

## القدرة التنبؤية للأداء الإداري في تحديد مستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان<sup>1</sup>

د. خليفة بن أحمد القصابي<sup>ii</sup>  
د. محمد الريامي<sup>iv</sup>  
تاريخ القبول  
2022/10/16

د. ربيع بن المر الذهلي<sup>i</sup>  
د. أحمد محمد جلال الفواعير<sup>iii</sup>  
تاريخ الاستلام  
2022/9/7

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على القدرة التنبؤية للأداء الإداري في تحديد مستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس في سلطنة عمان، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة مكونة من (56) فقرة. بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها طبقت على عينة عشوائية بلغت (550) مدير ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية كان متوسطاً، وجاء مستوى الكفاءة الذاتية لمديري المدارس مرتفعاً، كما كشفت وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الكفاءة الذاتية ككل، وكذلك بين أبعاد الأداء الإداري الستة وأبعاد الكفاءة الذاتية الثلاثة، وكذلك وجود دلالة إحصائية لإسهام الأداء الإداري في التنبؤ بمستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس في سلطنة عمان. وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات من أهمها: تقديم برامج تطويرية لمديري المدارس في مجال العمليات الإدارية والتخصيص الأكاديمي للطلبة، وإدراج برامج الكفاءة المالية ضمن البرامج التي تقدم لمديري المدارس من قبل المعهد التخصصي.

**الكلمات المفتاحية:** التنبؤية، الأداء الإداري، الكفاءة الذاتية، مديري المدارس، سلطنة عمان.

<sup>i</sup> جامعة نزوى  
<sup>ii</sup> جامعة نزوى  
<sup>iii</sup> جامعة نزوى  
<sup>iv</sup> جامعة نزوى

## The Predictive Ability of administrative Performance in Determining the Level of Self-efficacy among Governmental School Principals in the Sultanate of Oman

### Abstract

The current study aimed to identify the predictive ability of administrative performance in determining the level of self-efficacy among school principals in the Sultanate of Oman. The descriptive correlative approach was used to achieve the aims of the study. A questionnaire was used as a tool for the study, consisting of (56) items. The validity and reliability of the questionnaire were verified. It was applied to a random sample of (550) school principals.

The results of the study showed that the level of administrative performance of public-school principals was medium, and the level of self-efficacy of school principals was high. It also revealed the existence of a positive and statistically significant correlation between the level of administrative performance and the level of self-efficacy as a whole, as well as between the six dimensions of administrative performance and the three dimensions of self-efficacy,

Moreover, the findings showed a statistically significant contribution of administrative performance in predicting the level of self-efficacy among school principals in the Sultanate of Oman. In light of the results of the study, a set of recommendations were presented, the most important of which are: providing development programs for school principals in the field of administrative processes and academic achievement for students, and inclusion of financial efficiency programs within the programs offered to school principals by the Specialist Center for Professional Training of Teachers.

**Keywords:** administrative performance, self-efficacy, school principals, Sultanate of Oman.

## المقدمة

تسعى دول كثيرة متقدمة ونامية بين فترة وأخرى إلى تحسين الأداء الإداري المدرسي، وتطويره، مستهدفة بذلك مواكبة التغيرات المتسارعة في التكنولوجيا والاتصال، والمتغيرات التي تحدث في المناخ التعليمي، من أجل إعداد جيل من الإداريين قادر على التعامل والتفاعل مع قضايا العصر؛ فقد ثبت للدول على اختلاف أيديولوجياتها أن المجتمع لكي يجد مكاناً، وسط الكبار لا بد أن ينمي في أفرادها قدرات متنوعة وجديدة، مثل قدرات التفكير الناقد، حل مع المشكلات، والتعلم الذاتي المستمر، والتكيف مع المتغيرات المتسارعة في العالم على جميع الأصعدة، والقدرة التكيف وتحقيق الذات، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج وهذه القدرات والكفاءات أصبحت ضرورية للقوى العاملة الجديدة في مجتمع سريع التطور. وأيقنت الدول أن توفير القدرات وصقل الكفاءات تعد أحد مهام القيادات التعليمية في الميدان التربوي، أو إحدى مهام التعليم المدرسي؛ حيث تحرص على تطوير الأداء المدرسي من أن لآخر، ورفع مستوى الكفاءة الذاتية للإداريين؛ سعياً إلى تحقيق مستقبل أفضل لأبنائها.

وتعتبر إدارة الأداء بمثابة تقنية إدارية إستراتيجية، تدعم أهداف المدرسة من خلال ربط أهداف عمل كل فرد من العاملين بالدور الرئيسي لها، ويُفترض أيضاً أنها نظام متكامل؛ حيث تعمل إدارة المدرسة والعاملين معا في تحديد الأهداف، وتقييم ومراجعة كيفية تحقيق هذه الأهداف، ومكافأة الأداء الجيد، ويتطلب هذا القدرة على تفسير الأهداف والغايات الأكثر تجويداً على مستوى المدرسة، إلى أهداف وغايات أكثر عملية على مستوى الموظف؛ لتحقيقها، وبالتالي فإن إدارة الأداء تسعى إلى تحسين الأداء، وتطوير الموظفين، وتلبية توقعات مختلف أصحاب المصلحة ذات العلاقة بالمدرسة. (Gunnigle, 2008).

ويذكر أبون وآخرون (Abun et al, 2012) أن إدارة الأداء يمكن أن تتأثر بالعديد من العوامل مثل المهارات، المعرفة، الرضا، الدافعية، بيئة العمل، العلاقات في العمل وما إلى ذلك. ومن العوامل التي لم تعط الكثير من الاهتمام من قبل الإدارة في بيئة التعليم الأخذ بعين الاعتبار مفهوم الكفاءة الذاتية في إدارة الأداء للعاملين في المدرسة، وقد تم إجراء بعض الدراسات في هذا السياق مثل دراسة سيتن وأسكن (Cetin and Celik, 2018) والتي أثبتت أن الكفاءة الذاتية لها علاقة وثيقة بالأداء الوظيفي والإنتاجية، ودراسة مشمود (Machmud, 2018) التي توصلت إلى أن الكفاءة الذاتية تؤثر على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

ويرى عبد الرؤوف (2018) أن الكفاءة الذاتية تؤثر في النشاطات المحدودة التي يختار الإداري الانخراط فيها، ومقدار الجهد الذي يبذله، مقدار مقاومته للتحديات والانتكاسات، وقدرته على تلبية متطلبات ذلك النشاط. فالكفاءة الذاتية تمثل تقدير الفرد لذاته فيما يتعلق بتوقعاته حول قدرته على إنجاز الأعمال والخطط التي يضعها لنفسه. ويعد مفهوم الكفاءة الذاتية من المفاهيم المهمة في تفسير السلوك الإداري، حيث إن إدراك الإداري لكفاياته الذاتية يؤثر بدوره على تقييمه لقدرته وعلى تحقيق مستوى مناسب من الإنجاز، وقدرته على ضبط الأحداث.

وتشير بلحسيني (2015) إلى أن مفهوم الكفاءة الذاتية ينبثق من نظرية التعلم الاجتماعي التي ترفض النظرة الأحادية البعد لتفسير السلوك الإنساني، وإنما تعتمد على فكرة التوازن الديناميكي بين البيئة، والسلوك، والمتغيرات الشخصية، وتؤكد على العوامل المعرفية ودورها في التطور الشخصي، حيث وضّح هذا النموذج قيمة التوقعات كقوة دافعة للأشخاص؛ لإنجاح مهامهم، وإنجازاتهم الذاتية. فمعتقدات الفرد التي تشعره بإمكانية تأثيره على البيئة، تزيد في كفاءته لتحدي معوقات الواقع، والاستمرار في بذل الجهد ومضاعفته كلما لزم الأمر. وعليه فإن مفهوم الكفاءة

الذاتية يعد مفهوماً محورياً يمكن الاعتماد عليه في فهم السلوك الإنساني، وصلفه وتفعيله وتميزه. وقد خضع مفهوم الكفاءة الذاتية لمديري المدارس إلى تغييرات على مدى العقود الثلاثة الماضية؛ لأن أدوار وواجبات المديرين قد تغيرت، حيث أن الكفاءة الذاتية المهنية ترتبط بكفاءة الفرد في المجال المهني، وبالتالي مع تغير طبيعة المهنة فمن المرجح أن يتغير شعور الفرد بالكفاءة الذاتية المهنية أيضاً، فخلال التسعينيات نظر الأدب النظري في المجال المهني إلى دور مدير المدرسة كقائد تربوي، ولكن ومن التسعينيات فصاعداً، كان التركيز على الطبيعة الديناميكية لدور المدير كمخرج، وحاجته إلى المرونة والقدرة على التكيف من أجل العمل في بيئات مختلفة وفقاً لمتطلبات العصر، وقد أدى هذا التغيير أيضاً إلى تغيير في تعريف الكفاءة الذاتية المهنية لمديري المدارس (Fisher, 2020).

