

## البحث الثامن :

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس  
التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان

### إعداد :

د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم  
أستاذ مشارك بكلية العلوم والآداب جامعة نزوى سلطنة عمان  
الباحث/ نصر بن حمد بن محمد المعمرى  
وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان



## المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان

د/ حسام الدين السيد محمد إبراهيم

أستاذ مُشارك بكلية العلوم والآداب جامعة نزوى سلطنة عُمان

الباحث/ نصر بن حمد بن محمد العمري

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

### المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١١١) من المديرين ومساعديهم والمعلمين الأوائل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة بشكل عام، كما جاءت كبيرة في جميع محاور الدراسة وهي: معوقات تتعلق بالجوانب الإدارية، والبشرية، والتقنية، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغيرات الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: المعوقات - الإدارة المدرسية - التطوير التنظيمي - التعليم الأساسي - سلطنة عُمان.

### *Obstacles Facing School Management in the Organizational Development of basic education schools in the North- Alsharqia Governorate, Sultanate of Oman*

Dr. Hossam El Din Elsaid Mohammad Ibrahim

Nasr bin Hamad bin Mohammed Al Mamari

#### Abstract

The present study aimed to identify The Obstacles Facing School Management in the Organizational Development of basic education schools in the North- Alsharqia Governorate, Sultanate of Oman , study used a descriptive method also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (100) Senior teachers. The findings of the study showed that The Obstacles Facing School Management in the Organizational Development of basic education schools was came generally Medium; They also came Medium of all Fields: administrative, human, and technical; Results also showed that there were no significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the study variables which are gender, Years of experience and academic level.

**Keywords:** Obstacles - School Management - Organizational Development- basic education- Sultanate of Oman.

### المقدمة:

تهتم النظم التعليمية في كثير من دول العالم بتحسين وتطوير أدائها بصورة مُستمرة، وذلك لتحقيق الجودة والتميز في العمل، وإعداد جيل من الطلبة قادر على مواجهة التحديات والتغيرات والتوجهات العالمية المعاصرة مثل العولمة والمعرفة

وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويُعتبر مدخل التطوير التنظيمي من أحد أساليب تحسين وتطوير الأداء .

ويُعتبر التطوير التنظيمي عملية تسعى من خلالها المؤسسة إلى إحداث تدخلات مخططة تكون بهدف زيادة فعاليتها وتطوير قدرات عاملها، وذلك من خلال التركيز على الجانب الإنساني والاجتماعي في المؤسسة. (يعقوب، ٢٠١٦، ٦) وذلك من أجل التغيير إلى الأفضل وزيادة قدرة المنظمة وفعاليتها على مواجهة الظروف الجديدة من أجل تحقيق أهداف المنظمة مُستخدمة في ذلك العلوم والمعارف السلوكية. (حشاش، ٢٠١٧، ١٥)

ويشير التطوير التنظيمي إلى جهد طويل المدى لتحسين قدرات المؤسسة في حل المشكلات، وقدرتها على التعامل مع التغيرات في بيئتها الخارجية، وذلك بمساعدة استشاريين وخبراء في علم السلوك الخارجي أو الداخلي، أو تغيير في الوكلاء أو الداعمين أو المساهمين أو المشاركين في التطوير. Cummings & (Worley, 2009, 2)

كما يُعتبر التطوير التنظيمي نموذجاً من نماذج التطبيق الإداري الحديث في المدارس المعاصرة، حيث يُستخدم كأداة فعالة في تطبيق المبادئ والمفاهيم والأسس العلمية المقترنة بالواقع العملي لحل المشكلات المدرسية، كما يُعتبر جهداً شاملاً مخططاً يحقق زيادة إنتاجية المدرسة وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار. ( أحمد، ٢٠١١ )

ويمكن التطوير التنظيمي من مساعدة المؤسسة على مواجهة التحديات والتهديدات المتعددة والمتنوعة في العالم المعاصر، مثل تهديدات الفعالية والكفاءة والربحية فضلاً عن تحديات البيئات المطربة وغير المستقرة، وزيادة المنافسة وطلبات المستفيدين المتغيرة بصورة دائمة، والتحديات المستمرة للحفاظ على التطابق بين الأبعاد التنظيمية المتمثلة في الاستراتيجية والثقافة والعمليات، كما يمكن التطوير التنظيمي العاملين من مواجهة مجموعة من التحديات تتضمن إيجاد الرضا عن العمل، وتقدام المعارف والمهارات. (Gathungu & Corvera, 2015, 150)

ويهدف التطوير التنظيمي إلى تمكين مديري المدارس من الارتقاء بإنتاجيتهم الإدارية والتعليمية، وتنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، وتحسين قدراتهم على مواجهة التغيرات الخارجية والمشكلات الداخلية، وإحداث التكامل بين أهدافهم وأهداف المدرسة، وإيجاد مناخ ملائم يُمكن جميع العاملين بالمدرسة من النمو والتطور، كما يساعدهم على تدعيم قيم الديمقراطية في المدرسة، وبناء وتشكيل فرق عمل في كافة ميادين ومجالات العمل المدرسي. (الدعجة وابن منصور، ٢٠١٣، ٧١-٧٢)

كما يهدف التطوير التنظيمي إلى زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والتطورات والاتجاهات المعاصرة، ومساعدتها على النمو والتطور وفق أسس فلسفية إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفرق عمل متخصصة ذات

ديناميكية، وتحسين أداء الجماعات والأفراد والمؤسسة ككل، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية، وإيجاد مناخ صحي وفعال في المنظمة كل يزيد من الإلتزام إليها والولاء لها، وتشجيع الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة، وتمكين المديرين والعاملين من اتباع أساليب إدارية وفنية جديدة، وإيجاد التوافق بين الأهداف الإدارية والتنظيمية، وتفعيل نظام قابل للتجديد والبقاء . (درادكة ومحمود، ٢٠١٤، ١٩٢- ١٩٣)

ويتسم التطوير التنظيمي بعدة خصائص تتمثل في الشمولية لجميع القوى البشرية والاهتمام بالتنظيم الداخلي وأساليب العمل المطبقة، والاستمرارية في زيادة الفعالية التنظيمية وتحسين المناخ العام وبيئة العمل بشكل دائم ومستمر، والتدخل المخطط لتشخيص المشاكل بدقة وتجميع الجهود لمواجهتها، والمشاركة في تنفيذ عمليات التطوير في جميع المراحل، وذلك لضمان مساهماتهم في التنفيذ كونهم مشاركين فيها. (أحمد، ٢٠١٥، ٢٢٢)

ويشتمل التطوير التنظيمي على ثلاث مجالات رئيسية، الأول الأفراد حيث يمكن تطوير أفراد المنظمة من خلال شخصياتهم وإدراك احتياجاتهم، ودوافعهم وقدراتهم، واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات؛ والمجال الثاني جماعات العمل وهم مجموعة من الأفراد يربطهم تحقيق أهداف مشتركة، ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة، والجماعات المختلفة داخل المنظمة، والتفاعل بينهم، ويتم تطوير جماعات العمل من خلال توحيد القيم والمعايير والمعتقدات بينها؛ أما المجال الثالث فيكون المنظمة نفسها في هياكلها وعلاقاتها وسلطاتها، وهيكل الاتصالات والمعلومات، والعمليات الإدارية داخل المنظمة. (عبد العال، ٢٠١٧)

ويعتمد التطوير التنظيمي على عدد من الأساليب يتعلق بعضها بمستوى العمل الجماعي مثل: بناء الفريق، والمعلومات الراجعة، والعمليات الاستشارية، وتدريب الحساسة، والتدريب والتعليم، والشبكة الإدارية؛ كما توجد أساليب تتعلق بالمستوى الفردي تتمثل في تحليل أنماط التعامل، وتطوير السلوك، والتدريب المعلمي، وبرنامج التخطيط المهني، وإدارة ضغوط العمل. (حميدي، ٢٠١٦، ٧٨- ٧٩)

