

## درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان

### The Extent to which Government School Principals Practise Educational Planning Skills and its Relationship with the Quality of Teachers' Job Performance in Ad Dakhiliyah Governorate in Sultanate of Oman

طيبة بنت سيف الرواحية<sup>1</sup>، ربيع بن المرالذهلي<sup>2</sup>، حمد بن هلال اليحمدي<sup>3</sup>

Teeba bint Saif Al-Rawahia<sup>1</sup>, Rabee Al-Murr Al-Dhuhli<sup>2</sup>, Hamad bin Hilal Al Yahmadi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وزارة التربية والتعليم- سلطنة عُمان

<sup>2</sup> أستاذ مساعد في الإدارة التعليمية- كلية العلوم والأدب- جامعة نزوى- سلطنة عُمان

<sup>3</sup> أستاذ مساعد في التربية والدراسات الإنسانية- جامعة نزوى- سلطنة عُمان

<sup>1</sup> Ministry of Education, Sultanate of Oman

<sup>2</sup> Assistant Professor in Educational Administration, College of Arts and Sciences, University of Nizwa, Sultanate of Oman

<sup>3</sup> Assistant Professor in Education and Human Studies, University of Nizwa, Sultanate of Oman

<sup>1</sup> 12111138@uofn.edu.om, <sup>2</sup> rabeealthuhli@unizwa.edu.om

Accepted  
قبول البحث

2023/5/16

Revised  
مراجعة البحث

2023 /4/11

Received  
استلام البحث

2023 /3/26

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2023.12.5.6>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان

### The Extent to which Government School Principals Practise Educational Planning Skills and its Relationship with the Quality of Teachers' Job Performance in Ad Dakhiliyah Governorate in Sultanate of Oman

#### الملخص:

الأهداف: هدفت الدراسة الحالية التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان.

المنهجية: لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وطُبقت على عينة مكونة من (404) معلمًا ومعلمة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-9) في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق دالة إحصائية، في جميع محاور التخطيط التربوي يُعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة 16 سنة فأكثر. كما كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى جودة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان جاء بمستوى مرتفع، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات الداخلية بسلطنة عُمان تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). كذلك كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان.

الخلاصة: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بما يلي: القيام بعقد ورش تدريبية للمعلمين تتعلق باستخدام طرق التدريس الحديثة وتنوعها، وكذلك وضع قانون يتعلق بنظام الترقيات والحوافز بحيث يضمن الشفافية والعدالة ويؤدي إلى الاستقرار الوظيفي، والقيام بربط نظام الحوافز والترقيات بإعداد البحوث والدراسات العلمية والدورات والبرامج الابتكارية في مجالات العمل المدرسي.

الكلمات المفتاحية: مهارات التخطيط التربوي؛ جودة الأداء؛ الأداء الوظيفي؛ محافظة الداخلية.

#### Abstract:

**Objectives:** The current study aimed to identify the extent to which government school principals practised educational planning skills and its relationship with the quality of teachers' job performance in Al Dakhiliyah Governorate in Sultanate of Oman.

**Methods:** To achieve the objectives of the study, the descriptive correlative method was followed, and a questionnaire was used to collect data. The validity and reliability of the data collection tool was checked. The questionnaire was given to a sample of 404 male and female teachers of grades 5 to 9 in primary schools in Al Dakhiliyah Governorate in Sultanate of Oman.

**Results:** The main finding of the study was that the extent to which government school principals practised educational planning skills in Al Dakhiliyah Governorate in Sultanate of Oman was moderate. Also, the study revealed statistically significant differences in the sample's estimates of the extent to which government school principals practised educational planning skills in Al Dakhiliyah Governorate in Sultanate of Oman which were attributed to the gender variable in favour of the female teachers. There were also statistically significant differences in all topics of educational planning attributed to the variable of the years of experience in favour of the plus 16-years-of-experience group. In addition, there were no statistically significant differences in the sample's estimates of the extent to which government school principals practised educational planning skills in Al Dakhiliyah Governorate in Sultanate of Oman which were attributed to the variable of academic qualifications. Additionally, the findings of the study indicated that the quality of the job performance of the government schoolteachers in Al Dakhiliyah Governorate in Sultanate of Oman was average. Besides, there were no statistically significant differences in the sample's estimates of the quality of the job performance of the government schoolteachers in Al Dakhiliyah Governorate in Sultanate of Oman attributed to the variables of gender, educational qualifications and years of experience. Moreover, the study revealed a positive correlation between the extent to which government school principals practised educational planning skills and the quality of the teachers' job performance in Ad Dakhiliyah Governorate in Sultanate of Oman.

**Conclusions:** In the light of the findings, a number of recommendations were made, most important of which were holding training workshops for teachers on the diversity of teaching methods, setting a transparent and objective law for the system of promotions and incentives which can lead to job stability, linking the system of promotions and incentives to research, courses and innovative programs in the fields of schoolwork.

**Keywords:** Al Dakhiliyah Governorate; educational planning; job performance; performance quality; skills.

## المقدمة:

تبرز أهمية العناية بالقيادات التربوية وإدارات المدارس باعتبارهم حجر الأساس لأي تطوير أو تحديث للنظم التعليمية، فهم المسؤولون والمشرفون المباشرون لجميع العمليات الإدارية، التي من خلالها يمكن تحقيق كفاءة المخرجات، وإعداد الفرد الصالح الذي يستطيع مواكبة تطورات العصر، كما يمكن رفع مقدرته المعلمين في جميع مجالات العمل التربوي. ويرى عابدين (2001) أن مدير المدرسة قائداً تربوياً ومن الضرورة أن يمتلك مجموعة من المهارات اللازمة مثل المهارات الفنية والإدارية والمهارات الإنسانية المتعلقة بتفهم الأفراد والجماعات والتأثير فيهم والمهارات الإدراكية المتعلقة بكفاءة المدير ومقدرته في رؤية تنظيم المدرسة وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث في المدرسة ككل والتي تُعد من المهارات التي تساعد مدير المدرسة على إعداد الخطط التربوية بكافة أنواعها ومراحلها للرفق بمدرسته أخذاً من توجهات وأفكار المختصين والمخططين التربويين على وجه الخصوص.

ويشير جوهانسون (2018) Kapur إلى أن التخطيط هو عبارة عن عملية ذات طابع رسمي، تتخذ فيها القرارات لمستقبل الأفراد والمنظمات، ويشمل التخطيط التعامل مع الأهداف، واختيار الاستراتيجيات والبرامج الصحيحة لتحقيق الأهداف، وتحديد الموارد المطلوبة، وتخصيصها والتأكد من إيصال الخطط إلى جميع المعنيين، فالخطط عبارة عن بيان بالأشياء التي يجب القيام بها، بشكل متسلسل، وضمن توقيت محدد نحو تحقيق هدف محدد. ويبدأ التخطيط التربوي من المستوى الوطني في طريقه نحو الأدنى وصولاً إلى مستوى الفصل الدراسي، ويختلف حجم تأثير التخطيط التربوي من مستوى إلى آخر، فالمخططون على المستوى الوطني يقومون بإلقاء نظرة شاملة على المشهد بأكمله، ورسم صورة كبيرة عن المستقبل المتوقع للدولة، أما المخططون في المستويات الأدنى فإنهم يأخذون في الاعتبار تفاصيل ملف مجال عملهم، للتأكد من أنه يتماشى مع أهداف الخطة الكلية، ويحدد المخططون في المستوى الأعلى إرشادات التخطيط التي يجب اتباعها من قبل المخططين في المستويات الأقل، الذين يركزون على الضبط الصحيح للعناصر الأساسية لتنفيذ الخطة، ومن الواضح أن التخطيط الكلي في المستوى الأعلى يغطي منطقة ذات نطاق أكبر، وذات تأثير أكبر (Chan, 2010).

ويرى العجي (2016) أن التخطيط التربوي يستند على العديد من المبادئ والسمات منها: الواقعية وهي ابتعاد التخطيط عن المثالية، بل عليه أن يأخذ الوضع القائم من حيث الاحتياجات، والإمكانيات كما أن التخطيط لا بد أن يراعي الواقع وفق الإمكانيات المتاحة، ولا يكون مثالياً أكثر من اللازم، ومن خصائص التخطيط أيضاً المرونة بحيث لا يكون جامداً يعجز عن مواجهة التغيرات المختلفة، التي تطرأ فجأة وما يستجد من عوامل، وظروف قد تعرض الخطة للإهيار، بل لا بد من وضع خطط بديلة لمواجهة التغيرات.

وعطفاً على ما سبق يرى الباحثون أن التخطيط لابد أن يتصف بالشمولية بمعنى ألا يقتصر التخطيط على جانب واحد من جوانب العملية التعليمية، كما يجب الاهتمام برأس المال البشري وحسن استثماره وتنميته، وهذا يعني أن التخطيط الذي يهتم بجوانب دون أخرى تخطيط قاصر لا يحقق أهدافه.

ويذكر سكيك (2008) أن للتخطيط مجموعة من المهارات التي ينبغي للعاملين بعملية التخطيط أن يمتلكوها منها: امتلاك رؤية ورسالة واضحة تبين ما الذي تريد المؤسسة عمله، والمقدرة على تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها وفق المتغيرات المحيطة بالمؤسسة. ويضيف مرسى (2001) مهارة صنع القرار التي يُعد جوهر العملية الإدارية ونقطة انطلاقها لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم بداخلها، وكذلك المتابعة والتقييم الذي يمثل متابعة تنفيذ ما تقوم به الوحدات التنفيذية. ويشير عزازي (2011) إلى أن أهم مهارات التخطيط التربوي التنبؤ بالحدث قبل وقوعه من خلال مؤشرات يدرکها المخطط ويحللها.

كما يؤكد أبو طاحون (2020) على أن عملية التخطيط تُعد الوظيفة الرئيسية لعمليات الإدارة التربوية، باعتبار التخطيط هو الأداة الفاعلة التي يتم فيها التحكم في مجريات العمليات اعتماداً على حسن إعدادها وتنفيذها وتنظيمها وتقييمها، والتي تكون إحدى مخرجاتها الرئيسية تنمية قدرات الأفراد، وإكسابهم الأفكار، والمهارات، والاتجاهات. وفي هذا السياق يشير ديل جودا وجيوتيرز (2015) Delgado & Gutierrez إلى أن مدير المدرسة يعتبر محوراً مركزياً لتحسين جودة التعليم.