ويشير باندورا (Bandura, 1997) إلى أبعاد الكفاءة الذاتية التي تتمثل في ثلاثة هي: الكفاءة الذاتية السلوكية، التي يمكن تقييمها من خلال المهارات الاجتماعية والسلوكية التوكيدية، وكذلك الكفاءة الذاتية المعرفية، التي تشير إلى إدراك الفرد لقدراته للسيطرة على أفكاره ومعتقداته، بالإضافة إلى الكفاءة الذاتية الانفعالية، والتي تشير إلى معتقدات الفرد حول الأداء الفعال التي تؤثر في الحالة الانفعالية، كما تشير أيضاً إلى معتقداته حول أدائه لأفعاله، والتي تؤثر في الحالة الانفعالية له.

وتقوم نظرية الكفاءة الذاتية على عدد من الافتراضات النظرية والتي منها: سعي الأشخاص إلى التحكم في الأحداث التي تؤثر على حياتهم وضبطها أو ضبط إيقاعها على الأقل، وهذا الأمر هو المحدد لكفاءتهم، كما أن اعتقادات الكفاءة تؤثر على السلوك والجهد والمثابرة في مواجهة التحديات ومستوى الإنجاز الفعلي للفرد لمهام محددة، كما أن الكفاءة الذاتية للفرد تقف خلف طموحاته، وتوقعاته، وسلوكه، وبالتالي فإن النواتج المعرفية له ترتبط إيجابياً باعتقادات الكفاءة الذاتية (الزيات، 2001).

والكفاءة الذاتية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، فالشخص الذي يتمتع بكفاءة ذاتية عالية سوف يتطلع لأن يكون أفضل من زملائه الآخرين، ونتيجة لذلك، فإن هذا سيؤثر على أدائه الوظيفي مقارنة بزملائه الآخرين، ومن جهة أخرى فإن الكفاءة الذاتية تتطور بمرور الوقت، وبطبيعة الحال الموظف يستطيع التعامل مع الصعوبات التي تحدث في مكان العمل (Lai, 2012)، فإدراك الفرد لكفاءته الذاتية يؤثر بدوره على تقييمه لقدرته، وعلى تحقيق مستوى معين من الانجاز (عبد الرؤوف، 2018).

ويشير كابور (Kapur, 2020) إلى وجوب أن تكون إدارة الأداء مستقبلية؛ لأن جميع الجوانب الثلاثة لإدارة الأداء موجهة نحو التخطيط والتحسين المستقبلي، ويوفر نظام التقييم المدخلات الضرورية للإجراءات المستقبلية، وتركز هذه الميزة بشكل أساسي على حقيقة أنه عندما يستثمر الأفراد في الوقت والجهود والموارد؛ لتحقيق النتائج المرجوة، فإنهم بحاجة إلى التأكد من أن أداءهم موجه نحو تحقيق الأداء الجيد في المستقبل أيضاً، وبمعنى آخر فإن هناك حاجة للتأكد من أن طرق وأساليب تعزيز أداء الفرد قد تقدم مساهمة كبيرة في تحقيق نتائج منتجة في المستقبل أيضاً.

ويمكن التمييز بين توقعات الكفاءة الذاتية وتوقعات النتائج، حيث أن توقعات النتائج عبارة عن تقديرات بخصوص ما إذا كان مؤكداً أم لا، بأن تؤدي السلوكيات إلى نتائج معينة، لأن الأفراد يمكن أن يعتقدوا أن مسار العمل سيؤدي إلى نتائج معينة، ولكن قد يكون لديهم شكوك جدية حول ما إذا كانوا قادرين على أداء الأنشطة ذات الصلة، وفي هذه الحالة فإن توقعات النتائج لديهم لن

يكون لها تأثير على سلوكهم (Sadri & Roberts, 1993). أما توقعات الكفاءة الذاتية فهي عبارة عن إدراك الأفراد أن بإمكانهم القيام بالسلوكيات المطلوبة للوصول لنتائج معينة (غباري وأبو شعيرة، 2007).

وفي هذا السياق تشير الردينية (2017) إلى العلاقة بين توقعات النتائج وتوقعات الكفاءة، والتي ترى أن الأولى تعمل على تحديد السلوك الملائم؛ للقيام بمهمة معينة، بينما تعمل الثانية بشكل واضح على التنبؤ بالأفعال المستقبلية للفرد.

ويعتبر مفهوم الكفاءة الذاتية من المفاهيم المهمة في تفسير السلوك الإنساني، وقد أظهر علماء النفس التنظيمي اهتماما كبيرا بهذا المفهوم في الأونة الأخيرة من حيث الاستفادة منها في تحسين الأداء الوظيفي (Gist, 1987)، وفي هذا السياق يذكر باندورا (Bandura, 1977) أن الإنجازات الأدائية هي المصدر الأكثر تأثيرا لدى الشخص وذلك لأن الأداء الناجح يرفع توقعات الكفاءة الذاتية، في حين يؤدي التذني المتكرر إلى انخفاض الكفاءة الذاتية.

وقد قدم باندورا (Bandura, 2001) عدداً من التوصيات لبناء مقياس الكفاءة الذاتية، لأن معتقدات الكفاءة الذاتية هي مقياس محددة بالسياق، لذا يجب تقييم مجموعة السلوكيات اللازمة للنجاح في مهمة معينة في السياق المتوقع، كما يجب أن تختبر مقياس الكفاءة الذاتية كلاً من مستوى وقوة معتقداتها الفعالية. ومن هذه المقاييس الخاصة بالكفاءة الذاتية لمديري المدارس مقياس هيلمان (Hillman, 1986) ومقياس تشانين موران وولفولك هوي (Tschannen- 2001) Moran and Woolfolk Hoy، ولكن عملية التحليل فيهما صعبة، والأسس المفاهيمية لهما لم تتماش بشكل كاف مع النظرية الاجتماعية المعرفية، وكذلك مقياس ديموك وهاتي (Dimmock and Hattie, 1996) والذي استخدم ست مجالات لأداء مدير المدرسة (Moran and Gareis, 2004).

والنجاح في الأداء يرفع الكفاءة الذاتية بما يتناسب مع صعوبة العمل، كما أن الأعمال التي تنجز بنجاح من قبل الفرد تكون أكثر كفاءة من تلك التي يتمها بمساعدة الآخرين، وكذلك الإخفاق يؤدي على الأغلب إلى إنقاص الكفاءة حين نعرف أننا بذلنا أفضل ما لدينا من جهد (جابر، 1990). ويرى الباحثون من خلال اطلاعهم على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة أن هناك أهمية متزايدة في الدراسات التربوية بموضوع الأداء الإداري والكفاءة الذاتية، باعتبارها عناصر أساسية تؤثر في المخرجات الفردية والتنظيمية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد المقدرة والدافعية والعوامل الظرفية، ثلاث إشارات أساسية للأداء البشري، كل هذه المنظورات البشرية المدرجة في نموذج الأداء، والذي تضمن أيضاً بعداً جديداً هو الكفاءة الذاتية، وهذا سلوك الأفراد ناتج عن معتقداتهم، وتظهر نتائج الدراسات أن هناك علاقة ذات دلالة بين معتقدات الكفاءة الذاتية وتحسن أداء الموظفين.