ويمر التطوير التنظيمي بثلاث مراحل رئيسية، الأولى التدخل وتتضمن إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة لضرورة الحاجة إلى التطوير، وجذب انتباههم إلى التحديات التي تعوقهم في العمل، ويتم فيها إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل المشكلات، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التغيير وتشتمل على تطوير المنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وتُعرف المرحلة الثالثة بالثبوت وتتضمن تثبيت ما تم التوصل إليه أي حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، ومحاولة الحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي. (جاد الله، ٢٠١٢، ١٢٣٥)

ويتطلب تطبيق التطوير التنظيمي تبني المنظمة مدخل النظم، وذلك بالنظر إلى المنظمة بشكل متكامل ذات مكونات مترابطة وتتأثر فيما بينها، واقتناع الإدارة العليا بحتمية وضرورة التطوير التنظيمي ومساندتها ودعمها المادي والبشري له، ومشاركة قادة العمل الجماعي في تحديد مجالاته وأنشطته وبرامجه، وتهيئة العاملين وإرساء قواعد الثقة بين الإدارة والعاملين، والتركيز على البعد الإنساني من خلال مراعاة احتياجات ورغبات وتوقعات العاملين عن تصميم أي تطوير بالمنظمة، والاستعانة بخبراء من خارج المنظمة لضمان الحيادية والموضوعية، والإعداد والتحضير المتميز لبرنامج التطوير، واختيار الأسلوب المناسب للتنفيذ يراعي التدرج، والحرص على تحقيق الإنجازات التي تحقق منافع وفوائد للمنظمة والعاملين، والتقييم المستمر للنتائج وتذليل أي عقبات ومشكلات تواجه هذا التطوير. (ياسين، ٢٠١٦)

ويواجه التطوير التنظيمي مجموعة من المعوقات تتمثل في وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية وبين سلوكهم الفعلي، وبين القيادات العليا والمتوسطة، وعدم التحديد الدقيق لأهداف ونطاق التغيير من خلال تصميم برنامج واسع للأنشطة، والتداخل بين الأهداف والوسائل، والتوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة، وقلة التوازن في الاعتماد على المساعدات الخارجية من جهة والجهود الداخلية من جهة أخرى، ومحاولة تكييف بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم، وتطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة. (الروقي، ٢٠١٤، ٤٣٥ - ٤٣٦)

وفي سلطنة عُمان قامت وزارة التربية والتعليم منذ بداية القرن الحادي والعشرين بكثير من عمليات التطوير التنظيمي في المدارس، حيث تم استحداث كثير من الوظائف مثل: أخصائي توجيه مهني، وأخصائي قواعد بيانات ومعلومات، وأخصائي شؤون مالية وإدارية، ومعلم مهارات حياتية، بالإضافة إلى تطوير كثير من الواجبات الوظيفية للعاملين بالمدارس من إدارة مدرسية ومعلمين وأخصائيين وفنيين. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠١٥)

كما قامت الوزارة بتطوير تنظيمي لأنشطة العمل الجماعي، حيث تضمن دليل عمل الإدارة المدرسية (٢٠٠٩، ٤١ - ٥٣) ثلاث عشرة لجنة هي: اللجنة المالية، ولجنة متابعة التحصيل الدراسي، ولجنة متابعة وسائل النقل المدرسية، واللجنة المدرسية لمسابقة المحافظة على النظافة والصحة في البيئة المدرسية، ولجنة مركز مصادر التعلم، ولجنة التقويم الذاتي للأداء المدرسي، ولجنة الخدمات المدرسية، ولجنة الدراسات والبحوث، ولجنة مراقبة الجمعية التعاونية المدرسية أو المقصف المدرسي، ولجنة إدارة الامتحانات العامة، ولجنة الكشافة/ المرشدين، ولجنة الانتظام والانضباط الطلابي. ولجنة جرد العهدة.

وفي عام (٢٠١٧) صدر دليل المجالس واللجان المدرسية بالمدارس، وتم فيه تم دمج كثير من اللجان وإلغاء بعضها وصارت ستة لجان هي: لجنة الشؤون الإدارية

والمالية، ولجنة شؤون الطلاب، ولجنة الأمن والسلامة المدرسية، ولجنة إدارة الامتحانات، واللجنة المدرسية لمسابقة المحافظة على النظافة والصحة في البيئة المدرسية، ولجنة مركز مصادر التعلم.

بالإضافة إلى ما سبق قامت وزارة التربية والتعليم بتغيير مسمى مجالس الآباء والأمهات إلى مجالس أولياء أمور الطلبة، وتم إجراء تغيير في تشكيل المجلس، حيث أصبح مساعد مدير المدرسة مقرراً، وضم المجلس في عضويته أخصائي أنشطة مدرسية، وأخصائي توجيه مهني، وأخصائي نفسي، بالإضافة إلى تحديد عدد أولياء الأمور والمعلمين بناء على حجم المدرسة، فضلاً عن تغيير في بعض مهام ومسؤوليات وأدوار المجلس. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠١٩)

#### • الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

#### • أولاً: الدراسات العربية:

أشارت نتائج دراسة آل مكي (٢٠١١) إلى وجود مشكلات تواجه التطوير التنظيمي بمكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عُمان بدرجة كبيرة بشكل عام، وكبيرة في مجالات التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والقيادة والإشراف، بينما جاءت متوسطة في مجال التدريب.

وأسفرت نتائج دراسة أبو عمره (٢٠١٢) عن أن هناك تقييم متوسط لدى موظفي مكتب غزة لنتائج مبادرات التطوير التنظيمي المتعلقة بتطوير الإدارة والقيادة في محاور المساءلة والشفافية والرقابة، والحوار والتواصل مع العاملين، ومهارات الإدارة والقيادة، والحشد والتشبيك وجلب التمويل، وتطور الإدارة والقيادة.

وكشفت نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٣) أن التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية والمتوسطة في منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية يتم بدرجة مرتفعة بشكل عام، ومرتفعة في مجالات الهيكل التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، والأهداف الاستراتيجية للمدرسة، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

وبينت نتائج دراسة العنزي (٢٠١٤) وجود معوقات للتطوير التنظيمي في جامعة الكويت بدرجة متوسطة بشكل عام، ومتوسطة في المجالات التنظيمية، وجماعات العمل، والأفراد.

وتوصلت نتائج دراسة الروقي (٢٠١٤) عن وجود معوقات للتطوير التنظيمي في جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة بشكل عام، وكبيرة في المجالات الاستراتيجية، والإدارية والتنظيمية، والتقنية، والموارد البشرية، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيري الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.

وكشفت نتائج دراسة باحاذق والبياعي واليافي (٢٠١٥) عن وجود معوقات للتطوير التنظيمي في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة بشكل عام، وفي مجالات الدراسة الإدارية والبشرية والتقنية، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيري الوظيفة، والمؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير عدد سنوات الخبرة ولصالح الخبرة من (٦ - ١٠) سنوات.

وأبرزت نتائج دراسة الزعبي (٢٠١٤) أن مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء الرمثا في الأردن جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، ومتوسطة في مجالات الموارد البشرية، والتقنيات الحديثة، والهيكل التنظيمي، كما أبرزت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث.

وأظهرت نتائج دراسة المطيري (٢٠١٥) أن مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الضروانية بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، ومرتفعة في مجالي والهيكل التنظيمي والأساليب التكنولوجية، ومتوسطة في مجالات متطلبات التطوير التنظيمي، والعمل الجماعي، وأهداف واستراتيجيات المدرسة، والإجراءات الإدارية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير عدد سنوات الخبرة ولصالح (أكثر من خمس - أقل من عشر سنوات).

