري، بآعلى متوسط حسابي: ٤.٣٨ (0.٥٧) وانحراف معياري: ٠.٤٤، فيما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة المحور الأول: تفعيل التخطيط المدرسي، بمرتبة حسابي: ٤.٦٧ (٠.٦٧) وانحراف معياري: ٠.٤٤، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمجال ككل (٤.٣٨)، بانحراف معياري عام (٠.٥٧) ودرجة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم على دراسة عالية بعملية تنظيم العمل الإداري في المدرسة، حيث جاء بالمرتبة الأولى في تطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الآداء المدرسي، ويرجع ذلك إلى أن تنظيم العمل الإداري يمثل البيئة الداخلية التي تمارس الإدارة المدرسية أنشطتها فيها، وهذا يعكس على باقي معايير الإدارة المدرسية، كما أن التقييم لا يهم بالاعتبار والدعاة الخاصة بالأفراد، فهو يعكس العلاقة الشخصية المتداخلة بين العاملين داخل المدرسة.

وقد جاء المحور الثالث: تنمية القيمة التنظيمية للمدرسة في المرتبة الثانية، ويرجع ذلك إلى أن مدير المدارس لديهم قلة فرص التطوير المهني وتبادل الخبرات وورش العمل التي تدعمها وزارة التربية والتعليم ومديرة محافظة مسندم فيما يتعلق بنواحي تنمية القيمة التنظيمية في المدرسة، وتضع كل اهتمامها للدورات التربوية والإشرافية بشكل أوسع، ويقتصر العمل الإداري على الآداء الروتيني، وبالأفراد عن التطور.
والتجديد، مما يضعف فهم العاملين لمفهوم تنمية القيم التنظيمية أو التعليم بأنواعها وأساليبها والنظر لها من خلال المفهوم التقليدي.


وفيما يلي النتائج وفق محاور مجال معايير الإدارة المدرسية.

أولاً: المحور الأول: تفعيل التخطيط المدرسي

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

جدول 10.4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفترات المحور الأول: تفعيل التخطيط المدرسي

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدرجة التطبيق المعياري</th>
<th>الاحتراف الحسابي</th>
<th>الاحتراف المعياري</th>
<th>الفترات</th>
<th>الرتبة</th>
<th>الاحتراف المعياري</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>عالية</td>
<td>0.60</td>
<td></td>
<td>4.40</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>عالية</td>
<td>0.73</td>
<td></td>
<td>4.34</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>عالية</td>
<td>0.63</td>
<td></td>
<td>4.20</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>عالية</td>
<td>0.89</td>
<td></td>
<td>4.09</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>المستوى العام</td>
<td>0.57</td>
<td></td>
<td>4.26</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
بين الجدول، المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفترات المحور الأول: تفعيل التخطيط المدرسي، إذ بلغ المتوسط العام للمحور (4.26) بالانحراف معياري عام (0.57)، ودرجة عالية. حيث جاءت القيمة متوسط حسابي بلغ (4.40)، تلتها في المرتبة الثانية القيمة رقم (2) ونصها "تحديث إدارة المدرسة معالير تقويم واعدة للأداء في خطة المدرسة" بمنطقة حسابي بلغ (4.20)، بينما جاءت القيمة رقم (3) ونصها "تشجيع إدارة المدرسة جميع العاملين بها للمستفيدين منها في التخطيط" في المرتبة الأخيرة بمنطقة حسابي بلغ (4.09).