حيث توصلت دراسة باندورا ولوكي (Bandura and Locke, 2003) إلى أن العلاقة بين معتقدات الكفاءة الذاتية والأداء إيجابية على الرغم من أن الأبحاث الحديثة تشير إلى أن الآثار ترجع إلى الإنجازات السابقة، وليس إلى الكفاءة الذاتية، وكذلك أظهرت دراسة بيرسون وآرن (Peterson & Arnn, 2008)، ودراسة ساورير وآخرون (Schwoerer, et al, 2005) إلى أن معتقدات الكفاءة الذاتية لها تأثير مهم على الخيارات التي يتخذها مديرو المدارس والأهداف التي يضعونها لأنفسهم، كما أنها تؤثر أيضاً على أسلوبهم في أداء مهمة ما، والدافع للانخراط فيها،

ومستوى الجهد الذي يبذلونه، ودرجة المثابرة عند مواجهة مهمة صعبة، وأدائهم في المهمة. لذلك من الأهمية بمكان أن يسعى مديرو المدارس إلى تعزيز معتقدات الكفاءة الذاتية لدى المعلمين في محاولة لتحسين الأداء.

ويشير مورن جاريز (Moran and Gareis, 2004) إلى إنه قد تم استخدام مديري المدارس كنقطة مرجعية لشرح الكفاءة الذاتية على أنها حكم على قدراته أو قدراتها على هيكلية مسار عمل معين من أجل تحقيق النتائج المرجوة في المدرسة التي يقودها. كما أنه في السابق، وجد كل من جيست وميتشيل (Gist and Mitchel, 1992) أن زيادة الكفاءة الذاتية أدت إلى تحسين أداء العمل بشكل عام. وبالمثل وعند التفكير في البيئات الصعبة، وأشار ميكروميك (McCormick, ) 2002 كما ورد في ليتوود وجانتيز (Leithwood & Jantzi, 2008) أن الكفاءة الذاتية للقيادة أو الثقة هي على الأرجح المتغير الإدراكي الرئيسي الذي ينظم عمل القائد في بيئة ديناميكية.

وتمثل أحد التحديات الرئيسية في الأداء الإداري، كيفية تطوير مؤشرات تنبؤية أو استشرافية توفر نظرة ثاقبة حول كيفية أداء الأعمال في المستقبل، على عكس التدابير المتأخرة أو التاريخية التي تقدم تقارير ببساطة عن أداء المؤسسة في الماضي، حيث يعتبر قياس الأداء حجر الزاوية في الإدارة الحديثة، وعلي الرغم من التطورات في هذا السياق، إلا أنه لم يتم تطوير الطبيعة الاستشرافية لقياس الأداء، وأصبحت الانتقادات موجهة إليها؛ لافتقارها إلى القدرات التنبؤية، وهذا ما تؤكد عليه دراسة ريجبي (Rigby, 2001) في هذا السياق إلى عدم وجود تقييم موضوعي لعملية قياس الأداء في المؤسسات التعليمية، والتي تتضمن المفاهيم، والعمليات والأطر التحليلية لها، حيث أن تنفيذ واستخدام معظم أدوات الإدارة يكون مكلفاً، بينما تكون الفائدة المستمدة من استخدامها ليس دائماً واضحة، ومع ذلك تواصل المؤسسات التعليمية استخدامها.

ويؤكد ويلكس وبورني (Wilcox and Bourn, 2003) أن هناك تطوير لمقاييس الأداء تاريخياً فيما يتعلق باستراتيجية العمل، ولكن تم بذل القليل من الجهد لربط الإجراءات بالعمليات، لذا كانت النتيجة غالباً تضارباً بين المقاييس والقدرة الإجمالية للأداء، ومن ثم يجب تطوير منهجية قياس الأداء التنبؤية التي تربط قدرة العملية بمقاييس الأداء على جميع مستويات العمل، وهذا ما ذكره ديفيد وقوشار (Davies and Kochhar, 2002) إلى أن العمليات يمكن التنبؤ بها، إلا أنها لا تحقق الأداء المطلوب؛ لتحقيق أهداف الأداء، ومن ثم فقد تبين أن إحدى الخطوات الأولى في منهجية قياس الأداء التنبؤي هي تحديد نطاقات التباين المقبولة لكل عملية، والسعي لتحقيق هذا الأداء من خلال التحسين.

ومن خلال استعراض الباحثين للدراسات التي أجريت في سلطنة عمان لم يجدوا أي دراسة تناولت العلاقة بين الأداء الإداري والكفاءة الذاتية، ولكن هناك مجموعة من الدراسات أجريت في سلطنة عمان أكدت وجود علاقة بين الكفاءة الذاتية وبعض المتغيرات كدراسة الجهوري والظفري (2017) التي توصلت إلى وجود علاقة بين الكفاءة الذاتية والتوافق النفسي، وأكدت دراسة الكيومي والفلاسي (Al-Kiyumi and Alfalasi, 2021) على العلاقة بين الكفاءة الذاتية والتفكير والذكاء العاطفي، وكذلك أكدت دراسة الخروصي وآخرون (Alkharusi, et 2017) al، على العلاقة بين الكفاءة الذاتية والمحتوى التدريبي للمتدربين.

وقد استحوذت عملية تطوير القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ورفع كفاءتها على الاهتمام الكبير فيها، حيث يمثل إداريو المدارس عنصراً مهماً وأساسياً في العمل المدرسي (السعدي، 2010)، لذا من الضروري أن يتعرف مديرو المدارس على مستوى كفاءتهم

الذاتية والذي سيسهم في تحسين أدائهم الإداري، وعطفاً على ما سبق فإن الدراسة الحالية تسعى؛ للتعرف إلى القدرة التنبؤية للأداء الإداري في تحديد مستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس في سلطنة عمان.

### أسئلة الدراسة

- 1- ما مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان؟
- 2- ما مستوى الكفاءة الذاتية لمديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان؟
- 3- ما القدرة التنبؤية للأداء الإداري لدى مديري المدارس في سلطنة عمان بالكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس؟

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى:

- 1- التعرف على مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان.
- 2- التعرف على مستوى الكفاءة الذاتية لمديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان.
- 3- التعرف على القدرة التنبؤية للأداء الإداري لدى مديري المدارس في سلطنة عمان وعلاقتها بالكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة بالآتي:

#### الأهمية النظرية

تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة - في حدود قواعد البيانات العربية الإنجليزية- والتي بحثت في القدرة التنبؤية للأداء الإداري لدى مديري المدارس في سلطنة عمان، خاصة فيما يتعلق بتحديد مستوى الكفاءة الذاتية لديهم، فيؤمل منها رفق وإثراء المكتبة العربية في هذا المجال، ويمكن أن يكون لها آثار إيجابية على الميدان الإداري التربوي، من حيث التعرف على مستوى الكفاءة الذاتية لمديري المدارس، وتأثيرها في أدائهم الوظيفي. وكذلك زيادة إدراك المسؤولين وصناع القرار لمجالات القدرة التنبؤية في تحديد الأداء الإداري للكفاءة الذاتية ومتطلباتها.

#### الأهمية العملية

تسهم هذه الدراسة في تحديد واقع الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس، وبالتالي توفير الأراضية المناسبة- من خلال البيانات التي ستوفرها- نحو دراسات مستفيضة في هذا المجال، لتحسين أداء العملية الإدارية، والتوصل إلى توصيات مقترحة؛ لتطوير أداء مديري المدارس، وأن يكون لديهم تصورا واضحا لإمكاناتهم وقدراتهم الذاتية. وإيجاد حلول لأوجه القصور التي يمكن أن تكشف عنها الدراسة حول القدرة التنبؤية للأداء الإداري لدى مديري المدارس في سلطنة عمان بالكفاءة الذاتية مع تعزيز جوانب القوة. وكذلك تزويد المسؤولين وصناع القرار ومديري المدارس بالتغذية الراجعة حول القدرة التنبؤية للأداء الإداري لدى مديري المدارس في سلطنة عمان بالكفاءة الذاتية.