وخلصت نتائج دراسة أبو ورد (٢٠١٥) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للتطوير التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة بشكل عام، وكبيرة في مجالات المجال والمجال الاستراتيجي، والمجال الهيكلي، والمجال التنفيذي، ومجال إدارة الموارد البشرية، والمجال التكنولوجي، كما خلصت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة ولصالح، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث.

وبينت نتائج دراسة أرناؤط (٢٠١٦) إلى أن متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء بمصر في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة جاءت متوسطة بشكل عام، ومتوسطة أيضا في جميع المحاور وهي المتطلبات الاستراتيجية، والهيكلية، والإدارية، والبشرية، والتكنولوجية، كما بينت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير عدد سنوات الخبرة ولصالح الخبرة (أكثر من عشر سنوات).

وأوضحت نتائج دراسة المطيري (٢٠١٨) أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة بشكل عام، ومرتفعة في جميع المحاور وهي متطلبات التطوير التنظيمي، والإجراءات الإدارية، والهيكل التنظيمي، والوسائل التكنولوجية، والعمل الجماعي، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

#### • ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أشارت نتائج دراسة فارني (Varney, 2005) إلى وجود عدد من معوقات التطوير التنظيمي في بعض المؤسسات الأمريكية تتمثل في: إصرار العاملين على الأساليب القديمة في العمل، وكثرة التغييرات المتسارعة والمتلاحقة، ووجود صراعات بين العاملين، وقلة تدريبهم على أساليب التطوير التنظيمي .

وتوصلت نتائج دراسة فيرغيس (Verghese, 2007) إلى وجود عدد من معوقات التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بالهند بدرجة كبيرة تتمثل في: ضعف القدرة على إدارة المعرفة، وضعف الموارد الاقتصادية والتمويل الحكومي لمؤسسات التعليم .

وبينت نتائج دراسة القرشي وأفضال (Qureshi, & Afzal, 2008) إلى وجود عدد من معوقات التطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي في باكستان بدرجة كبيرة تتمثل في الصراع بين الأفراد والتنوع وسوء الفهم، وضعف العمل الجماعي، وال فشل الوظيفي، وقلة التماسك والتفكير الجماعي، وقلة تحديد الأهداف، بالإضافة إلى المشاكل الشخصية للأفراد .

وأظهرت نتائج دراسة اينبرج وهولم (Eneberg, & Holm, 2013) إلى أن التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية السويدية يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار، واهتمامها بالعمل الجماعي التشاركي، وإحداث تغييرات فعالة في نظام وبيئة العمل، وفي معارف وأفكار واتجاهات العاملين.

وأبرزت نتائج دراسة فينيش (Vinesh, 2014) إلى أن تدريب العاملين على التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية الهندية أدى إلى تحسين أداء الأفراد والمجموعات، وزاد من القدرة التنافسية للمؤسسة، وقيام الموظفين بواجباتهم الوظيفية الحالية، ووضع تصورات لتطورها في المستقبل، وزيادة إنتاجيتهم في العمل، والمساهمة في زيادة إبداعاتهم وابتكاراتهم، وتدعيم نموهم الذاتي، وتسهيل عمليات إدارة المعرفة .

وأوضحت نتائج دراسة ماكسويل وأوسائي لاربي (Maxwell, & Osa-Larbi, 2015) إلى وجود عدد من معوقات التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية العالي في غانا بدرجة كبيرة تتمثل في: قلة عمليات تقويم التغيير المصاحب

للتطوير التنظيمي، وضعف الإهتمام بالتعلم التنظيمي الذي يكسب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بأنشطة وبرامج التطوير التنظيمي.

وخلصت نتائج دراسة لاو ولي وتشونغ (Lau, Lee & Chung, 2019) إلى وضع نموذج للتطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في هونج كونج يعتمد على وجود أهداف محددة للعمل، وتنمية المهارات العملية للموظفين، والاهتمام بالتعلم التنظيمي، ومساعدة العاملين على بناء وتوليد ونقل المعرفة الرسمية وغير الرسمية، وتجديد أساليب وطرائق العمل، والاعتماد على العمل الفريقي، والتركيز على قيم الإبداع والابتكار، والتنافس، والاعتماد على التكنولوجيا المعاصرة.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة اهتمامها بالمعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية المعاصرة، فبعضها قسمتها إلى المعوقات الإدارية والبشرية والتقنية؛ وبعضها إلى المعوقات الاستراتيجية، والإدارية والتنظيمية، والتقنية، والموارد البشرية؛ وبعضها إلى معوقات التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والقيادة والإشراف، والتدريب؛ وبعضها إلى معوقات الهيكل التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، والأهداف الاستراتيجية؛ وبعضها إلى المعوقات التنظيمية، وجماعات العمل، والأفراد.

#### • مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في التطوير التنظيمي بالمدارس إلا أن الواقع يُشير إلى وجود بعض من المشكلات تواجه مديري المدارس في تنفيذ خطته وعملياته، وهذا ما أشارت إليه وأكدته بعض نتائج الدراسات السابقة، حيث أظهرت نتائج دراسة التوبي والشليبي (٢٠١٥) قصورا في ممارسة المعلمين للأنشطة الاصلية، وأبرزت نتائج دراسة الألبوسعيدي والحجرية (٢٠١٥) أن المعلمين تنصب اهتماماتهم على استخدام طرائق تدريس تتمحور حول المعلم لا حول المتعلم .

وأوضحت نتائج دراسة الزجدالية (٢٠١٦) وجود قصور في درجة وعي المعلمين لبعض أدوارهم مثل: الديمقراطية في الموقف الصفّي، والمصمم لنموذج العمل والتعلم في عصر المعرفة، والموظف لمهارات الاتصال والتواصل، والمحافظ على النمو المهني والقيادة، وبينت دراسة المقيمية (٢٠١٢) أن المعلمات لا يملكن المعرفة الكافية لمفهوم التفكير الناقد ومهاراته، وتوصلت نتائج دراسة الأخوين جبارة (٢٠١٦) إلى قصور مهارات المعلمات في ربط الأنشطة المنهجية بالحياة العملية للطالب.

وخلصت نتائج دراسة البدرية (٢٠١٤) إلى أن برامج التنمية المهنية للمعلمين لا تُمددهم بالمستجدات التربوية محليا وعالميا، ولا تحفزهم على الابتكار والإبداع، ولا تركز على احتياجاتهم الفعلية للمعلمين، وتغليبها للجانب النظري على العملي، وقلة تزويدهم بطرائق وأساليب التدريس الحديثة، ولا تنمي مهاراتهم في

الاتصال والتواصل ، ولا تكسبهم مهارة توظيف الأسلوب الناقد والتأملي في التدريس.

وأشارت نتائج دراسة العدواني(٢٠١٠) إلى أن هناك قصوراً في توفير خدمات التوجيه المهني للطلبة بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان، وضعف إدراك أولياء الأمور بأهمية التوجيه المهني لأبنائهم، ووجود احتياجات تدريبية لأخصائيي التوجيه المهني في مجالات إعداد قاعدة للبيانات الدراسية والمهنية، إدارة الجلسة المهنية وقيادتها، إعداد البرنامج المهني، وإعداد الاختبارات والمقاييس، وطرائق وأساليب الإرشاد، وتقويم شخصية الطالب. وتوصل تقرير مجلس التعليم بسلطنة عُمان (٢٠١٤) إلى عدم توافر الكفايات والمهارات اللازمة لدى بعض أخصائيي التوجيه المهني.