ومن أجل بلوغ الهدف المرجو في إطار المنظومة التربوية، فإن الدارس للعمليات التخطيطية، وجودة الأداء، يرى أن هناك علاقة بينهما، في حين يجد نفسه داخل حلقة مفرغة، إذ لا يعلم أين تكمن هذه العلاقة بالضبط، فوجود الأداء المتقن الصحيح الفعال يعني ضرورة التخطيط الدقيق في ارتقاء العمل وإنجاحه، وإذا كان كذلك فعلى دراسته علاقة هذا الأخير بالأداء الوظيفي أولاً، وانعكاسها ككل على واقع المنظومة التربوية (الحوت واكسل، 2020). وعلى اعتبار أن الأخذ بمبدأ الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته سمة من سمات العصر، ويجب أن يطال جميع جوانب العملية التربوية التخطيطية، لذلك تسعى المؤسسة إلى تجويد التخطيط التربوي من خلال أهم أهدافها، والتي تتمثل بإنجاز العمل بطريقة صحيحة بعيدة عن الأخطاء لأن الجودة نظام مبني على التغذية الراجعة والمستمرة، وتتطلب هذه العملية "ضمان الجودة" في التخطيط التربوي فحص الأهداف والمحتوى والمصادر والمستويات والمخرجات المتوقعة والبرامج (معلا، 2016).

ومن مهارات التخطيط التربوي التي تحقق الجودة في الأداء الوظيفي مهارة التنبؤ بالمستقبل، الذي يشمل تحليل المؤسسة العوامل البيئية والاستراتيجيات لتحديد المعارف والمهارات والقدرات التي ستحتاج إليها المؤسسة مستقبلاً نتيجة لخططها الاستراتيجية (الغراوي، 2020)، وهناك أيضاً مهارة التنبؤ بالثرمات والمشكلات المدرسية المحتمل حدوثها، فمديرو المدارس قادة ميدانيون، بالإضافة لكونهم مديري إداريين وتربويين، الأمر الذي يتطلب منهم التخطيط السليم لاستكشاف الأحداث والظروف غير المنظورة التي تُعد من المهام الرئيسية لمدير المدرسة (خليل، 2016)، بالإضافة إلى مهارة تحليل

الواقع، التي تعتبر في صلب مهام مدير المدرسة، نتيجة للتحديات التي فرضت نفسها في القرن الواحد والعشرين، والتي ينبغي لمدير المدرسة وضع خطط ذات جودة عالية قادرة على التكيف مع متغيرات العصر لمواجهتها (الشندودية، 2016).

ويشير عليمات (2004) إلى مجموعة من السمات والمظاهر لجودة الأداء التي يجب توافرها في جميع عناصر العملية التعليمية سواء فيما يتعلق بالمدخلات (الهيئة الإدارية، والتدريسية والطلبة) والموارد المادية أو المخرجات التي تعمل على تحقيق حاجات، ومتطلبات العاملين في المؤسسة والمجتمع المحلي وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية والمادية واستغلال الوقت الملائم لهذه الإمكانيات.

ويرى الباحثون أن ضمان تطبيق معايير جودة الأداء الوظيفي بنجاح يتطلب مجموعة من العناصر يجب على إدارة المدرسة توفرها منها: دعم الإدارة العليا لتطبيق إجراءات ضمان الجودة الشاملة من خلال التأكيد على رؤيتها ورسالتها، وقيمها، معرفة وتحديد العمليات التي تحتاج إلى التطوير، والتركيز على احتياجات المستفيدين من خدماتها ومعرفة المصادر التي يمكن استخدامها لتمويل أنشطة الجودة ومراجعة الأداء باستمرار وتطويره، والحرص على تدريب الموارد البشرية على مفاهيم جودة الأداء.

لقد شهد نظام التعليم في سلطنة عُمان العديد من التغيرات والتحسينات التي تتماشى مع المعايير التربوية العالمية، ولكن رحلة تطوير النظام التعليمي فيها لكي يصبح راسخاً مكتمل البنين رحلة مستمرة، والباب مفتوح على مصراعيه أمام التطوير الدائم بما فيها تطوير الأداء المدرسي والذي يشمل جميع مجالات العملية التعليمية والتعلمية، كما يشمل مجالات العمليات الإدارية المساندة للأداء المدرسي، فقد أصبح التعليم هو الطريق الذي اختارته عُمان لكي تصبح على قمة هرم التنمية، حيث اتخذت عُمان خطوات حكيمة وحذرة لتحسين النظام التعليمي فيها، والتاريخ سوف يكون خير شاهد لتأكيد ذلك كحقيقة (AL-Maskri, 2012).

ويرى الباحثون أن جودة الأداء الوظيفي تمثل إدارة مستمرة تنتهج أساليب علمية حديثة ومبادئ إرشادية بمثابة دعائم للمنظومة التعليمية تهدف إلى التحسين والتطوير والتميز في الأداء لكافة العاملين في المدرسة في جميع المجالات، لذا جاءت هذه الدراسة في التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظه الداخلية في سلطنة عُمان.

#### مشكلة الدراسة:

تؤدي المدرسة دوراً كبيراً في تنفيذ السياسات التعليمية، وفق فلسفة المجتمع وأهدافه، لذا أصبح مخططاً ومنظماً ومنفذاً ومطوراً ومجوداً، فكان على إدارات المدارس أن تواكب هذه التطورات والمتغيرات البيئية المختلفة، وأن تتبنى التخطيط التربوي السليم، وعلى ضوء الدراسات السابقة فقد أشارت دراسة السرحاني (2008) إلى ضعف مشاركة مديري المدارس في العملية التخطيطية، والتي تؤكد وجود قصور في الكفايات التخطيطية لدى القائمين على هذه العملية. كما أشارت دراسة الجهضي (2011) إلى غياب الدورات التدريبية، التي تعين مديري المدارس على استخدام الأساليب المعاصرة في القيادة لتطوير المناخ التعليمي بمدارسهم، والتي ظهر فيها تدني مستوى التخطيط. وأشارت دراسة العبري (2009) إلى وجود قصور في عدد من الممارسات مثل التخطيط، وبناء فرق العمل لدى مديري المدارس. وتوصلت دراسة السالمي (2010) بضرورة الاهتمام في تشكيل فرق العمل في تطوير الإدارة المدرسية القائمة على التخطيط.

وتوصلت دراسة البوسعيدي (2011) إلى وجود قصور في بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عُمان، والتي تمثلت في كفايات التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة واتخاذ القرار. كما توصلت دراسة العبري (2021) إلى أن درجة توافر مهارات التخطيط في إدارة الأزمات المدرسية بمدارس ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عُمان جاءت بتقدير منخفض. وأشارت دراسة عيسان والخبشية وكوفان (2019) إلى وجود قصور في مدى فاعلية الشراكة المجتمعية في وضع الخطط المدرسية في مجال أولياء الأمور.

وفيما يتعلق بالأداء الوظيفي توصلت دراسة الرقيشية (2015) إلى وجود قصور في إيجاد فرص للتعليم المستمر للمعلمين وأنشاء وتنظيم المعرفة وتمكين المعلمين نحو تحقيق رؤية المدرسة. وبينت نتائج دراسة الراسبية (2011) أن تدريب الأقران يعتبر أحد أساليب التطوير والتحسين لأداء المعلمين، وهناك قصور في ترسيخ المهارات الجديدة التي تحسن من الأداء. وبينت نتائج دراسة الرواحية (2014) أن هناك قصور في إشراك المعلمين في المناقشات المتعلقة بتحسين الأداء وفي عمليات صنع القرار، وهناك غياب لأداء المعلمين في صنع القرارات المتعلقة باللجان والاتصال على مستوى الصفوف والمواد الدراسية.

وفي ضوء ما سبق ذكره من نتائج بعض الدراسات السابقة وكون الباحثين من المهتمين بالحقل التربوي فإنهم لاحظوا تأثير جودة الأداء بالتخطيط التربوي الذي يتبعه مدير المدرسة، ومدى مشاركة عناصر العملية التعليمية في عملية التخطيط، فكلما كانت عملية التخطيط واضحة ومرنة ومبنية على أسس علمية من البيانات والإحصائيات المنبثقة من المؤشرات التربوية، أدى ذلك إلى تطور في الأداء الإداري والوظيفي لجميع العاملين. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان وعلاقته بجودة الأداء.

## أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقديرات مديري المدارس لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
- ما مستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية (5-9) تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي ومستوى جودة الأداء الوظيفي للمعلمين؟

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) إن وجدت لتقديرات مديري المدارس لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- التعرف إلى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان (5-9) من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عما إذا كانت هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية (5-9) تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

## الأهمية النظرية:

- قد تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب التربوي بشكل عام والأدب التربوي العُماني بشكل خاص، ويمكن استخدام نتائجها في تدعيم الدراسات المستقبلية.
- يتوقع من هذه الدراسة عبر إطارها النظري والدراسات السابقة، وما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات، أن تمهد الطريق أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى، كما أنها ستفتح أفكارًا بحثية أخرى لدراسات مستقبلية ذات علاقة بموضوع مهارات التخطيط والأداء الوظيفي للمعلمين.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها، حيث إن مهارات التخطيط من المداخل الحديثة في المجال الإداري، كما أن جودة الأداء الوظيفي للمعلمين له تأثير على جودة الأداء في المدارس.

## الأهمية التطبيقية:

- يمكن أن تفيد مديري المدارس والمعلمين بسلطنة عُمان في التعرف بمدخل مهارات التخطيط، وما يربطه من علاقة بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين، بحيث يمكن بواسطته تهيئة وتنظيم مناخ تنظيمي فعال، وتحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفعالية.
- من المؤمل أن تقدم الدراسة الحالية صورة عن واقع تطبيق مديري المدارس لمهارات التخطيط التربوية، وواقع الأداء الوظيفي للمعلمين، وبالتالي تعريف المسؤولين بوزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها بذلك، من أجل توفير جميع المتطلبات لدعم التخطيط التربوي الجيد، وكذلك ما يتطلبه من الأداء الوظيفي للمعلمين. وإعداد برامج لتطوير الأداء للمعلمين في سلطنة عُمان، التي يمكن أن يقدمها المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين ومراكز التدريب في المحافظات التعليمية فيما يتعلق بمهارات التخطيط، وأهمية الأداء الوظيفي للمعلمين.

## حدود الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على التعرف على موضوع درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان، وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين من خلال مجالات (العلاقات الإنسانية، والمناخ التنظيمي والمقدرة على العمل، وتوظيف التقنيات الحديثة، الدافعية).
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2022م.



- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في جميع المدارس الحكومية للصفوف (5-9) في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات.
- المحددات الدراسية: يتحدد تعميم نتائج الدراسة الحالية في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) للأداة وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

#### مصطلحات الدراسة:

- تضمنت الدراسة الحالية مصطلحات تم تعريفها اصطلاحاً وإجراءً على النحو الآتي:
- **التخطيط:** ويعرفه الحسن (2016: 25) أنه هو "الأساس اللازم لتنفيذ الأعمال على جميع المستويات، كما أن التجارب العلمية أثبتت أهمية الاعتماد على التخطيط في جميع النشاطات والأمور وجعلها مقرونة بخطة واضحة تحدد خطوات وإجراءات تنفيذها".
- ويعرفه شحاتة والنجار (2003: 94) أنه "أسلوب علمي وعملي وعقلاني بما يشمله من مجموعة العمليات الدينامية المتشابكة التي تسعى إلى تحديد الأهداف من أجل التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل بحيث يكون بمثابة الجسر الذي يصل بين المعرفة النافعة والمفيدة وبين العمل الفرضي التربوي الهادف والمتسق". (ص. 94)
- وتعرف الدراسة الحالية مهارات التخطيط إجرائياً بأنها: مجموعة من الأساليب الحديثة المنظمة، التي تسعى لتحقيق الأهداف المرسومة، واستخدام الموارد البشرية والمادية الاستخدام الأمثل في فترة زمنية معينة، ويعبر عنها بالدرجة التي تحصل عليها فقرات مهارات التخطيط التربوي في الأداة التي أعدها الباحثون.
- **جودة الأداء الوظيفي:** ويعرفه مصطفى (2005: 317) بأنه "مدى وعي المنظمة بطبيعة عملياتها الداخلية والعوامل التي تحكم أداؤها وتحدد علاقاتها مع البيئة الخارجية، ومدى قدرة المؤسسة على السيطرة على هذه العمليات وإحداث تغييرات مخططة فيها، وتوجيهها لتحقيق أهدافها". (ص. 317)
- ويعرفها الباحثون إجرائياً "أسلوب شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي تحقق كل أهداف المدرسة، فتشمل جميع نشاطات المدرسة بشكل أفضل، وأقل جهد ليحقق النتيجة المرجوة، وتقاس بالمستوى الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لذلك والمحدد بالمجالات الآتية: (الدافعية، العلاقات الإنسانية، المناخ التنظيمي والمقدرة على العمل، وتوظيف التقنيات الحديثة).

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

##### الإطار النظري:

##### التخطيط التربوي:

التخطيط التربوي بمفهومه الجديد هو فرع جديد من العلوم التربوية، وكان لهذا المفهوم الجديد تطبيق واسع في العقود الأخيرة في التعليم حول العالم، وهو الآن جزء لا يتجزأ من نظام إدارة التعليم، حيث يساعد التخطيط التربوي مديري وسلطات النظم التعليمية في إدارة نظام التعليم، ومن ناحية أخرى يقدم بعض النماذج المتعلقة بتطوير التعليم لتوفير الموارد البشرية المطلوبة في المجتمع، حيث عرفه جاسم (2017) Ghasemi بأنه: "تطبيق للأساليب التحليلية المتعلقة لمكونات النظام التعليمي لخلق نظام تعليمي ذو كفاءة عالية" (p. 122). ويرى جيورجيويل (2020) Georgewill بأن التخطيط بمثابة إعداد ذكي للعمل وعملية موجهة نحو المستقبل، ويصف التخطيط التربوي بأنه مخطط يعمل على توجيه التطور التعليمي المستقبلي، ويصف الاتجاه ومسار الإجراءات لتحقيق الأهداف والغايات التعليمية المحددة، لذلك يجب أن يأخذ التخطيط التربوي في الاعتبار التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحدث في المجتمع وكذلك التغيرات التكنولوجية.

أما عزازي (2011: 33) فيعرف التخطيط التربوي بأنه: "التنبؤ بسير المستقبل في التربية والسيطرة عليه من أجل الوصول إلى تنمية تربوية متوازنة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، والربط بين التنمية التربوية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

وقد عرفه الفريجات (2013: 19) بأنه: "عملية التوجه العقلاني للتعليم في حركته نحو المستقبل، وذلك عن طريق إعداد مجموعة من القرارات القائمة على البحث والدراسة، تمكياً لهذا التعليم من تحقيق أهدافه المرجوة منه بأنجح الوسائل وأكثرها فاعلية، مع استثمار أقل للوقت".

وللتخطيط التربوي عدة نماذج أهمها ما يلي: النموذج التطويري، وهو موجه نحو التحسين الشامل للمنظمة ضمن ثقافتها المشتركة، والتركيز على الأهداف لاحقاً في عملية التخطيط، وهو يركز على تحديد وإضفاء الطابع المؤسسي على القيم والمعتقدات والرؤى المشتركة بشكل عام، وعلى تشجيع ودعم الأفراد للاستفادة من قدراتهم الشخصية والمهنية ونقاط قوتهم، أما النموذج الإضافي فيقلل من كمية المعلومات واتخاذ القرارات اللازمة، حيث يتقبل هذا النموذج الوضع الراهن كخط أساس، ويدعو إلى تقدم صغير (تدريجي) في اتجاه الأهداف التنظيمية المحددة مسبقاً، والنموذج الثالث هو العقلاني والذي يبدأ بهدف واحد أو أكثر، والتي تمثل النتائج المرجوة من عملية التغيير، فالأهداف هي الغرض من التغيير، وعندما يتم توضيح الأهداف، تتحول العملية نحو البحث عن العمليات أو مجموعة الأنشطة التي ستحقق الأهداف، وهي مجموعة البدائل التي سيتم اختيار عملية واحدة منها (Lindahl & Beach, 2013).

ويرى لخضر والفرحاوي (2009) أن من أهم خصائص التخطيط التربوي الواقعية، ويعني هذا معرفة الواقع القائم عليه النظام التربوي، وعلاقته بالمجالات الأخرى المختلفة، كما يجب أن يتسم بالمرونة، أي أن الخطة الموضوعية قابلة للتعديل الجزئي بما يتناسب مع الأهداف العامة للخطة الموضوعية، وكذلك فإن من أهم خصائصه الاستمرارية، أي أن تكون مرتبطة بما قبلها من خطط، لارتكازها عليها، كما يجب أن تكون الخطة شاملة لجميع عناصرها المختلفة، وعدم إغفال أي عنصر من عناصرها، ولا يمكن إغفال جانب التنسيق بمعنى الانسجام بين أهداف الخطة، وكذلك بين جميع الأطراف المنفذين لها، وكذلك الصياغة العلمية المنهجية للأهداف التي تم وضعها، مع مراعاة وجود مدى زمني محدد لتحقيق هذه الأهداف.

وللتخطيط التربوي مجموعة من المكونات يشير إليها مالك وأمين وعرفان (2011) Malik, et. al تتمثل في: الأهداف والتي هي مزيج من أسباب تنفيذ المشروع والفوائد المتوقعة منه، والمخرجات طبقاً لمعايير الجودة، وإلى أي حد تكون الموارد كافية في كل مرحلة من مراحل عملية التخطيط، والهيكل الإداري الذي سيتولى إدارة التخطيط عن طريق تقسيم المشروع إلى أجزاء منفصلة، حيث يمكن تجميع المهام ذات الصلة معاً، والنظر إلى المخاطر المحتملة خلال دورة حياة المشروع، وتوقع ما يمكن حدوثه، ومتى يمكن ذلك من خلال نظرة عامة على الخطة بأكملها.

وتكمن أهمية التخطيط التربوي باعتباره المهمة الرئيسة لعمليات الإدارة التربوية، لاعتماد كافة الأنشطة والنتائج بشكل كلي على مرحلة التخطيط للمشروعات التربوية، كما أنه يعتبر عاملاً مؤثراً على نشاط المجتمع في المجال التربوي والتعليمي، فهو أداة التنمية الرئيسة ووسيلتها الفعالة، نظراً لأن كلاً من التربية والتنمية والتخطيط من أبرز المفاهيم التي لقيت اهتماماً من جميع الدول المتقدمة والنامية، وتستحوذ على جل خططهم وأهدافهم، وهدفها الأسى رفع مستوى معيشة الفرد والمجتمع وتحسين أحوالهما (أبو عياش، 2007).

وللتخطيط التربوي مجموعة من المهارات التي ينبغي على المشتغل بعملية التخطيط بصفة عامة ومديري المدارس بصفة خاصة أن يمتلكها ومن أهمها:

#### أولاً: رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها

تُعدّ الرؤية حجر الأساس الذي يبنى عليه التخطيط التربوي، وهي توضح ماذا تريد المؤسسة أن تصبح عليه، أو أن تكون في المستقبل، وما من شك بأننا نعيش اليوم عصر التغيير والتغير، والانفجار المعرفي الهائل، ولكي يستفيد مدير المدرسة من ذلك في تطوير (العملية التعليمية التعلمية بها، فإن عليه أن يضع رؤية محددة بواقع العمل المدرسي، حيث تعد هذه الرؤية الصورة الذهنية للمستقبل التي ينظر من خلالها، الرؤية الاستراتيجية) (سكيك، 2008).

وتشتق الرسالة من خلال رؤية المؤسسة حيث تُعدّ شارحة لما ورد في رؤية المؤسسة، ويعرف غراب (1996، 37) الرسالة بأنها: "تلك الخصائص الفريدة في المدرسة التي تميزها عن غيرها من المدارس المماثلة لها". وينبغي أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، وذات نظرة مستقبلية، فهي دليل مرشد عام للتخطيط الاستراتيجي (رستم، 2004).

ويتم صياغة رؤية ورسالة المدرسة بما تحويان من أهداف استراتيجية، ومعايير متبناه وبرامج ومسارات العمل (مدبولي، 2001)، ويعرف القطاين (1996، 65) أهداف المدرسة بأنها: "النتائج النهائية من النشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبّر عن نية المخطط في الانتقال من الموقف الحالي، إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً، من حيث المقدرة على الإنجاز في الموقف الحالي، وتحدد ما يجب أن تفعل المدرسة، ومتى يتم هذا الفعل".

#### ثانياً: المقدرة على تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها

لما كانت البيئة متمثلة بعدة متغيرات تحيط بالمدرسة فمن الضروري تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، ويساعد المدرسة بالاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية، على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها (سكيك، 2008). والتحليل الدقيق للواقع الحالي للمؤسسة يعتبر قاعدة النجاح لعملية التخطيط، حيث أن التعرف على الظروف المحيطة واستغلال الفرص، ومعرفة التهديدات والمخاطر المحتمل حدوثها، يساعد في تحقيق الأهداف بطريقة سلسلة سريعة (الشبيبة، 2018).

#### ثالثاً: صنع القرارات

نجاح أي منظمة يعتمد على نجاحها في صنع القرارات التي تخدم عملياتها. وهي تمثل حصيلة الجهود الجماعية المشتركة التي تتعاون فيها الأطراف المعنية بموضوع القرار لدراسته من جميع جوانبه، وجمع معلوماته وبياناته لتحليلها وتفسيرها، وصولاً إلى قرار يحقق أهداف المنظمة ويعبر عن طموحاتها (مرسي، 2001). ويشير كنعان (2007) إلى أن عملية صناعة القرار الفاعل تقوم على منهجية علمية مكونة من أربع مراحل وهي: تشخيص المشكلة، والبحث عن حلول ممكنة، وتقييم البدائل، وذلك بدراسة كل منها دراسة وافية تستوفي المعايير، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، والذي يمثل حل المشكلة.