### حدود الدراسة ومحدداتها

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة القدرة التنبؤية في تحديد مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس في سلطنة عمان بالكفاءة الذاتية.  
**الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على مديري ومديرات المدارس في سلطنة عمان.  
**الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الحكومية في سلطنة عمان للذكور والإناث.  
**الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2022/2021م، فصل الربيع.

### التعريفات الاصطلاحية والاجرائية:

**القدرة التنبؤية تعرف إجرائياً:** استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتغيرات للكشف عن قدرة بعض المتغيرات المتنبئة على تفسير التباين في متغير متنبئ به، وفي هذه الدراسة فقد كانت المتغيرات المتنبئة (الأداء الإداري) أما المتغير التابع المتنبئ به فكان (مستوى الكفاءة الذاتية).  
**الأداء الإداري:** وتعرفه الشامان (2001) بأنه: "إنجاز الفرد بما يسند إليه من مهمات إدارية بكفاية وفاعلية" (ص. 132).  
ويعرف إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس في المقياس المطور للأداء الإداري.

**الكفاءة الذاتية:** ويعرفها باندورا (Bandura et al. 1977) بأنها: "الاعتقاد بأنه يمكن للمرء أن ينفذ بنجاح السلوك المطلوب الذي يحقق النتائج المرغوب فيها" (p. 126). وقد عرف فيشر (Fisher 2011) الكفاءة الذاتية لمديري المدارس بأنها: "إحساس المديرين بالكفاءة الذاتية المهنية هو حكمهم على قدرتهم على تنفيذ السلوكيات التي ستحقق النتائج المرجوة بنجاح، في ظل ظروف صعبة، ويعتمد هذا الحكم على اعتقادهم بأنهم يمتلكون مستويات عالية من السمات الشخصية، والاستراتيجية، فضلاً عن المهارات الإدارية في مجالات الإدارة والقيادة والعلاقات الإنسانية والعلاقات الخارجية وإدارة استراتيجيات التدريس في المدرسة" (p. 167).  
وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس في المقياس المطور للكفاءة الذاتية.

### الدراسات السابقة

اطلع الباحثون على عدد من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة بصورة عامة والدراسات التي تناولت الأداء الإداري في المدارس، وما نشر من رسائل جامعية وكتب ومجلات ودوريات، أو في المؤتمرات التربوية، وفي محركات البحث حول موضوع الدراسة.  
فقد أجرى العنزي (2014) دراسة هدفت إلى تقييم الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة طبقت على (116) مديراً ومديرة من محافظة الأحمدية، وتوصلت الدراسة إلى إن الجانب الإداري يتمثل في التنظيم العملية التعليمية والجانب الفني يتمثل في التحسن المستمر للعملية التربوية.

وقد أجرى أبو تينة والخليلة (2011) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين الفاعلية الذاتية لمعلمي محافظة الزرقاء، ومعلماتها، والممارسات القيادية لمديريهم من وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومعلماتها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد قاما بإعداد استبانة، وبلغت عينة الدراسة (401) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج إلى أن معلمي محافظة



الزرقاء ومعلماتها وصفوا أنفسهم بأنهم يتمتعون بفاعلية ذاتية مرتفعة، وأن درجة ممارسة الأداء القيادي للمدير جاءت متوسطة.

كما أجرى السادة وعبابنة (2016) دراسة هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس بمملكة البحرين ودافعيتهم للعمل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد قاما بإعداد استبانتين، وبلغت عينة الدراسة (181) مديراً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط متوسطة وإيجابية بين المتغيرين.

وأجرى دوغان والظفري (2016) دراسة هدفت للتعرف إلى معتقدات الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالذكاء الانفعالي وبعض المتغيرات الشخصية والمدرسية لدى الإداريين التربويين في سلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الارتباطي، وقد قاما باستخدام مقياس معتقدات الكفاءة الذاتي للإداريين التربويين، ومقياس الذكاء الانفعالي للإداريين، وبلغت عينة الدراسة (151) مديراً، وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة جعل الذكاء الانفعالي أحد المعايير التي تؤخذ بها عند اختيار الإداريين التربويين في المدارس.

بينما هدفت دراسة عبابنة (2017) إلى الكشف عن درجة الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس العامة في الأردن في ضوء بعض المتغيرات، واستخدم الباحث مقياس الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (107) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس العامة في الأردن عالية.

وقامت الردينية (2017) بدراسة للتعرف على مستوى كل من الدافعية والكفاءة الذاتية والصحة النفسية لدى المعلمين العمانيين بمحافظة شمال الباطنة، واستخدمت الباحثة ثلاثة مقاييس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (472) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى مستوى مرتفع من الكفاءة الذاتية لدى عينة الدراسة.

بينما هدفت دراسة والتر (Walter, 2017) التعرف إلى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس كمتنبئ؛ لتحصيل الطلاب في ولاية فرجينيا بأمريكا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم استخدام مقياس الكفاءة الذاتية لمديري المدارس، وبلغت عينة الدراسة (41) مديراً، وأظهرت النتائج أنه لا يوجد علاقة بين الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس وتحصيل الطلاب الأكاديمي.

وأجرى كاردج وآخرون (Karadag et al, 2018) دراسة لتحديد مستويات الكفاءة الذاتية لمديري المدارس الابتدائية التركية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام مقياس الكفاءة الذاتية لمديري المدارس، وبلغت عينة الدراسة (198) مديراً، وأظهرت النتائج أن أعلى مستوى من الكفاءة الذاتية لمدير المدرسة كان في "إدارة الموارد والمرافق" وكان أدنى مستوى في بُعد "استخدام موارد المجتمع".

وهدف دراسة عوض (2019) إلى التعرف على بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة حيث طبقت على (500) من معلمي ومديري المدارس في محافظات مصر، وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في ضوء بعض المداخل الحديثة جاء بدرجة منخفضة ككل في مجالات الإدارة بالشفافية، الإدارة التشاركية، الإدارة الإلكترونية.

وأجرى سليمان (2019) دراسة هدفت إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بكفر الشيخ في مصر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت

عينة الدراسة من (90) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء الإداري للمديرين كان مرتفعاً، وفي مجال التخطيط والرقابة. وهدفت دراسة هيزبل (Hesbol, 2019) إلى التعرف على تأثير الكفاءة الذاتية لمدير المدرسة في تحسين المدرسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم استخدام مقياس الكفاءة الذاتية للقيادة التعليمية، وبلغت عينة الدراسة (778) مديراً، وأظهرت النتائج أن الكفاءة الذاتية العالية للمدير قد تتوافق مع مناخ مدرسي تعاوني، والرؤية المشتركة له والتي تعزز جودة التفاعلات في المدرسة وتسهل تبادل الموارد. وقامت فيشر (Fisher, 2020) بدراسة؛ للتعرف إلى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس أكسفورد، وقد استخدمت الباحثة المنهج النوعي، وتم مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة عمل دراسات مستفيضة حول الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس، وارتباط مفهوم الكفاءة الذاتية لمديري المدارس بالثقافة. بينما هدفت دراسة سكالفيك (Skaalvik, 2020) التعرف إلى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس للقيادة التعليمية في النرويج، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم استخدام مقياس الكفاءة الذاتية للقيادة التعليمية، وبلغت عينة الدراسة (340) مديراً، وأظهرت النتائج إلى أن المقياس المستخدم في الدراسة يتمتع بالثبات والصدق، ويمكن استخدامه كمقياس للكفاءة الذاتية للقيادة التعليمية. وأخيراً أجرى قاسم (Kesuma et al., 2021). دراسة؛ للتعرف إلى التأثير المتبادل بين مفهومي القيادة والكفاءة الذاتية، وقد استخدم الباحث المنهج النوعي، وتم مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين القيادة المدرسية والكفاءة الذاتية من حيث الدافعية، والرضا الوظيفي، كما يمكن أن تتأثر الكفاءة الذاتية بنمط القيادة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