وبينت نتائج دراسات المسهلي(٢٠١٢)، والسعدي (٢٠١٣)، والمعولي (٢٠١٤)، والشحية (٢٠١٤) إلى وجود مشكلات تتعلق بمجالس الآباء والأمهات تتمثل في قلة وضوح أدوار تلك المجالس وأهدافها في العملية التربوية لدى أعضائها، وقلة وعيهم بالعملية التعليمية بالمدارس وبمهامهم فيها عامة وفي هذه المجالس خاصة، وتدني المستوى التعليمي والثقافي لغالبية الأعضاء من أولياء الأمور والمجتمع، وعزوف أولياء الأمور والمجتمع عن حضور اجتماعاتها، فضلاً عن تكرار الموضوعات المطروحة في هذه الاجتماعات وقلة التدريب والتأهيل لأعضائها، وضعف تواصلها مع مؤسسات المجتمع المحلي.

وأسفرت نتائج دراسة الغاوية (٢٠١٦) عن وجود مشكلات تتعلق باللجان المدرسية في الجوانب الإدارية تتمثل في: ضعف تشكيلها، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة لها، وقلة الوثوق بالأراء والحلول التي تقدمها، وقلة وجود الوقت الكافي لعقد اجتماعات دورية لكل لجنة، فضلاً عن وجود مشكلات تتعلق بأعضاء اللجان المدرسية تتمثل في قلة إلمام الأعضاء بالأنظمة والسياسات المتبعة في المدرسة، ومعاونة المعلمين المنتسبين إليها من كثرة الأعباء والأعمال التي تطلبها بكافة أنواعها، والبطيء الشديد في أعمالها نظراً لكثرة المناقشات والمداومات بين الأعضاء.

وأكدت نتائج دراسة الحارثي(٢٠١٤) إلى قلة توافر موارد لممارسة الأنشطة المدرسية الهادفة لتنمية جوانب الإبداع لدى المعلمين والطلبة، وخلص تقرير مجلس التعليم بسلطنة عُمان (٢٠١٤) قلة الاستفادة من التكنولوجيا والاتصالات الحديثة في التعليم بسبب ضعف البنية التحتية للاتصالات في السلطنة، وارتفاع كلفة إنتاج المواد الفلمية أو الإعلانية الخاصة بجانب التوعية الطلابية، مع قلة الدعم المالي المعتمد. كما أظهر تقرير مجلس التعليم بسلطنة عُمان (٢٠١٤) عدم وجود دعم مالي كافٍ لبرامج التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع وفعالياته، والوضع الاجتماعي والاقتصادي المتدني لبعض المجتمعات وحاجتها إلى آليات وأساليب خاصة للتعامل والتواصل، وقلة مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي وأولياء الأمور في دعم العملية التعليمية بالمدارس.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:  
◀ ما المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان؟  
◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؟

#### • أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:  
◀ التعرف على المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان.  
◀ تحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

#### • أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مُديري المدارس والمُعلمين وغيرهم من العاملين بالمدارس في التعرف على المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي مما يساهم في التغلب عليها وتحقيق الجودة والتميز في الأداء ومن ثم تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى ما يمكن أن تمثله من أهمية للمسئولين في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها من توفير المتطلبات المادية والبشرية للتطوير التنظيمي، وتوفير برامج تنمية مهنية لكافة المشاركين والمساهمين في العملية التعليمية على التطوير التنظيمي سواء داخل المدرسة أو خارجها.

#### • حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:  
◀ الحدود الموضوعية: حيث اقتصر على المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي في الجوانب الآتية: (الإداري، والبشري، والتقني).  
◀ الحدود البشرية: حيث اقتصر على مُديري المدارس ومساعدتهم والمُعلمين الأوائل.  
◀ الحدود المكانية: حيث اقتصر على مدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان.  
◀ الحدود الزمنية: حيث أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

#### • مصطلحات الدراسة:

• التطوير التنظيمي:  
يُعرف التطوير التنظيمي على أنه استراتيجية علمية سلوكية طويلة المدى، ومخططة لفهم وتغيير وتطوير القوى العاملة في المنظمات، وتغيير المواقف والقيم

والهيكل التنظيمي الذي تعمل فيه، وذلك من أجل تحسين فعاليتها ونتاجيتها من جانب ، وجعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة للمتطلبات البيئية المتغيرة من جانب آخر. (Gathungu & Corvera, 2015,150)

كما يُعرف بأنه مجموعة من الجهود المنظمة المخططة عن قصد وعمد في مجالات العمل المؤسسي، والتي تحقق التغيير في سلوكيات ومواقف العاملين، وذلك لزيادة تأثير المؤسسة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. Mackenzie & (Gordon, 2016,1)

ويُعرف أيضاً على أنه عملية جمع البيانات والتشخيص وتخطيط العمل والتدخل والتقييم على مستوى النظام، وذلك بهدف تعزيز التوافق بين الهيكل التنظيمي والعملية والاستراتيجية والأفراد والثقافة، وتطوير حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة للمشكلات، وتطوير قدرات التنظيم الذاتي، وذلك من خلال تعاون أعضاء المؤسسة الذين يعملون مع وكلاء التغيير باستخدام نظرية العلوم السلوكية ، والبحث ، والتكنولوجيا. (Cummings & Worley, 2009,2)

وفي ضوء ما سبق من تعريفات يُعرف الباحثان التطوير التنظيمي بأنه مجموعة من الإجراءات والممارسات والجهود المنظمة لتحسين أداء مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان ، وحل المشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وتمكينها من تحقيق أهدافها والقيام بمهامها ومسئولياتها وأدوارها بجودة وتميز في العمل.

#### • الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتتمثل تلك الإجراءات فيما يأتي:

#### • منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة أو حالة معينة وإيضاح خصائصها كما هي كائنة في الواقع، وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار المتغيرات المحيطة بها والإحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة. (مازن، ٢٠١٢، ٢٦١).

#### • مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مُديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل بمدارس التعليم الأساسي الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان للعام الدراسي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠م والبالغ عددهم (٣٢٠) فرداً حسب الإحصائيات الرسمية لمديرية التربية والتعليم بمحافظة جنوب الشرقية.

#### • عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (١٣٠) فرداً ، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (١١٥)، وتم استبعاد (٤) لعدم اكتمال البيانات، وأصبحت العينة النهائية (١١١) أي بنسبة (٣٥ %) من مجتمع الدراسة ، وجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (١): عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية (%)	الإجمالي
الجنس	ذكر	53	47.75	100%
	انثى	58	52.25	
الوظيفة	مدير مدرسة	24	21.62	
	مساعد مدير	24	21.62	
	معلم اول	63	56.76	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	96	86.49	
	ماجستير فاعلى	15	13.51	
	أقل من ١٠ سنوات	20	18.02	
سنوات الخبرة	من ١٠ سنوات فأكثر	91	81.98	

• أداة الدراسة:

قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة مثل دراسات آل مكي (٢٠١١)، والعنزي (٢٠١٤)، والروقي (٢٠١٤)، وباحاذق والبياعي واليافي (٢٠١٥)، وتكونت من ثلاثة محاور و (٣٠) فقرة، و جدول (٢) يوضح المحاور الثلاثة وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية.

جدول (٢): توزيع محاور الدراسة و فقرات كل منها و النسب المئوية للفقرات

م	المحور	عدد الفقرات	النسبة المئوية (%)
1	معلومات تتعلق بالجانب الإداري	10	33.33
2	معلومات تتعلق بالجانب البشري	11	36.67
3	معلومات تتعلق بالجانب التقني	9	30.00
	المجموع الكلي	30	100

• صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم تسعة محكمين، وذلك في كلية التربية جامعة السلطان قابوس وقسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى في سلطنة عُمان، ووزارة التربية والتعليم، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب.

• ثبات أداة للدراسة:

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج جدول (٣) توضح ذلك.

جدول (٣): معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	معلومات تتعلق بالجانب الإداري	10	0.775
2	معلومات تتعلق بالجانب البشري	11	0.845
3	معلومات تتعلق بالجانب التقني	9	0.841
	المجموع	30	0.84

يوضح جدول (٣) أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام للأداة (٠.٨٤)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية.