#### رابعاً: المتابعة والتقييم

تُعدّ عملية المتابعة من العمليات المهمة في التخطيط، باعتبارها صمام الأمان لنجاح الخطة في تحقيق الأهداف الموضوعية، حيث تعطي حيزاً من التعرف على السبلات في التنفيذ، وتحدد الانحرافات التي قد تطرأ فيها عمليات التنفيذ للخطة (نشوان، 2011). وينبغي أيضاً للمخطط الناجح أن يمتلك مهارات التقييم من خلال وضع المعايير التي يمكن الحكم على أساسها، ومراجعة الخطط في ضوءها، واستخدام أحدث الوسائل في جمع البيانات للتأكد من تحقيق الأهداف (جمعة، 2014).

## خامساً: التنبؤ ودراسة المستقبل

يحتاج المخطط الاستراتيجي للتنبؤ بالأحداث المستقبلية، وبمركز المنظمة إزاءها، وترتبط مناهج العمل مع الأهداف ارتباطاً سببياً، فالأهداف تتحقق بواسطة الخطط، والمدير كمخطط يبذل جهداً ذهنياً ليس فقط لمعرفة وتحديد خطط العمل، وإنما يمكن للمدير أن يختبر الآثار المتوقعة لمنهج عمل معين بالتنبؤ. ويشير مفهوم التنبؤ إلى عملية استخدام معلومات الماضي، والحاضر للتنبؤ بأحداث مستقبلية (مصطفى، 2005). ويرى عزازي (2011) إلى أن من أهم مهارات المخطط التربوي التنبؤ بالحدث قبل وقوعه من خلال مؤشرات يدركها ويحللها، كما ينبغي أن يكون لديه معرفة ببعض الإجراءات لمواجهة الأزمات مثل: المقدرة على التحكم في الانفعالات، والسيطرة على الموقف، المقدرة على اتخاذ القرار والتمكين، ووضع الخطط والبرامج لمواجهة الأزمة، وامتلاك المقدرة على إدارة الوقت.

## جودة الأداء الوظيفي:

يعرف القحطاني (2016:36) الأداء بأنه: "الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما، حسب قدرته واستطاعته، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وبشكل مبسط فإن مفهوم الأداء الوظيفي يعبر عن المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها.

ويعرفه الأمين ويحي (2016:45) الأداء الوظيفي بأنه الدرجة التي يتم فيها إتمام المهام والمسؤوليات المختلفة التي تفرضها الوظيفية التي يشغلها الفرد داخل المؤسسة على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويساعد على تحسين الأداء من حيث الجودة والتنوع بواسطة التدريب المستمر للعاملين. ويرى منقر يوس (2016:132) أن الأداء الوظيفي "عبارة عن مجموعة من الإجراءات العلمية التي يمكن من خلالها الوقوف على نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ومن ثم يمكن لقادة المنظمة التعديل وتصحيح نقاط الضعف والتخلص منها لتحقيق أهداف المنظمة.

ويرى الشريف (2008) أن الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المدرسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء؛ حين يكون أداء الموظفين أداء متميزاً، وترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمدرسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو، والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء.

وترى سوسن (2017) إلى أن أهمية الأداء الوظيفي وتقييمها من قبل إدارة المنظمات تتمثل في الوقوف على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة الذي يساعد على تحديد من يستحق الترقية والمكافأة من العاملين على أساس التميز الذي يقدمه لتحقيق أهداف المنظمة، كما يمثل الأداء الوظيفي نقطة وصل بين العاملين وجميع الجهات وهذا يساعد على تحسين العلاقات بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين الرؤساء.

وقسمت سوسن (2017) الأداء الوظيفي حسب معيار الشمولية حيث يرى أن الأداء الوظيفي ينقسم إلى أداء جزئي، وأداء كلي، فالأداء الجزئي يتحقق من خلال الأنظمة الفرعية للمؤسسة دون باقي الأنظمة. أما الأداء الكلي يتمثل في الإنجازات المختلفة التي ساهمت الأنظمة المختلفة في تحقيقها بحيث لا يمكن أن ينسب الإنجاز إلى عنصر واحد من عناصر المؤسسة. وللأداء الوظيفي الجيد مجموعة من المجالات منها:

## أولاً: الدافعية

يشير حواء (2014) أن الدافعية عبارة عن حالة داخلية، أو استعداد داخلي، أو فطري، أو مكتسب شعوري أو لا شعوري، عضوي أو اجتماعي أو نفسي، يفسر السلوك ذهنياً أو حركياً، وهي تمثل عاملاً مهماً تتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل. وتعدّ الدافعية محور اهتمام المنظمات المختلفة سعياً منها لتحقيق إنتاج أعلى وتحسين مستوى الأداء،

## ثانياً: العلاقات الإنسانية

يعتبر التواصل تقنية إجرائية أساسية في فهم التفاعلات البشرية، وتفسير النصوص والخبرات الإعلامية، وكل طرائق الاتصال والإرسال، وبالتالي يمكن الجزم بالقول أن التواصل أصبح علماً قائماً بذاته له تقنياته ومقوماته الخاصة وأساليبه وأشكاله المحددة (الحارثي، 2015)، وقد تعددت مفاهيم الاتصال، حيث يرى الإداريون أن الاتصال هو: الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات، والأفكار، والحقائق، والمشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد وكذلك توافر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصال، ويرى علماء النفس أن الاتصال هو: عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات (الغامدي، 2006).

## ثالثاً: البيئة والمناخ التنظيمي والمقدرة على العمل

تعبر كلمة البيئة والمناخ التنظيمي عن القيم والعادات والتقاليد والأيدولوجيات، وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين التنظيمي داخل هذه المنظمات، وبذلك فإن المناخ التنظيمي يشير إلى العلاقة المتشابكة والمتداخلة بين خصائص التنظيم، ومستوى إدراك الأفراد لجملة من المؤثرات التنظيمية، والتي تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو العمل سلباً أو إيجاباً (المغربي، 1995).

ويرى رسي (2005) ضرورة وجود مناخ تنظيمي إيجابي وفعال وداعم داخل المؤسسات المختلفة، ويرجع ذلك إلى أهمية البيئة والتي تعدّ عاملاً مؤثراً في الفعاليات والأنشطة فيها، فالعاملون يتطلعون دوماً إلى الدعم والمؤازرة لهم ليتمكنوا من إشباع حاجاتهم المختلفة، وهذا ما يحدد قدرتهم على العمل،



وترتكز البيئة التنظيمية على خصائص الفرد المرتبطة بالنظام المعرفي وخبراته وتجاربته وثقافته، بالإضافة إلى بيئة العمل الداخلية، والتي تصف الخصائص المميزة للمؤسسة عن غيرها تبعاً لاختلاف محددات المناخ التنظيمي، وكذلك بيئة العمل الخارجية.

#### رابعاً: توظيف التقنيات الحديثة

تشير الحسني والخيال (2013) إلى أن توظيف التقنيات الحديثة في المؤسسات المختلفة، من الممكن أن يسهم في تحسين المتغيرات التنظيمية، ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي، حيث أن استخدام الإدارة لمثل هذه التقنيات، يتضمن إجراء تغيرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الهرمي إلى الأفقي، وتفويض السلطات والمسؤوليات، وتقليص ظاهرة البيروقراطية التقليدية، وتبسيط أنظمة وإجراءات العمل. ويؤكد القحطاني (2015) أن التركيز على جانب التقنيات الحديثة بما يخدم مدير المدرسة في عمله سواء من الناحية الإدارية أو الفنية، ليختصر الكثير من المال والجهد والوقت في تأدية عمله، فإذا أخذنا من ذلك كمثال البريد الإلكتروني، ودخوله في أعمال مدير المدرسة الأساسية، ومتابعته بشكل يومي سواء ما يتعلق بإدارة التربية والتعليم، أو المعلمين لوجدنا أنه كان له الأثر البالغ في رفع مستوى الأداء.

#### الدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم عرض جميع الدراسات في سياق تاريخي من الأحدث إلى الأقدم، ثم التعليق عليها بصورة إجمالية.

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بالتخطيط التربوي

- أجرت دراسة واردم (Sucuoglu & Erdem, 2021) هدفت التعرف إلى تقييم الإداريين والمعلمين العاملين في المرحلة الابتدائية لممارسات التخطيط الاستراتيجي المستدامة في المدارس. وتصوراتهم لفعالية ممارسات إدارة الجودة الشاملة فيها، وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة لهذا الغرض، وتكونت عينة الدراسة من (290) معلماً، و(110) إدارياً، وأظهرت النتائج وجود آثار إيجابية وهامة لممارسات التخطيط الاستراتيجي في المدارس في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
- هدفت دراسة جيورجيويل (Georgewill, 2020) الكشف عن صعوبات واتجاهات التخطيط التربوي في نيجيريا، وقد استخدمت الباحثون المنهج النوعي، وتم مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأظهرت النتائج إلى أنه يجب أن يأخذ التخطيط التربوي في الاعتبار التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الجارية في المجتمع وكذلك التغيرات التكنولوجية.
- هدفت دراسة جاليجو (Galigao, et al, 2019) التعرف إلى الأسلوب المفضل لمديري المدارس في التخطيط التربوي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث تم مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأظهرت النتائج ضرورة إقرار سياسات لضمان الاستثمارات المتوازنة في التخطيط التربوي، وزيادة التمويل له، مما يسهل الاستخدام الفعال له، وتطبيق مناهج وأساليب التخطيط التربوي في عمليتي التعليم والتعلم.
- قام أكبان (Akpan, 2018) بدراسة هدفت التعرف إلى أنواع التخطيط التربوي ومبرراته، وتم مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأظهرت النتائج أن نوع التخطيط التربوي تتبناه الحكومة، جاء في المرتبة الأولى، فهي التي تحدد الأهداف العامة، وهي التي تقرر الوقت، والإطار الزمني له، وتتخذ القرار النهائي بشأن شكل خطة التعليم واتجاه التطوير التربوي المستقبلي.
- أجرت الشبيبية (2018) دراسة هدفت التعرف إلى دور برامج ماجستير الإدارة التربوية بسلطنة عُمان في تنمية مهارات التخطيط التربوي لدى خريجيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وقد قام الباحثون بإعداد استبانة، وبلغت عينة الدراسة (108) من الحاصلين على درجة الماجستير في التربية، وأظهرت النتائج أن درجة موافقة عينة الدراسة لدى دور برامج ماجستير الإدارة التربوية بسلطنة عُمان في تنمية مهارات التخطيط التربوي لدى خريجيها بسلطنة عُمان كان بدرجة كبيرة.
- أجرى كابور (Kapur, 2018) بدراسة هدفت التعرف إلى المجالات الحاسمة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من التخطيط التربوي والإدارة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود العديد من المجالات مثل مجال التعليم الذي يتطلب التخطيط والإدارة، فهما من المهام المطلوبة في جميع المجالات. في قطاع التعليم، وهذه الوظائف تُعدّ ضرورية لأن التعليم يعتبر ضرورة لوجود الفرد.
- بينما أجرت ربابعة (2018) دراسة هدفت الكشف عن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظرهم أنفسهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد قامت بإعداد استبانة، وبلغت عينة الدراسة (180) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في التخطيط التربوي لدى مديري المدارس كانت مرتفعة.
- هدفت دراسة أبو عياش (2017) الكشف عن واقع مهارات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها في الضفة الغربية من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام بإعداد استبانة، وبلغت عينة الدراسة (140) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن تقديرات مديري ومديرات المدارس لمهارات التخطيط التربوي على الدرجة الكلية كانت مرتفعة.