وتعقيباً على ما سبق تناوله من الدراسات السابقة، نلاحظ أن هناك أوجه التشابه والاختلاف وكذلك أوجه للاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية، فمن أوجه التشابه أن الدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي للدراسة، ماعدا دراسة أبو تينة والخليلة (2011)، والسادة وعبابنة (2016)، ودراسة كاردج وآخرون (2018) Karadag et al, والتي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بينما استخدمت دراسة كل من فيشر (Fisher, 2020)، ودراسة (Kesuma et al, 2021) المنهج النوعي. كما استخدمت الدراسة الحالية مقياس الكفاءة الذاتية كأداة للبحث، وهي الأداة التي استخدمتها الدراسات الوصفية الارتباطية السابق عرضها. وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع الكفاءة الذاتية في المدارس. كما تشابهت الدراسة الحالية مع بقية الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، في تناولها لعينة الدراسة، وهي مديرو المدارس، ما عدا دراسة الردينية (2017). والتي كانت فيها عينة الدراسة هي المعلمون. أما فيما يتعلق بأوجه الاختلاف فقد اختلفت الدراسة الحالية في تناولها موضوع تحديد مستوى الكفاءة الذاتية لمديري المدارس، على الرغم من أن دراسة كل من عبابنة (2017)، ودراسة ولتر (Walter, 2017)، ودراسة كاردج (Karadag et al, 2018) ودراسة فيشر (Fisher, 2020)، ودراسة سكالفيك (Skaalvik, 2020)، الذين تناولوا موضوع التعرف على الكفاءة الذاتية لمديري المدارس، إلا أن الدراسة الحالية تناولت التعرف على طبيعة العلاقة

بين الأداء الإداري والكفاءة الذاتية، واستقصاء مقدار تنبؤ الأداء الإداري بالكفاءة الذاتية. كما اختلفت الدراسة الحالية في الحد الزمني والمكاني عن الدراسات السابقة. وتميزت الدراسة الحالية بإعداد مقياس للقدرة التنبؤية للأداء الإداري في تحديد مستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها منهج الدراسة

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها ووصفها وصفا دقيقا. "وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة" (ملحم، 2000، 324).

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (924) منهم (469) مدير، و(455) مديرة (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2021).

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (550) مديرا ومديرة مدارس الحكومية بسلطنة عمان، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية؛ وهم الذين أجابوا على استبانات الدراسة الالكترونية والمفعلة على الجوجل درايف، من خلال توزيع استبيان إلكتروني يضم أداتا الدراسة.

### جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكور	إناث	المجموع الكلي
23.6%	130	420	550
76.4%			
100%			

### أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها قام الباحثون باستخدام مقياسين: الأول مقياس لجوانب مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة المنذري (2020)، ودراسة البريكية (2020)، الهياف وسلامة (2015)، أما مقياس الكفاءة الذاتية فتم الرجوع إلى دراسة السادة والعبابنة (2016)، ودراسة الردينية (2017)، كما تم تبني تدرج ليكرت الخماسي (1= ضعيف جداً، 2=ضعيف، 3=متوسط، 4=عالي، 5=عالي جداً)، وفيما يلي وصف للمقياسين:

## صدق أدوات الدراسة

تم حساب صدق الأدوات بطريقتين وهما: طريقة الصدق المحتوى، وصدق البنائي كما يلي:

### الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري عرض الباحثون أدوات الدراسة في صورتها الأولية على (10) من المحكمين المختصين في الإدارة التعليمية، وعلم النفس، وطلب منهم إبداء آرائهم، وملاحظاتهم حول مدى ملاءمة فقرات الاستبانة لغرض الدراسة ودرجة انتماء الفقرة للبعد ومدى وضوح الصياغة اللغوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وكذلك إبداء ملاحظاتهم وإضافة أي تعديلات يرونها مناسبة، وبناء على ذلك تم تعديل بعض العبارات لعدم وضوحها، وإعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة لتزيد وضوحها، ولتلائم ما وضعت لقياسه. حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول تناول البيانات الديمغرافية، والجزء الثاني الأداء الإداري وله (30) فقرة، مقسمة إلى ست مجالات، والجزء الثالث الكفاءة الذاتية، وله (36) فقرة مقسمة على ثلاث مجالات.

### صدق الفقرات

تم حساب صدق الفقرات من خلال تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (56) مستجيباً من خارج عينة الدراسة ومن داخل مجتمعها، وذلك لبيان مدى اتساق فقرات كل استبانة مع بعضها البعض من خلال الإجراءات التالية:

### استبانة الأداء الإداري

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع درجة البعد الكلي الذي تنتمي له كما هو موضح في الجدول (2)

**جدول (2):** معامل الارتباط (بيرسون) بين فقرات كل بُعد، والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه – استبانة الاداء الإداري (ن = 56)

المجال الإداري	توظيف التكنولوجيا		التنمية المهنية		العمليات الداخلية		متابعة التقدم الأكاديمي للطلبة		المجال المالي			
	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط		
الارتباط	25	.867**	21	.937**	16	.880**	10	.894**	6	.910**	1	.887**
	26	.901**	22	.933**	17	.930**	11	.933**	7	.891**	2	.908**
	27	.915**	23	.921**	18	.946**	12	.908**	8	.915**	3	.895**
	28	.907**	24	.930**	19	.893**	13	.855**	9	.928**	4	.937**
	29	.930**			20	.944**	14	.891**			5	.931**
	30	.836**					15	.913**				

يتضح من الجدول (2) أن جميع فقرات استبانة الأداء الإداري تتمتع بمعامل ارتباط مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ) مما يشير إلى معامل ارتباط مناسب للفقرات. كما تم حساب معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل كما هو موضح في الجدول (2).

**جدول (3):** معامل الارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لها - استبانة الأداء الإداري (ن = 56)

معامل الارتباط	البعد
0.908**	المجال المالي
0.696**	متابعة التقدم الأكاديمي للطلبة
0.776**	العمليات الداخلية
0.845**	التنمية المهنية
0.841**	توظيف التكنولوجيا
0.875**	المجال الإداري

يوضح الجدول (3) أن جميع درجات الأبعاد الستة للاستبانة ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ) مع الدرجة الكلية للاستبانة، وتراوح قيم الارتباط بين (0.766 - 0.908) للأبعاد وهذا يُعد مؤشراً جيداً لصدق استبانة الأداء الإداري. وللتحقق من ثبات استبانة الأداء الإداري، تم حساب معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة، وحساب معامل ثبات الاستبانة ككل باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).

**جدول (4):** قيم معامل ألفا كرونباخ للاستبانة وأبعادها

معامل الارتباط	عدد الفقرات	البعد
0.948	5	المجال المالي
0.930	4	متابعة التقدم الأكاديمي للطلبة
0.952	6	العمليات الداخلية
0.954	5	التنمية المهنية
0.948	4	توظيف التكنولوجيا
0.949	6	المجال الإداري
0.986	30	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول (4) أن معامل كرونباخ ألفا لاستبانة الأداء الإداري قد بلغ لبُعد المبادرة (0.949)، مما يشير إلى أن استبانة الأداء الإداري تتمتع بثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة.

### استبانة الكفاءة الذاتية

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع درجة البعد الكلي الذي تنتمي له كما هو موضح في الجدول (5)

جدول (5): معامل الارتباط (بيرسون) بين فقرات كل بُعد، والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه - استبانة الكفاءة الذاتية (ن = 56)

المبادرة في السلوك		الثقة بالذات				المثابرة في مواجهة التحديات			
الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم	الارتباط
1	.720**	7	.815**	13	.854**	19	.660**	25	.843**
2	.722**	8	.793**	14	.869**	20	.421**	26	.835**
3	.757**	9	.545**	15	.808**	21	.855**	27	.831**
4	.855**	10	.791**	16	.878**	22	.886**	28	.878**
5	.795**	11	.703**	17	.873**	23	.888**	29	.893**
6	.859**	12	.717**	18	.878**	24	.775**	30	.870**

يتضح من الجدول (5) أن جميع فقرات استبانة الكفاءة الذاتية تتمتع بمعامل ارتباط مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يشير إلى معامل ارتباط مناسب للفقر مقبولة لأغراض الدراسة. كما تم حساب معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): معامل الارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لها - استبانة الكفاءة الذاتية (ن = 56)

معامل الارتباط	البعد
.938**	المبادرة في السلوك
.960**	الثقة بالذات
.946**	المثابرة في مواجهة التحديات

يوضح الجدول (6) أن جميع درجات الأبعاد الثلاثة للاستبانة ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مع الدرجة الكلية للاستبانة، وتراوح قيم الارتباط بين (0.776 - 0.908) للأبعاد وهذا يُعد مؤشراً جيداً لصدق استبانة الكفاءة الذاتية. وللتحقق من ثبات استبانة الكفاءة الذاتية، تم حساب معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة، وحساب معامل ثبات الاستبانة ككل باستخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha).