• المعالجات الإحصائية:

تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الاحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- ◀ التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
- ◀ ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
- ◀ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- ◀ اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.
- ◀ اختبار تحليل التباين الأحادي *One Way ANOVA* لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

• نتائج الدراسة:

• أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان؟

تسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً للمعيار الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب المدى ( $5 - 1 = 4$ ) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ( $4/5 = 0.8$ )، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجات الموافقة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
قليلة جداً	من 1 إلى أقل 1.8
قليلة	من 1.8 إلى أقل 2.6
متوسطة	من 2.6 إلى أقل من 3.4
كبيرة	من 3.4 إلى أقل من 4.2
كبيرة جداً	من 4.2 إلى 5

وبعد تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة، وتوزيع الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة محاور الدراسة الثلاث، وجدول (٥) أدناه يوضح ذلك.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية لمحاور الدراسة

الترتبة	م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	معوقات تتعلق بالجانب الإداري	4.09	0.53	كبيرة
2	2	معوقات تتعلق بالجانب البشري	3.90	0.63	كبيرة
3	3	معوقات تتعلق بالجانب التقني	3.82	0.68	كبيرة
		المجموع الكلي العام	3.94	0.62	كبيرة

يتضح من جدول (٥) أن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان جاءت بدرجة كبيرة بشكل عام، كما جاءت كبيرة في جميع محاور الدراسة،

حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (٣.٩٤) والانحرافات المعيارية (٠.٦٢)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور بين (٣.٨٢ - ٤.٠٩) والانحرافات المعيارية بين (٠.٥٣ - ٠.٦٨)، وجاءت في المرتبة الأولى محور "معوقات تتعلق بالجانب الإداري" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٩) وانحراف معياري قدره (٠.٥٣) وبدرجة كبيرة، يليه في المرتبة الثانية محور "معوقات تتعلق بالجانب البشري" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠) وانحراف معياري قدره (٠.٦٣) وبدرجة كبيرة، أما محور معوقات تتعلق "بالجانب التقنية" فقد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٢) وانحراف معياري قدره (٠.٦٨) وبدرجة كبيرة أيضا .

• وليريد من التعمق في نتائج السؤال الأول للدراسة سوف يتم تناول كل محور على حده وذلك كما يأتي:

• المحور الأول: المعوقات التي تتعلق بالجانب الإداري:

ويوضح جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات هذا المحور .

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور المعوقات التي تتعلق بالجانب الإداري

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	قلة الدعم المالي المخصص لبرنامج التطوير التنظيمي	4.58	0.708	كبيرة جدا
2	4	تعاني الإدارة المدرسية من كثرة الأعباء الإدارية الملغاة على عاتقها	4.51	0.645	كبيرة جدا
3	10	قلة الموارد الاقتصادية المتاحة للإدارة المدرسية والتي تعينها على التطوير التنظيمي	4.37	0.808	كبيرة جدا
4	8	عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية الواجب توافرها في مرافق المدرسة	4.23	0.891	كبيرة جدا
5	5	ضعف دعم وزارة التربية والتعليم للإدارة المدرسية في قراراتها التي تتخذها	4.20	0.989	كبيرة جدا
6	9	قلة الدورات التدريبية الخاصة بالتطوير التنظيمي وفق الأساليب العلمية	4.08	0.886	كبيرة
7	1	قلة الصلاحيات الممنوحة للإدارة المدرسية من قبل المديرين العامين للتربية والتعليم	3.95	0.961	كبيرة
8	2	جمود الأنظمة واللوائح الحالية	3.77	0.981	كبيرة
9	3	التطبيق الحر في الأنظمة واللوائح	3.62	1.104	كبيرة
10	6	قلة البيانات والمعلومات المقدمة للإدارة المدرسية من قبل المديرين العامين للتربية والتعليم	3.59	1.116	كبيرة
		المجموع الكلي	4.09	0.53	كبيرة

يتضح من جدول (٦) أن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في محور المعوقات التي تتعلق بالجانب الإداري تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤.٥٨ - ٣.٥٩) وانحرافات المعيارية بين (٠.٧١ - ١.١١) أي بين درجة الحدوث الكبيرة جدا والكبيرة، وجاءت الفقرة (٧) التي نصها " قلة الدعم المالي المخصص لبرنامج التطوير التنظيمي " في المرتبة الأولى وحصلت على أعلى متوسط حسابي (٤.٥٨) وانحراف معياري قدره (٠.٧١) وبدرجة حدوث كبيرة جدا، بينما جاءت الفقرة (٦) التي نصها " قلة البيانات والمعلومات المقدمة للإدارة المدرسية من

قبل المديرية العامة للتربية والتعليم " في المرتبة الاخيرة وحصلت على أقل متوسط حسابي قيمته (٣.٥٩) وانحراف معياري قدره (١.١) وبدرجة حدوث كبيرة.

• المحور الثاني: المعوقات التي تتعلق بالجانب البشري:

ويوضح جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات هذا المحور .

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور المعوقات التي تتعلق بالجانب البشري

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	محدودية الحوافز المادية كالترقية والعلاوات	4.71	0.679	كبيرة جدا
2	6	ضعف الاهتمام بالموظف ومتطلباته الشخصية	4.40	0.869	كبيرة جدا
3	5	قلة مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بتطوير أعمالهم	4.23	0.979	كبيرة جدا
4	4	محدودية الاستفادة من الخبراء المتخصصين في برنامج التطوير التنظيمي	4.21	0.843	كبيرة جدا
5	7	ضعف تشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم	4.05	1.115	كبيرة
6	2	غموض أهداف التطوير التنظيمي لدى الموظفين	3.76	0.927	كبيرة
7	8	عدم رغبة الموظفين في تحمل المسؤولية	3.71	1.209	كبيرة
8	1	مقاومة العاملين في المدرسة للتغيير	3.68	1.011	كبيرة
9	9	الاهتمام بالعمل الفردي على حساب العمل الجماعي	3.60	1.170	كبيرة
10	11	ضعف الاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين	3.37	1.167	كبيرة
11	10	وجود صراعات بين العاملين في المدرسة	3.20	1.102	كبيرة
		المجموع الكلي	3.90	0.63	كبيرة

يتضح من جدول (٧) أن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسطنة عُمان في محور المعوقات التي تتعلق بالجانب البشري تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤.٧١ - ٣.٢٠) وانحرافات المعيارية بين (١.٢٠ - ٠.٦٨) أي بين درجة الحدوث الكبيرة جدا والكبيرة، وجاءت الفقرة (٣) التي نصها " محدودية الحوافز المادية كالترقية والعلاوات " في المرتبة الأولى وحصلت على أعلى متوسط حسابي (٤.٧١) وانحراف معياري قدره (٠.٦٨) وبدرجة حدوث كبيرة جدا، بينما جاءت الفقرة (١٠) التي نصها " وجود صراعات بين العاملين في المدرسة " في المرتبة الأخيرة وحصلت على أقل متوسط حسابي قيمته (٣.٢٠) وانحراف معياري قدره (١.١٠) وبدرجة حدوث كبيرة.