- هدفت دراسة الصليبي (2014) التعرف إلى التخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى المهمات الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام بإعداد استبانتيين، وبلغت عينة الدراسة (565) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لكل من التخطيط التعليمي والمهام الفنية كانت متوسطة، بينما كانت درجة ممارستهم للمهام الإدارية مرتفعة.
- ثانيًا: الدراسات المتعلقة بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين
- هدفت دراسة هارياكا وسامسبر (Sjamsir & Haryaka, 2021) التعرف إلى العوامل المؤثرة في أداء المعلمين في المدرسة الإعدادية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (60) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن العامل الأكثر تأثيرًا على أداء المعلم هو التواصل الشخصي بين المعلمين.
- هدفت دراسة صلاح الدين (2020) تحديد مستوى الأداء المهني للمعلمين، ومستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان، وقد استخدمت الباحثون المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، حيث تم توظيف أداتين هما: استبانة على عينة الدراسة الكمية مكونة من (537) معلمًا، كما تم استخدام المقابلة على عينة الدراسة النوعية مكونة من (15) مشرفًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقدير مستوى الأداء المهني للمعلمين بأبعاده الثلاثة جاءت بدرجة عالية جدًا، كما أن تقدير مستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج بمراحله الثلاثة جاءت بدرجة عالية.
- بينما هدفت دراسة أونين وسينكار (Onen & Sincar, 2019) إلى تحليل أداء المعلم في مدارس القطاع الخاص، وقد استخدم الباحثان المنهج النوعي، وتم مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأظهرت النتائج أنه يجب تقييم أداء المعلم على المستوى الفردي والتنظيمي.
- بينما هدفت دراسة أوزجنيل وميرت (Özgenel & Mert, 2019) التعرف إلى دور أداء المعلمين في فعالية المدرسة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (426) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن أداء المعلمين يؤثر بشكل إيجابي على فعالية المدرسة.
- بينما هدفت دراسة بورهاندين (Burhanudin, 2017) التعرف إلى دور مدير المدرسة في تحسين جودة التعليم عن طريق تعزيز كفاءة المعلم، وقد استخدم الباحث المنهج النوعي، وتم مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأظهرت النتائج أنه يمكن تحسين جودة التعليم عن طريق تطوير معرفة المعلمين، وتحسين استراتيجيات التدريس لهم.
- بينما هدفت دراسة شاه محمدي (Shah Mohammadi, 2017) إلى تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين في إيران، بناءً على نموذج إدارة الجودة الشاملة، وقد استخدمت الباحثون المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (340) معلمًا ومعلمة في مدينة كراج، وأظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي للمعلمين أعلى من المتوسط، كما أن الأداء الوظيفي للمعلمين من حيث: تصميم العمليات، وإدارتها، وتحسينها، والمشاركة العامة، والتركيز على العميل كان أعلى من المتوسط.
- هدفت دراسة الطراونة وآخرون (2016) إلى تحديد كفاءة أساليب تقويم أداء المعلم المتبعة في المدارس الحكومية، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (156) معلمًا، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية طرق التقييم المستخدمة من قبل مديري المدارس.
- بينما هدفت دراسة سلمان (2016) إلى تقويم أداء المستوى التدريسي للمعلمين على وفق مفهوم الجودة لتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم وكيفية إيجاد الحلول الملائمة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (150) مديرًا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف كبير في مجال استخدام أساليب التقويم المتنوعة، وكذلك عدم الاهتمام بمبدأ الدافعية وتحفيز عملية التعلم.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

فيما يلي سيتم عرض أوجه الشبه والاختلاف والاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

#### أولاً: أوجه الشبه

- من حيث المنهج: تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي للدراسة ماعدا دراسة (Akpan (2018، ودراسة (2019) Galigao et. al. ودراسة (2018) Kapur، ودراسة (2020) Georgewill، ودراسة (2021) Sucuoglu & Erdem، ودراسة (2017) Burhanudin، ودراسة (2019) Onen & Sincar، والتي استخدمت المنهج النوعي، وكذلك دراسة صلاح الدين (2020) التي استخدمت المنهج المختلط.
- من حيث الأداة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للبحث، وهي الأداة التي استخدمتها الدراسات الوصفية السابق عرضها.
- من حيث العينة: تشابهت الدراسة الحالية مع بقية الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي، في تناولها لعينة الدراسة وهي المعلمين، ما عدا دراسة الشيببية (2018) هي خريجي برامج ماجستير الإدارة التربوية بسلطنة عُمان. بينما كانت عينة دراسة صلاح الدين (2020) هم المشرفون التربويون بينما كانت عينة الدراسة في دراسة سلمان (2016) هي مديري المدارس.

## ثانيًا: أوجه الاختلاف

- اختلفت الدراسة الحالية في تناولها درجة ممارسة مهارات التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الحكومية، حيث اختلفت عن الدراسات السابقة في هذا المتغير، على الرغم من أن دراسة أبو عياش (2017)، قد تناولت واقع مهارات التخطيط التربوي لدى مديري المدارس ومديراتها، كما أن دراسة الشيبية (2018) قد تناولت متغير مهارات التخطيط التربوي لدى خريجي برامج ماجستير الإدارة التربوية بسلطنة عُمان.
  - اختلفت الدراسة الحالية في عينة البحث كونها من معلمي سلطنة عُمان
  - اختلفت الدراسة الحالية في تناولها جودة الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث اختلفت عن بعض الدراسات السابقة في هذا المتغير.
  - اختلفت الدراسة الحالية في الحد الزمني والمكاني عن الدراسات السابقة.
  - اختلفت الدراسة الحالية في العينة البحث حيث بلغت (404) معلمًا ومعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان.
- ثالثًا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أمور عدة من أهمها:
- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول (درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان) وبناء مشكلة الدراسة من خلال اطلاع الباحثون على العديد من الدراسات المشابهة.
- اختيار منهج البحث وبناء أداة البحث.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحثون في دراسة أسلوب استنتاج نتائج الدراسة، من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

## منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة، حيث يصف الظاهرة المراد دراستها من خلال جمع البيانات الكمية أو النوعية ومن ثم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى استنتاجات قد تسهم في فهم الواقع وتطويره (نبيل، 2013).

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية (5-9) بمحافظة الداخلية في سلطنة عُمان والبالغ (1839) معلمًا ومعلمة في العام 2022/2021 م وذلك وفقًا لكتاب الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم عام 2022/2021 (وزارة التربية والتعليم، 2021).

## عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث استهدفت (420) معلمًا ومعلمة من مجتمع الدراسة الأصلي ونسبة 23%، وبلغت عدد الاستبانات التي جمعت عند التطبيق (404) مستجيبةً من المجتمع الأصلي للدراسة ونسبة 21.9%، حيث لم يستجب (16) معلمًا ومعلمة، وبتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون (2012) Steven K، لتحديد حجم العينة المثلى، والتي أشارت إلى أن حجم العينة المثلى تبلغ (275) معلمًا ومعلمة، والجدول (1) يوضح توزيع استجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1): توزيع استجابات أفراد العينة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

النسبة	العدد	الفئات	
39.9%	161	ذكر	الجنس
60.1%	243	أنثى	
81.4%	329	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
18.6%	75	ماجستير فأعلى	
27.72%	112	أقل من 8 سنوات	سنوات الخبرة
46.54%	188	من 8-16 سنة	
25.74%	104	16 سنة فأكثر	
100%	404	المجموع	

## أداة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، تم تطوير أداة الدراسة، بعد الرجوع إلى الأدب النظري وأدوات الدراسات السابقة، كما تم الرجوع للنشرات الصادرة من وزارة التربية والتعليم من تعاميم وقرارات مضمنة، كما تم الاستفادة كذلك من دليل المهام وتصنيف الوظائف، وتكونت الأداة في صورتها الأولية من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول شمل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الوظيفية). الجزء الثاني شمل مهارات التخطيط لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، حيث تم بناء هذا المحور بعد الرجوع إلى دراسة الصليبي (2014)، ودراسة أبو عياش (2017) ودراسة الشيبببة (2018)، وتكون من (33) فقرة، مقسمة على خمس مجالات، وتمثلت هذه المجالات مجال رؤية ورؤية المدرسة وأهدافها وتكون من (9) فقرات، ومجال المقدرة على تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها وتكون من (8) فقرات، ومجال صنع القرارات وتكون من (5) فقرات، ومجال المتابعة والتقييم وتكون من (6) فقرات، ومجال التنبؤ ودراسة المستقبل وتكون من (5) فقرات. والجزء الثالث شمل محور جودة الأداء الوظيفي، حيث تم بناء هذا المحور بعد الرجوع إلى دراسة أوزجنيل وميرت (2019) Özgenel & Mert ودراسة سلمان (2014) ودراسة صلاح الدين (2020). وتكون من (33) فقرة، مقسمة على أربع مجالات وتمثلت هذه المجالات في مجال الدافعية وله (10) فقرات، ومجال التواصل والعلاقات الإنسانية وله (8) فقرات، ومجال المناخ التنظيمي والمقدرة على العمل وله (8) فقرات، ومجال توظيف التقنيات الحديثة وله (7) فقرات. كما تم تبني تدرج ليكرت الخماسي (موافق بشدة=5، موافق=4، متوسط=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1)؛ لتحديد درجة ممارسة مهارات التخطيط التربوي ومستوى جودة الأداء الوظيفي للمعلمين تجاه تلك الفقرات.