وقد يرجع ذلك إلى أن مدير مدارس التعليم الأساسي محاكاة مسند لربما لديهم القدرة على تربية البنية التعليمية التدريسية المناسبة، يرجع ذلك لأهمية العملية التعليمية وأنها أساس العمل في المدرسة، فدور المدير الفاعل في تربية البنية التعليمية المناسبة للطلاب، من خلال بناء خطط استراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية، وتفعيل دور المدرسة في المجتمع، وتفعيل دور المجتمع المحلي وأولياء الأمور في البنية التعليمية، ورفع روح الإنجاز والتحفيز وتفويض المهام والأدوار لأعضاء المجتمع المدرسي. وتأتي القيمة (2) "وجود أهداف واضحة للأداء المدرسي لدى إدارة المدرسة" في المرتبة الثانية، وتفسر الباحثة ذلك إلى تغير النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية والأهداف التي ترمى إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح وتعليمات وقرارات تضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة، إلى المفهوم الحديث الذي يجعل من التقييم محور العملية التعليمية. ومن هذه الأهداف: العمل على كشف مجمل الطلاب وقدراتهم واستعداداتهم الفكرية وتنميتها وتجهيزهم بما يفي خدم الطلاب وينفع المجتمع، ومساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم الروحية والعلمية وخلقية النفسية والاجتماعية بصورة متزنة، وتربيتهم التدريجي على التفكير الإبداعي والأبتكر والتجديد وتنمية الثقة في النفس والحرية لديهم، وتصدير التلاميذ بفلسفة المجتمع وقيمته قولة وعملاً، مع التركيز على احترام العمل اليدوي، وإعداد الطلاب لفهم الحياة الحاضرة والمستقبلية، والاستعداد لمواجهة المستقبل، اكتشاف التلاميذ الموهوبين ورعايتهم، وتوضيح الأهداف الكبرى في الطرق العامة التي تسري المدرسة من خلالها لتحقيق رسالتها، وتربيت الأهداف الكبرى بالمجالات الرئيسية للمدرسة. لذا يسعى مدير مدارس التعليم الأساسي محاكاة مسند أن تكون الأهداف واضحة في الأداء المدرسي ليتم قياسها بشكل صحيح.
وتأتي الفقرة (3) "تحديد إدارة المدرسة معايير تقييم واضحة للأداء في خطة المدرسة" في المرتبة الثالثة، وتتعزى الباحثة ذلك إلى أن تقويم الجودة في التعليم العام يتم بالرجوع إلى معايير تقييمية للممارسات الجيدة روعي عند وضعها أن تكون شاملة، موضوعية، ومرنة. وتحقق مبدأ المشاركة، ومستمرة ومتدرجة، وبديلة للتدريس والقياس. ونعت هذا المعايير أو الممارسات أساساً للاعتماد في المدارس، وتعتبر مرجعًا للمدرسة في عمليات ضمان الجودة الداخلية كما يتم استخدامها من قبل المراجعين الخارجي كأساسات في تقديمهم. إذا تجد الباحثة حول مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسدس، على أن تكون معايير تقييم الأداء واضحة في خطة المدرسة. وتثير الباحثة إلى أن الفقرة (4) جاءت في المرة الأخيرة "تشترك إدارة المدرسة جميع المعلمين بها والمسؤولين منها في التخطيط". وذلك ربما بسبب قلة ثقافة بعض مديري المدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسدس في أن العملية التعليمية عملية مشتركة ما بين إدارة المدرسة والمعلمين فيما من معلمين وأخصائيين وطلبة وغيرهم، فكل من في المدرسة له مساهمات في العملية التعليمية حتى لو كان عمل النطاق أو المجال، إذا لابد من مدير مدرسة أشارك جميع المعلمين في خطة المدرسة والاستفادة من خبراتهم وأفكارهم ليزيد ذلك من الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والمعلمين.

ثانيًا: المحور الثاني: تنظيم العمل الإداري

يوضح الجدول رقم 11.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعية لفترات المحور الثاني: تنظيم العمل الإداري

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرتبة</th>
<th>الفناء</th>
<th>الفترات</th>
<th>الاحتراف المعيار</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الاحتراف اللدبي التطبيق</th>
<th>Spearman: مدير مدرسة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>7</td>
<td>1</td>
<td>7</td>
<td>4.49</td>
<td>0.61</td>
<td>عالية</td>
<td>تنفيذ إدارة المدرسة سجلات المعلمين ودفاتر تحضيرهم</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>2</td>
<td>8</td>
<td>4.43</td>
<td>0.61</td>
<td>عالية</td>
<td>تؤدي إدارة المدرسة في تنفيذ العمل المدرسي</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>3</td>
<td>11</td>
<td>4.43</td>
<td>0.66</td>
<td>عالية</td>
<td>تقوم إدارة المدرسة بتحليل نتائج تقييم الطلاب بدقة وتوزيعها في خطة المدرسة</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>4</td>
<td>6</td>
<td>4.40</td>
<td>0.60</td>
<td>عالية</td>
<td>توظف إدارة المدرسة مراكز المباني المدرسي</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>4.34</td>
<td>0.64</td>
<td>عالية</td>
<td>تؤدي إدارة المدرسة الصلاحيات للمعلمين بالمرسلا بما يخدم العملية التعليمية</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>6</td>
<td>9</td>
<td>4.34</td>
<td>0.59</td>
<td>عالية</td>
<td>تواكب إدارة المدرسة للمستجدين في الإدارة المدرسية</td>
</tr>
</tbody>
</table>
بيّن الجدول 11.4 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفرعات المحور الثاني: تنظيم العمل الإداري، إذ بلغ المتوسط العام للمحور (4.38) بانحراف معياري عام (0.54)، ودرجة 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" تساهم إدارة المدرسة في تنسيق العمل المدريسي" بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، 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 الإتمام المهني وفق الاهتمامات الفعلية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.20). وتعتقد الباحثة ذلك على أن مدير المدرس لربما يمارسون العمل الإداري على أكرم وجه من حيث متابعة سجلات المعلمين ودفاترهم التحضيرية والتي من خلالها يتم معرفة خطة سير المعلمين في المدرسة ومتابعتها وتقديم المفيد لهم، وفي أسهام إدارة المدرسة بتنسيق العمل المدريسي إشارة إلى أن المديرين يسعون دائماً لأن يسير العمل المدريسي ضمن خطة معينة، ووفق فترة زمنية ودوية المعلمين للعمل بروح الفريق؛ ليتم إنجاز العمل بأسرع وقت ممكن ويحقق الجويدة العالية، وفي قيم 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 فعّيز الإيجابية ويعدل السلبية في الخطط المستقبلية، وهذا يعكس بشكل كبير على أداء المدرسة وتطورها. وفي متابعة مدير المدرس لبرامج الإتمام المهني إشارة لحرص مدير المدرسة على تقديم أفضل لتعليمه وتحقيق الإشراف الرسمي والعلمي لهم، فتشيد بعمل البعض في تقديم ما هو أفضل لتحسين العملية التعليمية والنهوض بها والاستفادة من خبرات الآخرين في الحلول التربوي.