• المحور الثالث: المعوقات التي تتعلق بالجانب التقني:

ويوضح جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات هذا المحور.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور المعوقات التي تتعلق بالجانب التقني

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	قلة الدعم المالي المخصص لتطوير الجوانب التقنية في المدرسة	4.45	0.748	كبيرة جدا
2	8	قلة الدورات التدريبية المقدمة للإدارة المدرسية في استخدام التقنية الحديثة	4.14	1.013	كبيرة جدا
3	9	نقص الكوادر البشرية المؤهلة في مجال التقنيات الحديثة في المدرسة	4.13	1.080	كبيرة
4	6	ضعف الصيانة الدورية للتقنيات المستخدمة في المدرسة	4.05	1.025	كبيرة
5	1	ضعف التخطيط الدقيق لاحتياجات المدرسة عند احدث التغيير في الجوانب التقنية	4.00	0.991	كبيرة
6	2	القصور في مواكبة التطورات التقنية الحديثة	3.86	1.066	كبيرة
7	4	نقص الخدمات المقدمة للمستفيدين عبر الموقع الالكتروني في الجوانب التعليمية	3.34	1.083	متوسطة
8	5	ضعف الثقة في امن وسرية معلومات الالكترونية	3.25	1.132	متوسطة
9	3	صعوبة حفظ واسترجاع المراسلات المتعلقة بالعمل	3.14	1.091	متوسطة
		المجموع الكلي	3.82	0.68	كبيرة

يتضح من جدول (٨) أن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في محور المعوقات التي تتعلق بالجانب التقني تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,٤٥ - ٣,١٤) وانحرافات المعيارية بين (٠,٧٥ - ٠,٦٨) أي بين درجة الحدوث الكبيرة جدا والكبيرة، وجاءت الفقرة (٧) التي نصها " قلة الدعم المالي المخصص لتطوير الجوانب التقنية في المدرسة " في المرتبة الاولى وحصلت على أعلى متوسط حسابي (٤,٤٥) وانحراف معياري قدره (٠,٧٥) وبدرجة حدوث كبيرة جدا، بينما جاءت الفقرة (٣) التي نصها " صعوبة حفظ واسترجاع المراسلات المتعلقة بالعمل " في المرتبة الاخيرة وحصلت على أقل متوسط حسابي قيمته (٣,١٤) وانحراف معياري قدره (٠,٦٨) وبدرجة حدوث كبيرة.

• للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين الأوائل تعزى إلى متغيرات الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة ؟

وسوف يتم عرض نتائج كل متغير على حده على النحو الآتي:

• أولاً: متغير الجنس :

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتم إجراء اختبارات (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (٩).

يتضح من جدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة للمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في جميع المحاور تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للجنس في استجاباتهم.

جدول (٩) : نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر الجنس على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
معلومات تتعلق بالجانب الإداري	ذكور	53	4.03	0.45	109	-1.07	0.29	غير دالة
	إناث	58	4.14	0.59				
معلومات تتعلق بالجانب البشري	ذكور	53	3.84	0.57	109	-1.00	0.32	غير دالة
	إناث	58	3.96	0.69				
معلومات تتعلق بالجانب التقني	ذكور	53	3.77	0.62	109	-0.71	0.48	غير دالة
	إناث	58	3.86	0.74				

• **ثانياً: متغير الوظيفة:**

قام الباحثان بإجراء تحليل التباين الأحادي، وجدول (١٠) يبين نتائج هذا التحليل.

جدول (١٠): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول اثر الوظيفة على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة p_value
معلومات تتعلق بالجانب الإداري	بين المجموعات	1.08	2.00	0.54	1.96	0.15
	داخل المجموعات	29.74	108.00	0.28		
	المجموع الكلي	30.81	110.00			
معلومات تتعلق بالجانب البشري	بين المجموعات	0.63	2.00	0.32	0.78	0.46
	داخل المجموعات	43.70	108.00	0.40		
	المجموع الكلي	44.33	110.00			
معلومات تتعلق بالجانب التقني	بين المجموعات	0.11	2.00	0.06	0.12	0.89
	داخل المجموعات	51.29	108.00	0.47		
	المجموع الكلي	51.40	110.00			

يتضح من جدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة للمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في جميع المحاور تُعزى لمتغير الوظيفة (مُدير - مدير مساعد - معلم أول)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للوظيفة في استجاباتهم.

• **ثالثاً: متغير المؤهل العلمي:**

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (١١).

يتضح من جدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة للمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في جميع المحاور تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير فأعلى)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للمؤهل العلمي في استجاباتهم.

جدول (١١) : نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر المؤهل العلمي على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمات ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
معلومات تتعلق بالجانب الإداري	بكالوريوس	96.00	4.10	0.53	109	0.38	0.71	غير دالة
	ماجستير	15.00	4.04	0.57				
معلومات تتعلق بالجانب البشري	بكالوريوس	96.00	3.90	0.65	109	0.02	0.98	غير دالة
	ماجستير	15.00	3.90	0.54				
معلومات تتعلق بالجانب التقني	بكالوريوس	96.00	3.84	0.69	109	1.01	0.31	غير دالة
	ماجستير	15.00	3.65	0.67				

• رابعا: متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقا لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (١٢).

جدول (١٢) : نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر سنوات الخبرة على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمات ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
معلومات تتعلق بالجانب الإداري	أقل من ١٠ سنوات	20	4.08	0.49	109	-0.12	0.90	غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	91	4.09	0.54				
معلومات تتعلق بالجانب البشري	أقل من ١٠ سنوات	20	3.79	0.80	109	-0.88	0.38	غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	91	3.93	0.59				
معلومات تتعلق بالجانب التقني	أقل من ١٠ سنوات	20	3.66	0.87	109	-1.13	0.26	غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	91	3.85	0.64				

يتضح من جدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة للمعلومات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في جميع المحاور تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة في استجاباتهم.

• مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

• أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما المعلومات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن المعلومات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان جاءت بدرجة كبيرة بشكل عام، كما جاءت كبيرة في جميع محاور الدراسة وهي: المعلومات التي تتعلق بالجانب الإداري، والبشري، والتقني.

وقد يُعزى ذلك إلى مقاومة العاملين بالمدارس للتغييرات التي يحدثها التغيير التنظيمي، حيث يصحبه دائماً واجبات ومهام وظيفية جديدة، ويتطلب من العاملين القيام بها، وغالباً لا يتقبلونها بسهولة لأنهم اعتادوا على الطرائق والأساليب القائمة في العمل، بالإضافة إلى ما يتطلبه التطوير التنظيمي من تدريبات على المستجدات المصاحبة له ولا يتوفر للعاملين الوقت الكافي لهذه التدريبات لكثرة مهامهم وواجباتهم الوظيفية.

وربما يُعزى ذلك أيضاً إلى كثرة التغييرات المرتبطة بالتطوير التنظيمي في المدارس وسرعتها المتلاحقة، مما قد لا يتوافر الاستعداد الكامل من جانب العاملين في المدارس للتعامل معها، بالإضافة إلى قلة الموارد المادية المتاحة للمدارس لتطبيق التطوير التنظيمي في كثير من الأحيان، فضلاً عن ضعف الشراكة المجتمعية للمدارس في دعم البرامج والأنشطة المصاحبة للتطوير التنظيمي، وربما يُعزى ذلك أيضاً إلى وجود مشكلات تتعلق بتحديث التكنولوجيا وتطويرها في المدارس سواء كانت الأجهزة أم البرامج لمواكبة أحدث الاتجاهات المعاصرة في هذا المجال. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من آل مكبي (٢٠١١)، والروقي (٢٠١٤)، فيرغيس (Verghese, 2007)، والقرشي وأفضال (Qureshi, & Afzal, 2008)، وماكسويل وأوسائي لاربي (Maxwell, & Osa-Larbi, 2015)، والتي كشفت نتائجها عن وجود معوقات تواجه إدارة المؤسسات التعليمية المعاصرة في التطوير التنظيمي بدرجة كبيرة.

ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من أبو عمره (٢٠١٢)، والعنزي (٢٠١٤)، وباحاذق والبياعي واليافي (٢٠١٥)، والزعيبي (٢٠١٤)، والمطيري (٢٠١٥)، وأرناؤط (٢٠١٦)، وفارني (Varney, 2005)، والتي توصلت نتائجها إلى وجود معوقات تواجه إدارة المؤسسات التعليمية المعاصرة في التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة. كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات الغامدي (٢٠١٣)، وأبو ورد (٢٠١٥)، والمطيري (٢٠١٨)، واينبرج وهولم (Eneberg, & Holm, 2013)، وفينيش (Vinesh, 2014)، لاوولي وتشونغ (Lau, Lee & Chung, 2019)، والتي خلصت نتائجها إلى وجود معوقات تواجه إدارة المؤسسات التعليمية المعاصرة في التطوير التنظيمي بدرجة قليلة.

• **ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس تُعزى إلى متغيرات الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؟**  
وسوف يتم مناقشة كل متغير على حده كما يأتي:

#### ١- متغير الجنس:

خلصت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة للمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في جميع المحاور تُعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)، مما

يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للجنس في استجاباتهم، وقد يعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل سواء أكانوا ذكورا أم إناثا يعملون في مناخ تنظيمي واحد، ويوجه عملهم مجموعة واحدة من اللوائح والتشريعات والقوانين والقرارات الوزارية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المطيري (٢٠١٨) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراستي الزعبي (٢٠١٤)، وأبو ورد (٢٠١٥)، والتي بينتا وجود هذه الفروق ولصالح الإناث.

### ٢- متغير الوظيفة:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة للمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في جميع المحاور تُعزى لمتغير الوظيفة (مدير - مدير مساعد - معلم أول)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للوظيفة في استجاباتهم. وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل يمتلكون ثقافة تنظيمية مدرسية متشابهة في كثير من الجوانب، ويعملون في مناخ تنظيمي واحد، ويخضعون لنفس عمليات التطوير التنظيمي في المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراستي العنزي (٢٠١٤)، وباحاذق والبياعي واليافي (٢٠١٥) حيث كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الوظيفة.

### ٣- متغير المؤهل العلمي:

كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة للمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في جميع المحاور تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير فأعلى)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للمؤهل العلمي في استجاباتهم. وقد يعزى ذلك إلى أن جميع مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل على تنوع مؤهلاتهم العلمية يخضعون لبرامج تنمية مهنية مستمرة تراعي احتياجاتهم المهنية المتنوعة سواء على مستوى الوزارة أو المديرية التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات باحاذق والبياعي واليافي (٢٠١٥)، والزعبي (٢٠١٤)، المطيري (٢٠١٥)، وأبو ورد (٢٠١٥)، وأرنأؤوط (٢٠١٦)، والمطيري (٢٠١٨) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### ٣- متغير سنوات الخبرة:

بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة في جميع المحاور تُعزى لمتغير سنوات

الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، مما يعني اتساق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة في استجاباتهم. وقد يعزى ذلك إلى أن جميع مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل على تنوع سنوات الخبرة لديهم واختلافها يقومون بأدوار ومهام ومسؤوليات وواجبات وظيفية محددة، ويعملون في بيئات تنظيمية متشابهة في الهياكل التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات الغامدي (٢٠١٣)، العنزي (٢٠١٤)، والزعبي (٢٠١٤)، وأبو ورد (٢٠١٥)، والمطيري (٢٠١٨) والتي أبرزت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراستي باحاذق والبياعي واليافي (٢٠١٥) والتي كشفت عن وجود هذه الفروق ولصالح الخبرة من (٦ - ١٠) سنوات، ودراسة المطيري (٢٠١٥) والتي كشفت عن وجود هذه الفروق ولصالح أكثر من خمس إلى أقل من عشر سنوات، ودراسة أرناؤوط (٢٠١٦) والتي أوضحت وجود هذه الفروق ولصالح أكثر من عشر سنوات.

#### • توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشاتها توصي بالآتي:

- ◀ اهتمام السلطات التعليمية المسئولة عن برامج التدريب والتنمية المهنية سواء على مستوى وزارة التربية والتعليم ممثلة في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، أو المديريات التعليمية التابعة لها، أو المدارس بأن يكون التطوير التنظيمي محورا رئيسا في هذه البرامج.
- ◀ قيام المديرين بتشكيل فرق عمل عند تنفيذ أي تطوير تنظيمي في مدارسهم، وتضمن هذه الفرق ممثلين عن كافة العاملين، وذلك للتغلب على أي نوع من مقاومة التغيير.
- ◀ اهتمام مديري المدارس بتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين في تحمل أعباء التطوير التنظيمي من مهام ومسؤوليات وأدوار إضافية أو جديدة.
- ◀ قيام السلطات التعليمية العليا بوزارة التربية والتعليم والمديريات العامة للتربية والتعليم بمنح مديري المدارس مزيدا من الصلاحيات والسلطات، حتى يتمكنوا من سرعة تنفيذ التطوير التنظيمي وحل المشكلات والتي تواجهه.
- ◀ قيام مديري المدارس بتفويض وتمكين العاملين عند تنفيذ التطوير التنظيمي من خلال منحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة في التنفيذ.
- ◀ اهتمام مديري المدارس ببناء شراكة مجتمعية فعالة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، والاستفادة من إمكاناتهم المادية والبشرية في دعم برامج وأنشطة التطوير التنظيمي.
- ◀ قيام السلطات التعليمية العليا بوزارة التربية والتعليم بدعم التطوير التنظيمي للمدارس من خلال توفير الدعم المادي والبشري، ومن خلال المتابعة المستمرة من قبل مشرفي الإدارة المدرسية، والمشرفين التربويين، ومشرفي تقويم الأداء المدرسي، وأعضاء لجان المتابعة.

◀◀ الاعتماد على التقنيات في إحداث التطوير التنظيمي بالمدارس، وذلك من خلال استخدام أحدث الأجهزة والبرامج، والحرص على صيانتها وتطويرها بصورة مستمرة.

◀◀ تحديث الأدلة التي تنظم العملية التعليمية في المدارس بسلطنة عُمان، مثل دليل عمل الإدارة المدرسية، ودليل نظام تطوير الأداء المدرسي، حتى تواكب التطورات والتغييرات التنظيمية الأخيرة في المدارس.

### • مراجع الدراسة:

#### • أولاً: المراجع العربية:

- أبو ورد ، فائق عدنان.(٢٠١٥). درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي المدرسي ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين.
- أبو عمرة، عبدربه إسماعيل.(٢٠١٢). تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهه نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين.
- أحمد، أحمد إبراهيم.(٢٠١١). الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس : الهندسة الإدارية - الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة ، مجلة كلية التربية بجامعة بنها - مصر، ٢٢ (٨٧) - ٣٣٧ - ٣٣٩.
- أحمد، لمياء محمد.(٢٠١٥). التطوير التنظيمي لكلية التربية جامعة عين شمس في ضوء متطلبات تحقيق ضمان الجودة: رؤية مستقبلية، دراسات في التعليم الجامعي- مصر، (٣١) ١٧٧- ٢٤٠ .
- أرناؤط ، أحمد إبراهيم سلمى أحمد.(٢٠١٦). متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء في ضوء خصائص المنظمة - دراسة ميدانية ، مجلة الإدارة التربوية - مصر، ٣(١٠)، ١٧٧ - ٢٨٢.
- آل مكي ، عواطف بنت إبراهيم بن علي.(٢٠١١). المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عُمان ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- أمبوسعيدي، عبدالله بن خميس ؛ الحجري، فاطمة بنت حمدان.(٢٠١٣). تقدير درجة أهمية معرفة المحتوى البيداغوجي في مادة العلوم من وجهة نظر عينته من معلمي المادة بسلطنة عمان، دراسات، العلوم التربوية- الأردن، ٤٠(١)، ٣٢٨-٣٤٣.
- باحاذق، رجاء سعيد؛ البياعي، عيده؛ اليافي، رندة.(٢٠١٥). معوقات التطوير التنظيمي في التعليم العالي : دراسة مسحية، رابطة التربية الحديثة - مصر ، ٧(٢٦)، ٨٧-١٢٣.
- البديرية ، سليمه بنت خميس بن سيف.(٢٠١٤). مدى فعالية برامج التنمية المهنية الموجهة لمعلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى ، سلطنة عُمان.
- التوبى ، عبدالله؛ الشلبي، عبدالله.(٢٠١٥). درجة ممارسة معلمي الأحياء للأنشطة الالصفية في التدريس والصعوبات التي تواجههم في ممارستها في مرحلة التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس- سوريا، ١٣(٤)، ٤٣-٦٤.
- جاد الله، محمد عرفات عبد الواحد.(٢٠١٢). إسهامات طريقة تنظيم المجتمع في تحقيق التطوير التنظيمي للمنظمات الأهلية ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية - مصر، ٣(٣٣)١٢٠٣-١٣٢٣.