## صدق الأداة:

## الصدق الظاهري:

تم استخدام الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين، حيث تم عرض الاستبانة في صورتها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، والاحصاء، والبالغ عددهم (13) محكمًا من مختلف الجامعات داخل سلطنة عُمان وخارجها؛ وذلك من أجل إبداء الرأي والملاحظة حول صلاحية الفقرات ومناسبتها، ومدى ارتباطها بالمحاور، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للفقرات، وحول إضافة أي فقرة أو حذف أي فقرة، وبناء على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات المقترحة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، وقد نتج عن عملية التحكيم في الجزء الثاني (درجة مهارات التخطيط لدى مديري مدارس التعليم الأساسي) حذف الفقرات (5، 14، 15)، وتعديل أو إعادة صياغة الفقرات (2، 7، 30). أما فيما يتعلق بالجزء الثالث (جودة الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي) فقد تم حذف الفقرات (3، 30)، وإعادة صياغة الفقرة (9، 16).

وبناءً على تلك التغييرات أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من ثلاثة أجزاء و(60) فقرة: شمل الجزء الأول تعريف عام بعنوان الدراسة والتعاريف الخاصة بمصطلحاتها، والبيانات الديموغرافية (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الوظيفية)، والجزء الثاني: شمل الفقرات المتعلقة بقياس درجة ممارسة مهارات التخطيط التربوي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي. والجزء الثالث: تتضمن الفقرات التي تتضمن جودة الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي (5-9).

## صدق البناء: أداة محور مهارات التخطيط التربوي

لاستخراج دلالات صدق البناء لمحور مهارات التخطيط التربوي، استخرجت معاملات بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (35) المعلمين والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2): معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية في محور مهارات التخطيط التربوي

مهارات التخطيط التربوي	رؤية ورؤية المدرسة وأهدافها	المقدرة على تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها	صنع القرارات	المتابعة والتقييم	التنبؤ ودراسة المستقبل
1	0.704**	1	0.708**	0.620**	0.624**
1	0.539**	0.697	0.650**	0.666**	0.601**
1	0.699**	0.624**	0.666**	0.601**	0.620**
1	0.769**	0.851**	0.830**	0.714**	0.620**

\* دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05). \*\* دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01).

ويتضح من الجدول (2) أن معامل الارتباطات البينية بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية، كانت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، إذا تتصف بمعامل ارتباط مرتفع ودال إحصائيًا ومناسب لأهداف الدراسة.

## الثبات: أداة محور مهارات التخطيط التربوي

للتحقق من ثبات الاستبانة، قامت الباحثون باحتساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) في محور مهارات التخطيط على نتائج استجابات العينة العشوائية الاستطلاعية السابق ذكرها.

جدول (3): معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للمجالات والدرجة الكلية لمقياس مهارات التخطيط التربوي

الرقم	المجالات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
1	رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها	0.78
2	المقدرة على تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها	0.82
3	صنع القرارات	0.85
4	المتابعة والتقييم	0.80
5	التنبؤ ودراسة المستقبل	0.72

يتبين من الجدول (3) أن معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمجالات محور مهارات التخطيط التربوي قد تراوحت ما بين (0.72-0.85)، وهي قيم مرتفعة وجيدة في مقاييس العلوم الإنسانية، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات جيدة ومناسبة لأهداف الدراسة.

## صدق البناء: أداة محور جودة الأداء الوظيفي

لاستخراج دلالات صدق البناء لمقياس جودة الأداء الوظيفي، استخرجت معاملات ارتباط بين المجالات وبعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (35) من المعلمين، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4): معاملات الارتباط بين المجالات وبعضها وبالدرجة الكلية في محور جودة الأداء الوظيفي

الدافعية	العلاقات الإنسانية	المناخ التنظيمي والمقدرة على العمل	توظيف التقنيات الحديثة	جودة الأداء الوظيفي
الدافعية	1			
العلاقات الإنسانية	**613	1		
المناخ التنظيمي والمقدرة على العمل	**635	**718	1	
توظيف التقنيات الحديثة	**651	**660	**637	1
جودة الأداء الوظيفي	**828	**777	**741	**780

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). \*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ويتضح من الجدول (4) أن معامل الارتباطات البينية بين المجالات وبعضها وبالدرجة الكلية، كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، إذا تتصف بمعامل ارتباط مرتفع ودال إحصائية ومناسب لأهداف الدراسة.

## الثبات: أداة محور جودة الأداء الوظيفي

للتحقق من ثبات الاستبانة، قام الباحثون باحتساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) (Alpha Cronbach) في محور جودة الأداء الوظيفي على نتائج استجابات العينة العشوائية الاستطلاعية السابق ذكرها.

جدول (5): معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للمجالات والدرجة الكلية لمحو جودة الأداء الوظيفي

الرقم	المجالات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
1	الدافعية	0.81
2	العلاقات الإنسانية	0.82
3	المناخ التنظيمي والمقدرة على العمل	0.75
4	توظيف التقنيات الحديثة	0.74

يتبين من الجدول (5) أن معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمجالات محور جودة الأداء الوظيفي قد تراوحت ما بين (0.74-0.82)، وهي قيم مرتفعة وجيدة في مقاييس العلوم الإنسانية، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات جيدة ومناسبة لأهداف الدراسة.

## إجراءات الدراسة الميدانية:

- بدأت إجراءات الدراسة بالحصول على كتاب تسهيل مهمة باحث، وبعد ذلك عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين.
- طبقت الاستبانة على عينة الدراسة بعد الأخذ بتوجيهات وملاحظات المحكمين، من خلال تحويل الاستبانة إلى استبانة إلكترونية باستخدام برنامج جوجل درايف (Google Form) لسهولة وصولها إلى مجتمع الدراسة، بحسب طلب المكتب الفني للدراسات والتطوير.
- تم إرسال الاستبانة من قبل المكتب الفني للدراسات و التطوير عن طريق نظام المراسلات في بوابة سلطنة عُمان التعليمية على المحافظة والتي بدورها قامت بإرسالها إلى المدارس المستهدفة.
- استخرجت البيانات من برنامج جوجل درايف (Google Form) وتم معالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).



- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتقديم توصيات ومقترحات بناء على نتائج الدراسة الحالية.

### المعالجة الإحصائية:

تم الاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في إدخال بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها وفق أسئلة الدراسة وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق الداخلي، لمعرفة العلاقة الارتباطية بين مهارات التخطيط التربوي مديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين، من أجل الإجابة على السؤال الخامس.
- استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل استخراج ثبات أداة الدراسة.
- الإجابة على أسئلة الدراسة الأول والثالث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- الإجابة عن السؤال الثاني والرابع باستخدام اختبارات للعينات المستقلة لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي)، واستخدام one away Anova لمتغير سنوات الخبرة وللتعرف على دلالات الفروق بين المتوسطات الحسابية، واختبار شافيه لحساب المقارنات البعدية.

### مقياس الحكم على النتائج:

تمت الإجابة على محاور أداة الدراسة باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وكان مقياس الحكم على النحو التالي: (مرتفعة جدًا (5)، مرتفعة (4)، متوسطة (3)، منخفضة (2)، منخفضة جدًا (1))، وتم حساب طول الفئة بالطريقة التالية، حيث تم حساب المدى بطرح القيمة الدنيا من القيمة العليا  $(5 - 1 = 4)$ ، وللحصول على طول الفئة تم قسمة المدى على عدد المستويات أي  $(\frac{4}{5} = 0.8)$ ، ثم تم إضافة قيمة طول الفئة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) لتحديد الحد الأعلى من الفئة الأولى  $(1.8 = 1 + 0.8)$ ، ثم على هذا النسق تم إيجاد باقي القيم، لتحديد كافة مستويات الاستبانة التدرج الخماسي، وبالتالي تم اعتماد المقياس الموضح بالجدول (6) للحكم على المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة، وتحليل النتائج.

جدول (6): مقياس الحكم على استجابات فقرات الاستبانة حسب مدى المتوسط الحسابي

الدرجة (المستوى)	المتوسط الحسابي
مرتفعة جدًا	4.20 – 5
مرتفعة	3.40 – 4.19
متوسطة	2.60 – 3.39
منخفضة	1.80 – 2.59
منخفضة جدًا	1 – 1.79

### عرض نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي نص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لجميع مهارات التخطيط التربوي، حيث تم ترتيبها تنازلياً بناءً على قيمة المتوسطات الحسابية، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	الرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها	3.52	.676	مرتفعة
3	2	صنع القرارات	3.37	.862	متوسطة
2	3	المقدرة على تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها	3.29	.901	متوسطة
4	4	المتابعة والتقييم	3.02	.907	متوسطة
5	5	التنفيذ ودراسة المستقبل	2.66	.857	متوسطة
		مهارات التخطيط التربوي ككل	3.21	.668	متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت بدرجة متوسطة؛ وبمتوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (0.668)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لمحور مهارات التخطيط التربوي بين (2.66-3.52)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.672-0.907)، وكما يتضح من الجدول (7) أن أعلى ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي كانت في محور "رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها" بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (0.676)، وفي الرتبة الثانية صنع القرارات بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وانحراف معياري (0.862)، وفي الرتبة الثالثة المقدرة على تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها بمتوسط

حسابي بلغ (3.29)، وانحراف معياري (901)، وفي الرتبة الرابعة المتابعة والتقييم بمتوسط حسابي بلغ (3.02)، وانحراف معياري (907) وجاء في الرتبة الأخيرة محور "التنبؤ ودراسة المستقبل" بمتوسط حسابي (2.66)، وانحراف معياري (0.857).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقديرات مديري المدارس لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة (Independent Samples T. test) للجنس للمقارنة بين متوسطات استجابات الذكور ومتوسطات استجابات الإناث، وأيضاً للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد العينة أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل ومتوسطات استجابة أصحاب المؤهل العلمي ماجستير فأعلى، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للكشف عن وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما يأتي:

#### • متغير الجنس

جدول (8): اختبارات للعينات المستقلة (Independent Samples T. test)، للكشف عن الفروقات بين استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري

##### المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي، تبعاً لمتغير الجنس

رقم المحور	المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
1	رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها	ذكر	161	3.50	.725	-.336	.737	غير دال إحصائياً
		أنثى	243	3.52	.643			
2	المقدرة على تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها	ذكر	161	3.24	.970	-.905	.366	غير دال إحصائياً
		أنثى	243	3.33	.852			
3	صنع القرارات	ذكر	161	3.40	.957	.535	.593	غير دال إحصائياً
		أنثى	243	3.35	.795			
4	المتابعة والتقييم	ذكر	161	2.95	.899	-1.273	.204	غير دال إحصائياً
		أنثى	243	3.07	.911			
5	التنبؤ ودراسة المستقبل	ذكر	161	2.53	.812	-2.547	.011	لصالح الإناث
		أنثى	243	2.75	.876			
	مهارات التخطيط التربوي	ذكر	161	3.16	.698	-1.105	.270	غير دال إحصائياً
		أنثى	243	3.24	.648			

يوضح الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان؛ تبعاً لمتغير الجنس في جميع الأبعاد والدرجة الكلية باستثناء التنبؤ ودراسة المستقبل؛ لأن القيمة الاحتمالية p-value (مستوى الدلالة) لاختبارات للعينات المستقلة (Independent Samples T. test) أكبر من (0.05)، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي، كانت النتيجة لصالح الإناث في التنبؤ ودراسة المستقبل.