ثالث: المحور الثالث: تنمية القيم التنظيمية للمدرسة

ويوضح جدول رقم 12.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفرعات المحور الثالث: تنمية القيم التنظيمية للمدرسة.
جدول 12.4
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفترات المحور الثالث: تنمية القيم التنظيمية للمدرسة، مرتبتها تنزلًا حسب المتوسطات الحسابية

<table>
<thead>
<tr>
<th>درجة التطبيق</th>
<th>المتوسط الحسابي الاحتراف المعياري</th>
<th>الرقم القياسي</th>
<th>الرتبة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>عادية</td>
<td>0.66</td>
<td>4.46</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>عادية</td>
<td>0.66</td>
<td>4.46</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>عادية</td>
<td>0.83</td>
<td>4.31</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>عادية</td>
<td>0.87</td>
<td>4.29</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>المتوسط العام</td>
<td>0.67</td>
<td>4.38</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

بين الجدول 12.4 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفترات المحور الثالث: تنمية القيم التنظيمية للمدرسة، إذ بلغ المتوسط العام للمحور (4.38) بانحراف معياري عام (0.67)، وبدارة عادية. حيث جاءت الفترات 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 الفترات رقم (14) ونصها "تشجع إدارة المدرسة الابتكار والتجديد في العمل" بمتوسط حسابي مكرر بلغ (4.46)، تلتها في المرتبة الثالثة الفترات رقم (12) ونصها "تحرص إدارة المدرسة على بناء علاقات تعاونية بين أفراد المجتمع المدرسي" بمتوسط حسابي مكرر بلغ (4.31)، بينما جاءت الفترة رقم (15) ونصها "تحفز إدارة المدرسة الابتكار والتجديد في 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؛ ليحقق 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، وقد جسور التعاون من قبل أولياء الأمور والشركات المشاركة في أيامج العملية التعليمية، وبالتالي يحصل الارتباط والتطوير في تلك المدرسة. وترتبط فترات تحفيز إدارة المدرسة العاملين على
تجويد أدائهم بالفقرات السابقة حيث لابد من مدير المدرسة بالإشادة والثناء على من يخلص ويحقق الأداء الجيد ويبتكر طرقاً وأساليب علمية جديدة في التدريس ليكون مثالاً يحتذى به بين المعلمين، ويزعزع 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.