- جبارة ، كوثر؛ جبارة ، تميم.(٢٠١٦). مشكلات التدريس التي تواجهها معلمات الصفوف الثلاثة الأولى في مدينة البريمي ، مجلة البحوث التربوية والنفسية-العراق، (٥١)، ١٩٦-٢٢١.
- الحارثي، سالم بن سيف بن ناصر.(٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى ، سلطنة عُمان.
- حشاش ، أيمن عبد الغني عبد القادر.(٢٠١٨). أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن .
- حميدي، سامية.(٢٠١٦). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر .
- درادكة، أمجد محمود محمد؛ محمود، أشرف محمود أحمد.(٢٠١٤). متطلبات تطبيق سيجما ستة Sigma - Six وعلاقتها بالتطوير التنظيمي بجامعة الطائف، الثقافة والتنمية- مصر، (٨٠)، ٢٥٥-١٦٥ .
- الدعجة، فراس محمود عبد القادر؛ ابن منصور، عبدالله عبد الكريم أحمد.(٢٠٠٦). أثر مكونات الثقافة التنظيمية على أبعاد التطوير التنظيمي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، الثقافة والتنمية- مصر، (٧٥)، ٥٧-٩٢.
- الروقي، مطلق بن مقعد بن مطلق.(٢٠١٤). معوقات التطوير التنظيمي بجامعة شقراء ، مجلة البحث العلمي في التربية- مصر، (١٥)، ٤٢٧-٤٦٨ .
- الزدجالية، ميمونة بنت درويش.(٢٠١٦). مدى وعي معلمي التربية الإسلامية بسلطنة عُمان لأدوارهم التدريسية في ضوء الاقتصاد المعرفي، المجلة الدولية للأبحاث التربوية - جامعة الإمارات العربية المتحدة، (١)٤٠، ٥٨-٨٣.
- الزعبي ، ميساء رياض.(٢٠١٤). النمط القيادي لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء الرمثا وعلاقته بالتطوير التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت- الأردن.
- السعدي، خالد محمد أحمد.(٢٠١٣). تطوير أداء مجالس الآباء والأمهات في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.
- الشحية، نعيمة أحمد.(٢٠١٤).متطلبات تفعيل دور مجالس الآباء و الأمهات لتطوير الأداء الإداري المدرسي بمدارس (٥-١٢) في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- عبد العال، رعدة محمد أحمد.(٢٠١٠). التطوير التنظيمي لدى أكاديمية الملك (Academy sking) من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العدواني، سليمان بن راشد بن عبد الله.(٢٠١٠). الاحتياجات التدريبية لأخصائيي التوجيه المهني في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- العنزي، إبراهيم مناحي عايد.(٢٠١٤)، معوقات التطوير التنظيمي بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس : دراسة ميدانية، مجلة التربية، كلية التربية بجامعة الأزهر - مصر ، (١٦١)، ٤٦٨-٥٠٠.

- الغامدي ، أشرف عبده حسن.(٢٠١٣). ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في منطقة الباحة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية .
- الغاوية ، سميه سعيد حمود علي.(٢٠١٦). درجة ممارسة اللجان المدرسية لمهامها وواجباتها الوظيفية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوى ، سلطنة عمان.
- مازن، حسام محمد.(٢٠١٢). أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- مجلس التعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٤). مسيرة التعليم في سلطنة عُمان: الملخص التنفيذي ، مسقط.
- المهلي، مسلم بن علي العبد.(٢٠١٢). دور مجالس الآباء والأمهات في تحسين جودة التعليم، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مجتمع طفار التربوي والمنعقدة في الفترة من ٤-٦ مارس ٢٠١٢ بجامعة ظفار.
- المطيري ، سعود مطلق عوض.(٢٠١٨). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحكومة الرشيدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- المطيري ، عبدالله طرف نامي.(٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الفروانية بدولة الكويت للحكومة علاقتها بالتطوير التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت- الأردن.
- المعولي ، عبدالله بن سالم بن علي.(٢٠١٤). مدى ممارسة المجالس المدرسية لأدوارها ومهامها الوظيفية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الباطنة جنوب ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- المقيمي ، فاطمة بنت محمد بن سلطان (٢٠١٢) . أثر برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التفكير الناقد والممارسات الصفية لدى معلمات الفيزياء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠٠٩). دليل عمل الإدارة المدرسية، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠١٥). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠١٧). المجالس واللجان المدرسية، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠١٩). القرار الوزاري رقم (٢٠١٩/١٢٠) والخاص بإصدار لائحة مجالس أولياء الأمور ، مسقط.
- ياسين، جبار.(٢٠١٦). التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والعوقات، Remah Review for Research and Studies, (21), 1-11 -الجزائر .
- يعقوب، صفاء.(٢٠١٨). أثر تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الصغيرة المتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

- Asumeng, Maxwell ;Osae-Larbi,Judith.(2015). Organization Development Models: A Critical Review and Implications for Creating Learning Organizations, **European Journal of Training and Development Studies**, 2(3), 29-43.
- Cummings,Thomas G. ;Worley, Christopher G. (2009) . **Organization Development & Change**,9th Edition, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Eneberg, M., & Svengren Holm, L. (2013). **Design Thinking and Organizational Development: twin concepts enabling a reintroduction of democratic values in organizational change**, Scotland :European Academy of Design.
- Gathungu, James M.; Corvera, Jennilyn C. .(2015). Organization Development Interventions on the General Managerial Skills of Commercial Bank Executives A case of Kenya Commercial Bank Limited in Kenya, East Africa, **European Scientific Journal**, (1),149-165.
- Lau, Kung ;Lee,Pui ; Chung,Yan . (2019).A collective organizational learning model for organizational development, **Leadership & Organization Development Journal**, 40(1), 107-123.
- Mackenzie, Jessica ; Gordon, Rebecca .(2016). A Study on Organizational Development, **European Scientific Journal**, Australian National University: Knowledge Sector Initiative.
- Qureshi, Ahmed Ali ; Afzal,Saima .(2008).**Applications of Organization Development Techniques in Improving the Quality of Education**, 11th QMOD Conference. Quality Management and Organizational Development Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable Excellence; 20-22 August; 2008 in Helsingborg; Sweden,127-139.
- Varney, Glenn H.(2005). Challenges Facing The Field Of Organization Development: An Academic Perspective, **Organization Development Journal**, 1(3), 1-5.
- Varney, Glenn H.(2005). Challenges Facing The Field Of Organization Development: An Academic Perspective, **Organization Development Journal**, 1(3), 1-5.

- Verghese, Annie.(2007).**OD Interventions for Sustainable Excellence in Higher Education**, Conference on Global Competition & Competitiveness of Indian Corporate,May 18-19, 2007, idea, 39-51.
- Vinesh, D.N.(2014.).Role of Training & Development in an Organizational Development, **International Journal of Management and International Business Studies**,4(2), 213-220.