#### • متغير المؤهل العلمي

جدول (9): اختبارات للعينات المستقلة (Independent Samples T. test)، للكشف عن الفروقات بين استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري

##### المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

م	المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
1	رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها	فأقل بكالوريوس	329	3.57	.700	3.140	.002	لصالح البكالوريوس
		فأعلى ماجستير	75	3.30	.506			فأقل
2	المقدرة على تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها	فأقل بكالوريوس	329	3.29	.940	-.013	.989	غير دال إحصائياً
		فأعلى ماجستير	75	3.29	.706			
3	صنع القرارات	فأقل بكالوريوس	329	3.37	.887	-.106	.916	غير دال إحصائياً
		فأعلى ماجستير	75	3.38	.748			
4	المتابعة والتقييم	فأقل بكالوريوس	329	3.09	.939	3.426	.001	لصالح البكالوريوس
		فأعلى ماجستير	75	2.70	.670			فأقل
5	التنبؤ ودراسة المستقبل	فأقل بكالوريوس	329	2.63	.838	-1.294	.196	غير دال إحصائياً
		فأعلى ماجستير	75	2.77	.932			
	مهارات التخطيط التربوي	فأقل بكالوريوس	329	3.23	.710	1.455	.147	غير دال إحصائياً
		فأعلى ماجستير	75	3.10	.429			

يلاحظ من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في مهارات التخطيط التربوي ككل بجميع أبعاده والدرجة الكلية باستثناء رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها، والمتابعة والتقييم؛ لأن القيمة الاحتمالية p-value (مستوى الدلالة) لاختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T. test) أكبر من (0.05)، وبالرجوع إلى متوسط الحسابي، كانت النتيجة لصالح البكالوريوس فأقل في صياغة رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها، والمتابعة والتقييم.

#### • متغير سنوات الخبرة

جدول (10): تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس

الحكومية لمهارات التخطيط التربوي؛ تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

رقم المحور	المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
1	رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	3.049 181.167 184.216	2 401 403	1.525 .452	3.375	.035	دال إحصائياً
2	المقدرة على تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	2.573 324.240 326.812	2 401 403	1.286 .809	1.591	.205	غير دال إحصائياً
3	صنع القرارات	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	2.164 297.555 299.718	2 401 403	1.082 .742	1.458	.234	غير دال إحصائياً
4	المتابعة والتقييم	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	1.548 330.120 331.668	2 401 403	.774 .823	.940	.391	غير دال إحصائياً
5	التنبؤ ودراسة المستقبل	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	4.313 291.412 295.725	2 401 403	2.156 .727	2.967	.053	غير دال إحصائياً
	مهارات التخطيط التربوي	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	.950 179.138 180.088	.950 179.138 180.088	2 401 403	1.063	.346	غير دال إحصائياً

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية باستثناء رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها؛ ولبيان الفروق الفردية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شافيه (Scheffe) كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11): المقارنات البعدية بطريقة شافيه (Scheffe) لمتغير الخبرة على رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها

المتوسط الحسابي	سنوات 8 من أقل	سنة 8-16 من	فأكثر سنة 16
رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها	أقل من 8 سنوات	من 8-16 سنة	16 سنة فأكثر
	3.40	.110	.127
	3.51	.238*	
	3.64		

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

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أقل من 8 سنوات و 16 سنة فأكثر وجاءت الفروق لصالح 16 سنة فأكثر.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: والذي نص على: "ما مستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم، حيث تم ترتيبها تنازلياً بناءً على قيمة المتوسطات الحسابية، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم

م	الرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى
2	1	الإنسانية العلاقات	3.57	.7650	مرتفع
3	2	العمل على والمقدرة التنظيمي المناخ	3.56	0.745	مرتفع
4	3	الحديثة التقنيات توظيف	3.54	0.738	مرتفع
1	4	الدافعية	3.26	0.811	متوسط
		جودة الأداء الوظيفي للمعلمين ككل	3.48	0.677	مرتفع

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم ككل جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (0.677)، وتراوح المتوسطات الحسابية لمحور الأداء الوظيفي بين (3.26-3.57)، وكما يتضح من الجدول (12) أن أعلى مستوى جودة أداء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم كانت في مجال "العلاقات الإنسانية" بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (0.765)، وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الثانية مجال "المناخ التنظيمي والمقدرة على العمل" بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (0.745). كما جاء في الرتبة الثالثة مجال "توظيف التقنيات الحديثة" بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (0.738). وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "الدافعية" بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.26)، وانحراف معياري (0.811).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T. test) للجنس والمؤهل العلمي، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للكشف عن وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما يأتي:

#### • متغير الجنس

جدول (13): اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T. test) للكشف عن الفروقات بين استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية، تبعاً لمتغير الجنس

رقم المحور	المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
1	الدافعية	ذكر	161	3.17	.828	-1.995	.047	لصالح الإناث
		أنثى	243	3.33	.795			
2	العلاقات الإنسانية	ذكر	161	3.49	.757	-1.701	.090	غير دال
		أنثى	243	3.62	.768			إحصائياً
3	المناخ التنظيمي والمقدرة على العمل	ذكر	161	3.54	.693	-.397	.691	غير دال
		أنثى	243	3.57	.779			إحصائياً
4	توظيف التقنيات الحديثة	ذكر	161	3.44	.715	-2.319	.021	لصالح الإناث
		أنثى	243	3.61	.746			
	جودة الأداء الوظيفي	ذكر	322	3.41	.658	-1.771	.077	غير دال
		أنثى	365	3.53	.686			إحصائياً

يوضح الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية (5-9)؛ تبعاً لمتغير الجنس في جميع المجالات والدرجة الكلية باستثناء مجال الدافعية، وتوظيف التقنيات الحديثة؛ لأن القيمة الاحتمالية p-value (مستوى الدلالة) لاختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T. test) أكبر من (0.05)، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي، كانت النتيجة لصالح الإناث في الدافعية، وتوظيف التقنيات الحديثة.

#### • متغير المؤهل العلمي

جدول (14): اختبارت للعينات المستقلة (Independent Samples T. test)، للكشف عن الفروقات بين استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الأداء

الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

رقم المحور	المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
1	الدافعية	فأقل بكالوريوس فأعلى ماجستير	329 75	3.26 3.28	.817 .793	-.210	.834	غير دال إحصائياً
2	العلاقات الإنسانية	فأقل بكالوريوس فأعلى ماجستير	329 75	3.56 3.59	.773 .735	-.259	.796	غير دال إحصائياً
3	والمقدرة التنظيمي المناخ العمل على	فأقل بكالوريوس فأعلى ماجستير	329 75	3.56 3.57	.731 .809	-.127	.899	غير دال إحصائياً
4	الحديثة التقنيات توظيف	فأقل بكالوريوس فأعلى ماجستير	329 75	3.52 3.64	.720 .809	-1.266	.206	غير دال إحصائياً
	جودة الأداء الوظيفي	فأقل بكالوريوس فأعلى ماجستير	329 75	3.47 3.51	.670 .710	-.458	.647	غير دال إحصائياً

نظراً لتباين العدد في مستوى متغير المؤهل العلمي، تم أخذ عينة عشوائية متساوية

يلاحظ من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لمستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية؛ تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات والدرجة الكلية؛ لأن القيمة الاحتمالية p-value (مستوى الدلالة) لاختبارت للعينات المستقلة (Independent Samples T. test) أكبر من (0.05)، مما يشير إلى اتفاق عينة الدراسة في تقديراتهم بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

• متغير سنوات الخبرة

جدول (15): تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الوظيفي

للمعلمين؛ تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

رقم المحور	المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
1	الدافعية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	.447 264.834 265.281	2 401 403	.223 .660	.338	.713	غير دال إحصائياً
2	العلاقات الإنسانية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	.999 235.155 236.153	2 401 403	.499 .586	.851	.428	غير دال إحصائياً
3	التنظيمي المناخ العمل على والمقدرة	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	.224 223.504 223.728	2 401 403	.112 .557	.201	.818	غير دال إحصائياً
4	التقنيات توظيف الحديثة	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	2.234 217.032 219.266	2 401 403	1.117 .541	2.064	.128	غير دال إحصائياً
	الوظيفي الأداء جودة	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	.583 183.962 184.546	2 401 403	.292 .459	.636	.530	غير دال إحصائياً

يتبين من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لمستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية (5-9)؛ تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جودة الأداء الوظيفي بجميع المجالات والدرجة الكلية؛ لأن القيمة الاحتمالية p-value لتحليل التباين الأحادي (One way Anova) أكبر من (0.05)، مما يشير إلى اتفاق عينة الدراسة في تقديراتهم بغض النظر عن سنوات خبراتهم.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: والذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين، والجدول (16) يوضح طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين. ولتحديد مستوى الارتباط تم الاعتماد على الجدول التصنيفي (Cohen, 1988) كمعيار للحكم على مستوى الارتباط وجاءت النتائج وفق الجدول (16):



جدول (16): تفسير مدى قوة معامل الارتباط

قيمة معامل الارتباط	قوة العلاقة	اتجاه العلاقة
0.01 – أقل من 0.30	ارتباط ضعيف جدًا	موجب (+)
0.30 – أقل من 0.50	ارتباط ضعيف	موجب (+)
0.50 – أقل من 0.70	ارتباط متوسط	موجب (+)
0.70 – أقل من 0.90	ارتباط قوي	موجب (+)

جدول (17): قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson): لتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط

## التربوي وجوده الأداء الوظيفي للمعلمين

معامل بيرسون	الدافعية	العلاقات الإنسانية	المناخ التنظيمي والمقدرة على العمل	توظيف التقنيات الحديثة	جودة الأداء الوظيفي
الدلالة	0.260**	0.205**	0.179**	0.115*0	0.223**
قوة الارتباط	ضعيف جدًا	ضعيف جدًا	ضعيف جدًا	ضعيف جدًا	ضعيف جدًا
معامل بيرسون	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة
الدلالة	0.256**	0.185**	0.130**	0.0710	0.192**
قوة الارتباط	ضعيف جدًا	ضعيف جدًا	ضعيف جدًا	ضعيف جدًا	ضعيف جدًا
معامل بيرسون	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة
الدلالة	0.217**	0.165**	0.117*	0.0620	0.167**
قوة الارتباط	ضعيف جدًا	ضعيف جدًا	ضعيف جدًا	ضعيف جدًا	ضعيف جدًا
معامل بيرسون	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة
الدلالة	0.347**	0.224**	0.188**	0.137**0	0.264**
قوة الارتباط	ضعيف	ضعيف جدًا	ضعيف جدًا	ضعيف جدًا	ضعيف جدًا
معامل بيرسون	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة
الدلالة	0.553**	0.322**	0.333**	0.356**0	0.449**
قوة الارتباط	متوسط	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
معامل بيرسون	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة
الدلالة	0.398**	0.270**	0.231**	0.177**	0.315**
قوة الارتباط	ضعيف	ضعيف جدًا	ضعيف جدًا	ضعيف جدًا	ضعيف
معامل بيرسون	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة	موجبة

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). \*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). \* نوع العلاقة بين جميع مجالات مهارات التخطيط التربوي ومجالات جودة الأداء (موجبة).