رابع: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ونصه:
"هل توجد علاقة دالة إحصائياً لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسند في سلطنة عمان وتطبيقهم لمعايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي؟"

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

جدول 13.4

<table>
<thead>
<tr>
<th>مجال الدراسة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي</th>
<th>المجال التعليمي</th>
<th>تنظيم المدرسة</th>
<th>تنفيذ التخطيط الإداري</th>
<th>علاقة الارتباط</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>عمال الادارة</td>
<td><strong>688</strong></td>
<td>.691</td>
<td>.758**</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>عمال الادارة</td>
<td>**0.012</td>
<td>0.005</td>
<td>0.003</td>
<td>0.000</td>
</tr>
<tr>
<td>عمال الادارة</td>
<td><strong>593</strong></td>
<td><strong>468</strong></td>
<td><strong>494</strong></td>
<td>**0.005</td>
</tr>
<tr>
<td>عمال الادارة</td>
<td><strong>598</strong></td>
<td><strong>656</strong></td>
<td><strong>708</strong></td>
<td>**0.005</td>
</tr>
<tr>
<td>عمال الادارة</td>
<td><strong>734</strong></td>
<td><strong>598</strong></td>
<td><strong>656</strong></td>
<td>**0.005</td>
</tr>
</tbody>
</table>
يجب أن يكون الجدول 1.3.4 وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدالة (0.01 ≤α) لتقدر أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم وتقييمهم لمзовع الإدارة المدرسية، وتقرد الإشارة إلى أن قيم معلم الارتباط بين المجالين موجبة، الوقت علاقة طردية وقوية، وهذا يعني أنه كله زادت درجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم زادت درجة تطبيقهم لمعايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الآداء المدرسي. كما تشير نتائج معامات ارتباط بيرسون(r) بين محاور المجالين إلى الآتي: 

• يوجد علاقة ارتباطية موجبة وطردية دالة إحصائياً بين مهور الجانب الإداري وبين المحاور الثلاثة لملعيب الإدارة المدرسية في نظام تطوير الآداء المدرسي والمجال ككل، وهو أكثر المحاورين ارتباطاً بملعيب الإدارة المدرسية.
• يوجد علاقة ارتباطية موجبة وطردية دالة إحصائياً بين مهور جانب التدريب والتأهل وبين المحاور الثلاثة لملعيب الإدارة المدرسية في نظام تطوير الآداء المدرسية، وذلك الباقية تقييم جدول رقم 13.4 إلى أن معلم الارتباط بين الجانب الإداري والاتجاه المصاحب ًفتعل التخطيط =0.758 والتبين المشترك =0.58 X 0.10 = 100% وأن 75% من التخطيط المدرسية تعود إلى الجانب الإداري ونسبة 3% تعود لعوامل أخرى كإدارة الوقت، وإعداد الجدول المدرسي، وعقد الاجتماعات الخاصة بالهيئة التدريسية والإدارية.

في حين أن معالل الارتباط بين الجانب الإداري وتنمية القيم التنظيمية =19.419 ولتبين المشترك ١٨٨% وهذا يعني أن الجانب الإداري ساهم فقط ب1% في تنمية القيم التنظيمية، وأن هناك عوامل أخرى أثرت بشكل أكبر في تنمية القيم التنظيمية كشخصية مدير المدرسة الموظمة أمام عمله، وقد يرجع إلى نظام البصمة الموجود، والمkoń، والقوائم الصادرة من وزارة التربية والتعليم.

وجه معالل الارتباط بين جانب التدريب والتاهيل وتفعل التخطيط المدرسي = 49.3% والتبين المشترك ٣٤% وهذا يعني أن جانب التدريب والتاهيل يشارك بنسبة 42% في تفعيل التخطيط المدرسي وترفع باقي النسبة لعوامل أخرى ساهمت في تفعيل التخطيط المدرسي كمثابرة الدورية من قبل إدارة المدرسة لسجلات المعلم ودفاتر تحضيرهم وخططهم، وكذلك ربما يرجع ذلك إلى تواجد مشرف في المادة بشكل دوري لمتابعة الخطط وتوقيعها ومناقشة المعلمين حول ما استجد. كما أن معالل الارتباط بين جانب التدريب والتاهيل وتنمية القيم التنظيمية المدرسية = 59.5% والتبين المشترك ٢٥% وهذا يعني أن مساهمة جانب التدريب والتاهيل كانت ٣٣% 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، والإتكاز والتجديد في العمل من قبل الهيئة التدريسية.
وأن معامل الارتباط ككل = 43.7%، والتباين المشترك = 45%، وهذا يعني كلما
زادت درجة التمكين الإداري لدى مدير مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم
زادات درجة تطبيقهم لمعايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي.