جدول (7): قيم معامل ألفا كرونباخ للاستبانة وأبعادها

معامل الارتباط	عدد الفقرات	البعد
0.929	12	المبادرة في السلوك
0.943	12	الثقة بالذات
0.966	12	المثابرة في مواجهة التحديات
0.978	36	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول (8) أن معامل كرونباخ ألفا للاستبانة الأداء الإداري قد بلغ (0.978)، مما يشير إلى أن استبانة الكفاءة الذاتية تتمتع بثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة.

#### إجراءات الدراسة

1. تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة؛ حيث تم صياغة المشكلة، كما تم بناء أداة الدراسة الأولى (مستوى الأداء الإداري) والتحقق من صدقها وثباتها، واختيار أداة الدراسة الثانية (الكفاءة الذاتية). كما تم تطبيق أداتي الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية في سلطنة عمان من خلال رابط استبيان إلكتروني باستخدام خدمات جوجل درايف.
2. تم إدخال البيانات في برنامج (SPSS)، وعمل المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج ثم كتابة التوصيات.

#### المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الاستبانة الإلكترونية تمت معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل النتائج، وتم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد معامل الثبات، كما تم حساب معاملات التمييز للفقرات في كل مجال على حدة، واستخراج الصدق التمييزي لفقرات المقياس، كما تم استخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لكل مجال مع الدرجة الكلية. وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول والثاني والرابع؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test)، وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

#### معيار الحكم على النتائج:

حُدِّد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وحُسب المدى (5-1=4) ومن ثم قُسم على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية، أي: (4÷5=0.8)، وبعد ذلك أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة(المستوى)	المتوسط الحسابي
كبيرة جداً	4.20 -5
كبيرة	3.40 -4.19
متوسطة	2.60 -3.39
قليلة	1.80 -2.59
قليلة جداً	1 -1.79

### نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لتقديرات عينة الدراسة، لجميع مجالات الأداء الإداري، لتحديد مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان، حيث تم ترتيبها تنازلياً بناءً على المتوسطات الحسابية والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	رتبة المجال	رقم المجال
كبيرة	0.89	3.66	المجال الإداري	1	6
كبيرة	0.95	3.44	توظيف التكنولوجيا	2	5
متوسطة	0.91	3.19	العمليات الداخلية	3	3
متوسطة	0.95	3.18	متابعة التقدم الأكاديمي للطلبة	4	2
متوسطة	0.97	3.05	التنمية المهنية	5	4
متوسطة	0.94	2.93	المجال المالي	6	1
متوسطة	0.81	3.25	الأداء الإداري ككل		

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية للمجالات الستة، الخاصة بتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان تراوحت بين (2.93-3.66) وجاءت جميعها بين درجتَي كبيرة ومتوسطة. وجاء مستوى



الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.25). وجاء المجال السادس: المجال الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة كبيرة، يليه في المرتبة الثانية المجال الخامس: توظيف التكنولوجيا بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (0.95)، وبدرجة كبيرة، يليه في المرتبة الثالثة المجال الثالث: العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (3.19)، وانحراف معياري (0.91)، وبدرجة متوسطة، بينما جاء المجال الأول: المجال المالي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.93)، وانحراف معياري (0.94).

وقد يعزى حصول الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان ككل وفي جميع المجالات على درجة متوسطة إلى النجاح النسبي في تحقيق الأهداف المتعلقة بعملهم، وقدرتهم على إنجاز حد مقبول من أهداف المدرسة ووظائفها ومهامها الأساسية التي قامت من أجلها، والوصول إلى النتائج المرجوة بأقصى حد ممكن وفي زمن محدد وفقاً للمعدل المفروض أدائه، وفي ضوء الاستثمار الجيد للموارد المتاحة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو تينة والخلايلة (2011) التي توصلت إلى إن الممارسات القيادية لمديري المدارس جاء بدرجة متوسطة، ودراسة العنزي (2014) التي جاء فيها المجال الإداري بدرجة متوسطة، وتختلف مع دراسة سليمان (2019) التي توصلت إلى أن الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية كان مرتفعاً، ومع دراسة عوض (2019) التي توصلت إلى أن الأداء الإداري لدى مديري المدارس في ضوء بعض المداخل الحديثة كان منخفضاً.

ويعزى حصول المجال الإداري على الرتبة الأولى إلى أن العمل الإداري يمثل أولوية في أعمال مديري المدارس، وممارساتهم لها تكون واضحة ومحددة، والتزامهم بمجموعة من المهام والمسؤوليات وفق الأنظمة واللوائح المحددة بذلك، والصادرة من وزارة التربية والتعليم بصورة روتينية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2014).

وقد يعزى حصول مجال توظيف التكنولوجيا على الرتبة الثانية إلى إدراك مديري المدارس لأهمية وضرورة توظيف التكنولوجيا في المجتمع المدرسي باعتباره أحد مجالات التطوير المدرسي الحقيقية، وقد تدل هذه النتيجة أيضاً إلى أن مديري المدارس يساهمون بطريقة غير مباشرة في نشر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المجتمع المدرسي، ويرون أن لها دوراً كبيراً في تطوير العمل الإداري المدرسي. وتختلف مع دراسة عوض (2019) التي توصلت إلى أن الأداء الإداري لدى مديري المدارس في ضوء بعض المداخل الحديثة في مجال الإدارة الإلكترونية حصل على درجة منخفضة.

وقد يكون سبب حصول مجال التنمية المهنية على الرتبة قبل الأخيرة إلى أن دور مديري المدارس يركز على الأعمال الإدارية، أو يقتصر على تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليه فقط، وتجاهل مهام أخرى مثل التنمية المهنية، والتي قد تكسبه العديد من الكفايات والتي قد تمكنه من القيام بمهامه بكفاءة وفاعلية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة هيزبل (2019) Hesbol ، والتي أشارت إلى إدراك مديري المدارس أنهم في عالم سريع التغير، فإن دورهم بدأ يتسع وتزداد أعبائهم ومسؤولياتهم التي فرضتها طبيعة العصر وتحدياته، مما يستوجب تطوير خبرات ومهارات المديرين المهنية لأجل تحسين أدائهم المهني لتحقيق الأهداف المطلوبة في المؤسسات التعليمية.

ويعزى حصول المجال المالي على الرتبة قبل الأخيرة إلى عدم إلمام مدير المدرسة الكافي بالنظام المالي كون تخصصه الأكاديمي وخبراته العملية لا تتضمن غالباً أصول وقواعد الأعمال المالية،

أو لتركيزهم فقط على الأعمال الإدارية، وقلة تنمية معلوماتهم مالياً، بالاطلاع على النشرات والكتب الدورية التي ترد إلى المدرسة ودراساتها.  
ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: "ما مستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان؟"  
للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لتقديرات عينة الدراسة، لجميع أبعاد الكفاءة الذاتية، لتحديد مستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان، حيث تم ترتيبها تنازلياً بناءً على المتوسطات الحسابية والجدول (10) يوضح ذلك.