وتثير البحث بخيار 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 مدير المدارس
من حيث امتلاكهم للمهارات الإدارية والفنية والكاريزيما التي تؤهلهم لقيادة العمل
التربيوي، وهذه عوامل قوية تساعد في بناء شخصية القائد الإداري، فالمتخصص
لنوعية الدورات التي يتنافها مدير المدارس حالياً جلها تركز على دورات في القيادة
والمدير مشرف مقيم وبناء القدرات الإدارية والاتصال والتصور وفك التحاور
وإدارة المجتمعات، وكل ذلك يوسع لقيادات تربوية قادرة على تطوير أدائها
وتحسينه نحو الأفضل. هذه النتيجة تنطبق مع دراسة مسعود(2012) من حيث وجود
علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين والأداء مع اختلاف عينة الدراسة، وتختلف

النهايات:

في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية:
1. تحفيز وتشجيع مدير مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم للهيئة الإدارية
والتدريسية على توجيه أداؤهم وتطويره، بما يتناسب مع مستجدات العصر.
2. مشاركة مدير مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في تفتيش وإعداد برامج
الإمكاك المهني للهيئة الإدارية والتدريسية وفق الاحتياجات الفعلية لهم.
3. تعزيز مساهمة الجانب الإداري لمدير 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 لمدير مدارس التعليم الأساسي بمحافظة
مسندم في تفعيل التخطيط المدرسي، وتنمية القيم التنظيمية الخاصة بمعايير الإدارة
المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي.
قائمة المراجع
أولاً المراجع العربية:
القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتربية،科学، الاعمال.(2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديرية مدارس الثانوية بمحافظة غزة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
أبو الوليد، ابراهيم; أبو الوليد، محمد.; الهاجري، برجس فالي.(2011). التمكين القيادي: واقعه تحقيقه في مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت. مجلة كلية التربية جامعة البحرين، 87(1), 103-105.
أحمد، أحمد.; أبو الوليد، محمد.; الهاجري، برجرس فالح.(2011). التمكين القيادي وعلاقته بصنف القرار في مدارس التعليم الثانوي. بين جامعة البحرين، 87(1), 103-105.
أحمد، أحمد.; أبو الوليد، محمد.; الهاجري، برجرس فالح.(2011). التمكين القيادي وعلاقته بصنف القرار في مدارس التعليم الثانوي. بين جامعة البحرين، 87(1), 103-105.
أحمد، أحمد.; أبو الوليد، محمد.; الهاجري، برجرس فالح.(2011). التمكين القيادي وعلاقته بصنف القرار في مدارس التعليم الثانوي. بين جامعة البحرين، 87(1), 103-105.
الجرادية، محمد، المنوري، أحمد عبد العزيز(2014). واقع التمكين الإداري لدى مديرية مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان.
رسالة ماجستير منشوره، جامعة السلطان قابوس.


الإسكندرية: دار الوقفاء لدبيا الطباعة والتشر.


شبيب، غ לחني (1994). تجربة سلطنة عمان في تكوين الأداء بالجهاز الحكومي. مجلة الإدارة، (38)، 89-104.


المصري، مالك جمعة (2011). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي (الحزمة الثانية) بسلطنة عمان في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، سلطنة عمان، جامعة نزوى.


العيد، بثينة (2005). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.


العرفي، عبد الله، ومحمد عباس (1996). مدخل إلى الإدارة التربوية. بنغازي، ليبيا:

номشترات جامعة قار بونس.


علاقي، مدني عبد القادر (2007). إدارة الموارد البشرية. جدة، السعودية: خوارزم

العربية للنشر والتوزيع.


قرني، حسام وأحمد علي (2007). التمكين الإداري لإحداث التطور التنظيمي. دراسة ميدانية مقدمة للحصول على درجة الخروجية في إدارة الأفراد، أكاديمية

السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.

القضاء، محمد حامد الطرواني، ناجي صالح (2011). واقع التمكين الإداري للمرأة الأردنية العاملة والمواقف المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير منشورة، مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية

والاجتماعية، جامعة مؤتة.

الكبيسي، عامر (2005). إدارة الموارد البشرية في الخدمة الحديثة. القاهرة، مصر:

المنظمة العربية للتربية والإدارة.


المصر، القاهرة: الدار الثقافية.

محمود، سماح مؤيد، أسيل، هادي (2007). أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القبادية للمدير. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (27)، 195-211.

محيصين، وجدي (2004). مدى رضا موظفي وكالة الغوث العالميين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعريض والحوافز. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
مسعود، هؤين أحمد صادق (2012). درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدير في مدارس الحكومية في محافظة شمال الصفا الغربية. رسالة جامعي مشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.


نصر، نوال (2010). التآزر الاقتصادي في تحدين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي. ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي (العربية الخامس – الدولي الثاني) الإجادات الحديثة في تطوير الاداء المؤسسي والإداري في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والمغرب العربي، جمهورية مصر العربية.


ثانياً: المراجع الأجنبية