**جدول (10):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	رتبة البعد	رقم البعد
مرتفعة جداً	0.59	4.22	المثابرة في مواجهة التحديات	1	3
مرتفعة	0.54	4.16	الثقة بالذات	2	2
مرتفعة	0.59	4.13	المبادرة في السلوك	3	1
مرتفعة	0.51	4.17	الكفاءة الذاتية ككل		

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية للأبعاد الثلاثة، الخاصة بتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان تراوحت بين (4.22-4.13) أي أن جميعها جاءت بين مستوى مرتفعة جداً ومرتفعة. وجاء مستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.17). وجاء البعد الثالث: المثابرة في مواجهة التحديات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري (0.59)، وبدرجة مرتفعة، يليه في المرتبة الثانية البعد الثاني: الثقة بالذات بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (0.54)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاء البعد الأول: المبادرة في السلوك في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.59).  
وقد يعزى حصول الكفاءة الذاتية لمديري المدارس ككل وفي جميع أبعاد على مستوى مرتفعة إلى امتلاكهم القدرة الفردية على هيكلة مسار العمل من أجل تحقيق النتائج المرجوة في المدرسة، بالإضافة إلى قدرتهم على تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة، لإكمال مهام القيادة المدرسية بنجاح، ولربما كونهم قادرين على تطوير إحساس إيجابي بالكفاءة الذاتية، وهذا قد يشير إلى وجود توافق بين قدرات مديري المدارس وما يعتقدونه تجاهها، وقد يكون السبب إلى أن تعيين مديري المدارس يتم وفق شروط متشابهة من الخبرة والمؤهلات، ويعملون في بيئات متشابهة.  
وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الردينية (2017) ودراسة عباينة (2017) ودراسة دوغان والظفري (2016) ودراسة السادة وعبابنة (2016) ودراسة أبو تينة والخلايلة (2011) والتي

توصلت إلى أن مستوى الكفاءة الذاتية لدي عينة الدراسة كان مرتفعاً. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة والتر (2017) Walter والتي جاءت بدرجة متوسطة. ويعزى حصول بعد المثابرة في مواجهة التحديات على الرتبة الأولى على قدرة مديري المدارس على القيام بسلوكيات معينة، ومرونتهم في التعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة، وتحدي الصعاب، ومدى مثابرتهم للإنجاز، ولعل أكثر التحديات التي يواجهها مديرو المدارس هو الاستغلال الأمثل للموارد، بما يضمن تلافي الهدر الناشئ عن سوء استغلالها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فيشر (2020) Fisher والتي أشارت إلى أن المدير الذي يشعر بدرجة عالية من الكفاءة الذاتية سوف يبذل من الجهد والمثابرة أكثر من المدير الذي يشعر بدرجة أقل من الكفاءة الذاتية.

وقد يعزى حصول بعد الثقة بالذات على الرتبة الثانية إلى ارتباط الكفاءة الذاتية بالثقة بالنفس، باعتبار أن الكفاءة الذاتية تعبر عن ثقة الفرد الكامنة في قدراته خلال المواقف الجديدة، أو المواقف ذات المطالب الكثيرة وغير المألوفة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة قاسم (2021) Kesuma et al. والتي أشارت إلى أن المدير الذي يشك في قدراته يسبب ضياع جهود العاملين، وينشر بينهم اليأس من التطوير والتحسين، ويضعف من قدراتهم على إيجاد الحلول والأفكار البناءة. وقد يكون سبب حصول بعد المبادرة في السلوك على الرتبة الأخيرة إلى أن الكفاءة الذاتية للفرد تؤثر على انتقاء الفرد للسلوكيات؛ حيث يختار الناس الأعمال والمهام التي يعتقدون بأنهم قادرين على النجاح فيها، ويتجنبون الأنشطة والمجالات التي يشعرون فيها بانخفاض الثقة والكفاءة على النجاح. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كارديج وآخرون (2018) Karadag et al. والتي أشارت إلى ميل الأفراد إلى إظهار سلوكيات غير فعالة حول أي مهارة من خلال تطوير شعور سلبي بالكفاءة الذاتية، بينما يتمتع الأفراد الذين يتمتعون بكفاءة ذاتية عالية بتحكم أكبر في بيئتهم ويحققون نجاحاً أكبر في التعامل مع الصعوبات التي يواجهونها.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على: "ما القدرة التنبؤية للأداء الإداري لدى مديري المدارس في سلطنة عمان بالكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة القدرة التنبؤية للأداء الإداري بمستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس في سلطنة عمان، وتمهيدا لإجراء معادلة الانحدار، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الكفاءة الذاتية، كما هو موضح في الجدول (11).

جدول (11): قيم معاملات الارتباط بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الكفاءة الذاتية (ن=550)

المجال المالي	التنمية المهنية	متابعة التقدم الأكاديمي للطلبة	العمليات الداخلية	توظيف التكنولوجيا	المجال الإداري	الأداء الإداري ككل	
.249**	.244**	.272**	.254**	.231**	.203**	.278**	الكفاءة الذاتية ككل
.263**	.271**	.247**	.244**	.218**	.200**	.276**	المثابرة في مواجهة التحديات
.166**	.151**	.237**	.208**	.192**	.163**	.215**	الثقة بالذات
.236**	.230**	.248**	.230**	.212**	.182**	.256**	المبادرة في السلوك

يتضح من الجدول (11) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الكفاءة الذاتية ككل، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد الأداء الإداري الستة وأبعاد الكفاءة الذاتية الثلاثة. ولمعرفة مدى إسهام الأداء الإداري في التنبؤ بمستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس في سلطنة عمان، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح في الدول (12).

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتنبؤ بمستوى الكفاءة الذاتية من خلال الأداء الإداري (ن=550)

مستوى الدلالة	T	معامل الانحدار $\beta$	Sig	F	معامل التحديد $R^2$	الارتباط R	المتغير المستقل
.000	6.783	.175	.000	46.011	.077	.278	الأداء الإداري

يتضح من خلال جدول (12) أن قيمة "ف" (46.011)، والقيمة الاحتمالية أقل من (0.05) مما يدل على وجود دلالة إحصائية لإسهام الأداء الإداري في التنبؤ بمستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس في سلطنة عمان، وأن نموذج الانحدار ملائم لتفسير العلاقة بين المتغيرين. ويمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، أن مستوى الأداء الإداري يمكنه التنبؤ بـ (77%) من مستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس في سلطنة عمان، ( $R^2 = .077$ ).

وقد يعزى ذلك إلى الشعور بالثقة لدى مديري المدارس بقدراتهم، والذي يؤدي إلى تعزيز أدائهم من خلال زيادة صعوبة الأهداف التي يضعونها لأنفسهم، وبالتالي فإنهم يميلون إلى زيادة جهودهم ويكونون أكثر مثابرة بمرور الوقت، فالأهداف الأكثر تحدياً، تعمل على تحسن في الأداء، بسبب التناقض بين الحالة الحالية للفرد والحالة المرغوبة، فعندما يعتقد مديرو المدارس أن لديهم القدرة على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، فيصبح لديهم حافزاً أكبر لتحقيق النتائج حتى في مواجهة

الصعوبات والمشكلات، فالشعور القوي بالكفاءة الذاتية يعمل على تعزيز الإنجازات، فأولئك الذين يثقون بقدراتهم يتولون مهاماً صعبة، ويرون أنها تحديات يجب مواجهتها، والفوز بها بدلاً من كونها تهديدات يجب تجنبها، وبالتالي فإن الكفاءة الذاتية لها تأثير على الأداء. وفي هذا السياق يمكن القول إن اعتقاد مدير المدرسة في قدرته يؤثر على درجة قيامه بمهام وظيفته.

### التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي بما يلي:

- 1- على قسم إشراف الإدارة المدرسية عمل برامج تطويرية لمديري المدارس في مجال العمليات الإدارية والتحصيل الأكاديمي للطلبة.
- 2- على المعهد التخصصي إدراج برامج الكفاءة المالية ضمن البرامج التي تقدم لمديري المدارس.
- 3- قيام المشرف الإداري بعمل برامج تساعد مديري المدارس على التخطيط لبرامج التنمية المهنية لرفع الأداء الإداري.
- 4- تقديم برامج لمديري المدارس تعمل على تعزيز الثقة والمبادرة والجرأة في أداء الأعمال من قِبل مراكز التدريب بالمحافظات.

**ملاحظة:** \* هذا البحث بدعم من برامج التمويل المؤسسي المبني على الكفاءة – وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار – سلطنة عمان، رقم البحث BFP/RGP/HER/21/031.

## المراجع

- أبو تينة، عبد الله والخلايلة، هدى. (2011). الفاعلية الذاتية لمعلمي محافظة الزرقاء ومعلماتها وعلاقتها بالممارسات القيادية لمديريهم، دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الاردنية، 38(1)، 221-237.
- بلحسيني، وردة وحدان، ابتسام. (2015). الكفاءة الذاتية المفهوم والبناء النظري. جامعة ورقلة، الجزائر.
- جابر، عبد الحميد. (1990). نظريات الشخصية: البناء-الديناميات-النمو-طرق البحث-التقويم. بيروت: دار النهضة العربية للطبع والتوزيع.
- الجهوري، فاطمة والظفري، سعيد. (2018). علاقة الكفاءة الذاتية الأكاديمية بالتوافق النفسي لدى طلبة الصفوف 7-12 في سلطنة عمان. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، 12(1)، 162-178.
- دوغان، نسرين والظفري، سعيد. (2016). معتقدات الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالذكاء الانفعالي وبعض المتغيرات الشخصية والمدرسية لدى الإداريين التربويين في سلطنة عُمان، مجلة العلوم التربوية، 3(2)، 287-310.
- الردينية، أمل بنت عامر بن حميس. (2017). الدافعية والكفاءة الذاتية للمعلم وأثرهما في الصحة النفسية لدى عينة من معلمي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى.
- الزيات، فتحي مصطفى. (2001). علم النفس المعرفي. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- السادة، خليفة والعبابنة، صالح. (2016). العلاقة بين الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس بمملكة البحرين ودافعيتهم للعمل، مجلة دراسات. جامعة عمار تليجي بالأغواط، 44(4)، 60-74.
- السعدي، عصرية ضاوي. (2010). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مرحلة التعليم العام بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير منشورة)، القاهرة: معهد البحوث والدراسات العربية.
- سليمان، السعيد بدير. (2019). تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بكفر الشيخ. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 19(1)، 171-204.
- الشامان، أمل بنت سلامة. (2001). أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديرياتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة الملك سعود. 13(2). 377-438.
- عبابنة، صالح. (2017). الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس العامة بمحافظة العاصمة في الأردن في ضوء بعض المتغيرات، دراسات العلوم التربوية، 44(1)، 185-198.
- عبد الرؤوف، طارق. (2018). مفهوم وتقدير الذات. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- العنزي، عدنان حمد. (2014). تقييم الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت، دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق، 4(84)، 325-367.
- عوض، مريم نادي صبحي. (2019). المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 12(2)، 411-449.
- غباري، ثائر وأبو شعيرة، خالد. (2007). علم النفس التربوي وتطبيقاته الصفية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- ملحم، سامي. (2000م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

المنذري، هلال محمد (2020). مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى.

الهياف، هيف ناصر وسلامة، كايد محمد. (2015). برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 4(16)، 285-322.

البريكية، موزة راشد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس لأنماط الاتصال الإداري وعلاقتها بالإبداع الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى.

وزارة التربية والتعليم. (2021). الكتاب الإحصائي السنوي. (ط. 9). مسقط. المديرية العامة للتخطيط.

### المراجع الأجنبية

- Abun, D., Nicolas, M., Apollo, E., & Magallanes, T. (2021), Employees' self-efficacy and work performance of employees as mediated by work environment, *International Journal of Research in Business and Social Science*. (10), 1-15.
- Alkharusi, H., Aldhafri, S., Al-Hosni, K., Al-Busaidi, S., Al-Kharusi, B., Ambusaidi, A., & Alrajhi, M. (2017). Development and Validation of a Scale for Measuring Mathematics Teaching Self-Efficacy for Teachers in the Sultanate of Oman. *International Journal of Instruction*, 10(3), 143-158.
- Al-Kiyumi, M., & Alfalasi, A. (2021). The Mediating Role of Emotional Intelligence in Predicting of Self – Efficacy in Mathematical Thinking among Fourth Grade
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Towards a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1997) *Self-Efficacy, the Exercise of Control*. Stanford University. New York: W.H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (2001), *Guide for Constructing Self-efficacy Scale (Monograph)*, Stanford University, Stanford, CA.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology*, 88(1), 87.
- Cetin, F. and Celik, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review* 41(3), 186-201.
- Davies, A.J. and Kochhar, A.K. (2002) Manufacturing best practice and performance studies: a critique. *International Journal of Operations & Production Management* 22(3), 289-305.
- Dimmock, C. and Hattie, J. (1996), "School principals' self-efficacy and its measurement in the context of restructuring", *School Effectiveness and School Improvement*, 7(1), 62-75.
- Fisher, Y. (2011). The sense of self-efficacy of aspiring principals: Exploration in a dynamic concept. *Social Psychology of Education*, 14(1), 93–107.
- Fisher, Y. (2020). *Self-efficacy of School Principals*. Oxford University Press.
- Gist, M.E. & Mitchell, T.R. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Gist, M.E. (1987). Self-efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review*.12, 472-485.
- Gunnigle, P., & McDonnell, A. (2008). *Performance management*, Kemmy Business School, University of Limerick, Ireland. Retrieved from: [www.researchgate.net/publication/31591116\\_Performance\\_management](http://www.researchgate.net/publication/31591116_Performance_management).
- Hesbol R. (1992). *Principal Self-Efficacy and Learning Organizations: Influencing School Improvement*. International Council of Professors of Educational Leadership Review, 17(2), 33-51.
- Hillman, S. J. (1986). *Measuring Self-Efficacy: Preliminary Steps in the Development of a Multi-Dimensional Instrument*.
- Kapur, R. (2020). *The Practice of Learning and Development in Organizations*.



- Karadag, E., Cogaltay, N. & Su, A. (2018). School principal self-efficacy: a study on self-efficacy levels of the Turkish primary school principals, *Journal for Educators, Teachers and Trainers*. 9(1). 208- 221.
- Kesuma, T., Pargito, S., Ridwan, R.& Tusianah, R. (2021), Influence and influenced between self-efficacy and principal leadership, *international journal of education and information technologies*. (15), 157-166.
- Lai, M. C., & Chen, Y. C. (2012). Self-efficacy, effort, job performance, job satisfaction, and turnover intention: The effect of personal characteristics on organization performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(4), 387.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy, *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496-528.
- Machmud, S. (2018). The Influence of Self-Efficacy on Satisfaction and Work-Related Performance. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 4(4), 43-47.
- McCormick, M.J., Tanguma, J., & Lopez-Forment, A.S. (2002). Extending self-efficacy theory to leadership: A review and empirical test. *Journal of Leadership Education*, 1(2), 34-49.
- Moran, M. & Gareis, C. (2004). Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*, 4(2), 573- 585.
- Peterson, R., and Arnn, B. (2008). Self-Efficacy: The Foundation of Human Performance. *Wiley Online Library*, 20(3), 7-25.  
<https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2005.tb00330.x>
- Rigby, D. Management tools and techniques: a survey. *California Management Review* 43(2), 139-160.
- Sadri, G. & Robertson, I. (1993). Managerial Self-efficacy and Managerial Performance. *British Journal of Management*. 4, 37-45.
- Schwoerer, C. E., May, D. R., Hollensbe, E. C., & Mencl, J. (2005). General and specific self-efficacy in the context of a training intervention to enhance performance expectancy. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 111-129.
- Skaalvik, C. (2020). School principal self-efficacy for instructional leadership: relations with engagement, emotional exhaustion and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 23(2), 479-498.
- Students in the Sultanate of Oman. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 1(5), 49-60.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and teacher education*, 17(7), 783-805.
- Walter, G. P. (2017). Principal Self-efficacy as a Predictor of Student Achievement and Differences among Principals at Turnaround Versus Fully Accredited Schools in One Urban Virginia School Division (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- Wilcox, M. and Bourne, M. (2003) Predicting Performance. *Management Decision* 41(8), 806-817.

Zaki, W., Ali, A., Bakar, A. & Sarwaar, B. (2019). Role of Self-Efficacy in The Relationship of Training and Employee Performance. Paradigms, 13(1), 67-74.