يتضح من الجدول (17)، أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالي الدافعية والعلاقات الإنسانية وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين ككل وبين درجاتهم على محور مهارات التخطيط التربوي بجميع مجالاته عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ). كما تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مجال المناخ التنظيمي والمقدرة على العمل وبين درجاتهم على محور مهارات التخطيط التربوي بجميع مجالاته عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )، باستثناء العلاقة مع مجال صنع القرار فكانت عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وتبين أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مجال توظيف التقنيات الحديثة وبين درجاتهم في مجالي المتابعة والتقييم، والتنبؤ ودراسة المستقبل، ومحور مهارات التخطيط التربوي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )، أما العلاقة مع صياغة رؤية ورؤية المدرسة وأهدافها فكانت عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). ولم تظهر علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المجالين المقدر على تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها.

## مناقشة النتائج:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟"

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة (متوسطة)، وقد يعزو الباحثون ذلك إلى أن فهم واستيعاب المديرين لمفهوم التخطيط

التربوي جاء مرتبطاً بإتقانه لمهاراته، وبالتالي هم بحاجة إلى مزيد من البرامج والورش التدريبية فيما يتعلق بالتخطيط التربوي واستراتيجياته ومهاراته، سواء على المدى القصير أو البعيد. وقد يعود السبب في ذلك إلى تدني مستوى المهارات التخطيطية المتعلقة بالتنبؤ بالأحداث والمهارات التصورية التي تحتاجها الخطة المدرسية، من قبل بعض مديري المدارس، ولربما الاقتصر على العمل الروتيني في وضع الخطة، دون وضوح الأهداف التربوية التي يسعون إلى تحقيقها داخل المدرسة نتيجة لنقل الخطط بين مديري المدارس دون موازنة الخطة لاحتياجات المدرسة، ولربما يرجع السبب إلى أن بعض مديري المدارس لا يعطي الاهتمام الكافي بفريق التحسين والتطوير وفريق إعداد الخطة والذي يمثل المعلمون والإداريون والفنيون العاملون بالمدرسة، فالعملية التخطيطية ينبغي أن تكون تشاركية وهي المحرك الأساس للعمل المدرسي، وهذا يتطلب اتباع أساليب التخطيط الحديثة والفاعلة في تقصي مصادر بناء الخطة ومجالاتها ومدى تطورها وتحسينها، وما هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو عياش (2017) التي أظهرت أن تقديرات مديري ومديرات المدارس لمهارات التخطيط التربوي على الدرجة الكلية كانت مرتفعة، وكذلك مع دراسة الصليبي (2014) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لكل من التخطيط التعليمي والمهام الفنية كانت متوسطة، بينما كانت درجة ممارستهم للمهام الإدارية مرتفعة.

وأظهرت النتائج أن إجابات أفراد العينة، كشفت أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في مجال صياغة رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة. وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المعلمين يرون بأن رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها كانت واضحة وواقعية وجيدة، وتندمج مع طموحات وقدرات الطلبة، وأنهم يرونها بقدر كبير من الأهمية في العمل المدرسي والإداري، وتلي حاجاتهم ورغباتهم، ومواكبة للتطور العلمي ومتفاعلة مع المجتمع في ضوء المعايير الوطنية، ومرتبطة بأهداف التنمية وسوق العمل، وتسهم في الإعداد العلمي للباحثين، وغير بعيدة عن مستوى الطلبة وقدراتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشيبية (2018) التي جاءت بدرجة مرتفعة وأشارت إلى أن هذه العملية دقيقة باعتبارها المحور الرئيسي لعملية التخطيط. ومع نتيجة دراسة أبو عياش (2017) والتي جاءت بدرجة كبيرة والتي أشارت إلى أن عملية التخطيط التربوي بجميع مراحلها لا يمكن أن يقوم بها المدير بنفسه، وكذلك نجاحها فلابد من مشاركة جميع العاملين في المدرسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في المقدر على تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى درجة رضا المعلمين عن الدور المهم الذي يقوم به بعض مديري المدارس في المقدر على تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها، والتي أدت بدورها إلى الارتقاء بمستوى أدائهم المهني، والحصول على الرضا الوظيفي للمعلمين. ولربما يعود السبب إلى إلمام مديري المدارس بما يحدث في المدرسة وقدرتهم على تقدير الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو عياش (2017)، التي جاءت بدرجة مرتفعة، والتي أشارت إلى قدرة المديرين في تحديد نقاط القوة والفرص المتاحة والعوامل الإيجابية والسلبية في مختلف مجالات العمل المدرسي، ومع نتيجة دراسة Kapur (2018) التي جاءت بدرجة مرتفعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في صنع القرارات في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن البعض يرى أن مهارة صنع القرار تعد مهارة مفصلية ومهمة جداً في عملية التخطيط التربوي في المدرسة لتحقيق أهدافها، واكتساب مهارة صنع القرارات ليست بالأمر السهل، والمدير القائد الذي يسعى دائماً لمشاركة العاملين في صنع القرارات، واتخاذ القرار الصحيح المناسب، ومن أجل وضع خطة تطويرية للمدرسة يقوم مدير المدرسة بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بعد دراسة وتحليل بيئة المدرسة، ولكن أحياناً قد تطرأ ظروف استثنائية تمنع المدير من اتخاذ القرار المناسب، أو عدم صحة القرار الذي تم اتخاذه، وقد يعود السبب في ذلك إما لعدم اتباع بعض مديري المدارس الطريقة العلمية في صنع القرار أو لعدم تمكنه من المفاضلة بين الخيارات المتاحة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشيبية (2018)، التي جاءت بدرجة كبيرة، والتي أشارت إلى ضرورة مفاضلة المديرين بين بدائل متنوعة ومتعددة تتميز بالأصالة والمرونة والطلاقة وبالتالي أقل نسبة الخطأ.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في المتابعة والتقييم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. وقد يعزو الباحثون أن مدير المدرسة لا يعطي الأولوية في متابعة تنفيذ القرارات التي تصدر من إدارة المدرسة واللجان المنتهقة منها وعليه لا بد من التأكيد على متابعة ذلك بصفة دورية من مديري المدارس. ولربما لا يتوفر لدى بعض مديري المدارس الوقت الكافي لمتابعة القرارات التي يتم اتخاذها، أو تقييم نتائج القرارات التي تم اتخاذها، وقد يعزو الباحثون ذلك إلى قلة اهتمام بعض مديري المدارس بمتابعة الخطة التي يضعها للمدرسة ويعتبرها إجراء روتيني فقط دون التقيد بها.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشيبية (2018)، ودراسة كابور (2018) Kapur التي جاءت بدرجة مرتفعة، والتي أشارت إلى أن مقارنة الأداء عملية ضرورية من أجل تحديد الانحرافات التي قد تقع أثناء تنفيذ الخطة. كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة Galigao, et al (2019) التي أيضاً جاءت بدرجة كبيرة.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في التنبؤ ودراسة المستقبل في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس ينقصهم إعداد أدوات لأخذ آراء ومقترحات العاملين لديهم في المدرسة، وذلك فيما يتعلق بالنظرة المستقبلية وخاصة في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية والتي عادة ما يتم إنتهاجها على مدار 3-5 سنوات. وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يقوم بإعداد خطته بناء على دراسة الواقع الحالي، والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمدرسة، ويقل اهتمامه بدراسة المستقبل والتنبؤ بما سيحدث، لأنه يرى أن الاهتمام بالواقع وحل مشكلاته هو الأولوية والبعد عن المستقبل والتنبؤ به، لأن التنبؤ بالمستقبل قد يصحبه الخسارة والقلق والصراع والتناقض والتردد، وقد تسبب مشاكل لمدير المدرسة، أو قد لا يتوفر الوقت الكافي لمدير المدرسة للتنبؤ بالمستقبل، بسبب كثرة الأعمال الملقة على عاتقه.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبو عياش (2017)، التي جاءت بدرجة مرتفعة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة Galigao, et al (2019) والتي جاءت بدرجة كبيرة، والتي أشارت إلى أن الدراسات المستقبلية من الدراسات المهمة التي تستلزم التنبؤ قبل حدوث الأمر، والاستعداد لمواجهة المستقبل.

ثانيًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقديرات مديري المدارس لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان تبعًا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"  
متغير الجنس:

بالنسبة لمتغير الجنس أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان؛ تبعًا لمتغير الجنس في جميع الأبعاد والدرجة الكلية باستثناء مجال التنبؤ ودراسة المستقبل، وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن أغلب مديري المدارس سواء أكانوا ذكورًا أم إناثًا يهتمون بإعداد خطة تطويرية للمدرسة، توضح الأهداف التي ينبغي تحقيقها خلال العام الدراسي، من أجل السير عليها ومتابعتها باستمرار، كما يظهر إلمامهم بمجالات التخطيط وأدواته ومهامه الإدارية وفق ما تضمنه دليل عمل المدارس الأساسي في عام 2001م.

وتتفق هذه النتيجة مع (Kapur 2018) والتي أشارت إلى أن كلا الجنسين يخضعان لنفس البرامج ونفس المساقات الدراسية، كما تتفق مع دراسة أبو عياش (2017)، والتي أشارت إلى أن مهارات التخطيط تتوافر بنفس الدرجة لدى المديرين والمديرات نتيجة مرورهم بنفس برامج التأهيل والتدريب. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الصليبي (2014)، والتي أشارت إلى وجود معوقات تواجه الذكور في تطبيق التخطيط التربوي، وإلى عدم وجود تشابه كبير بين مدارس الذكور والإناث من حيث التزامها الأكبر في تنفيذ التعليمات.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان؛ تبعًا لمتغير الجنس في مجال التنبؤ ودراسة المستقبل؛ حيث كانت النتيجة لصالح الإناث، وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى حرص أغلب مديرات المدارس على اكتساب المهارات المعنية على التصور للأحداث المستقبلية والمقدرة على معرفة الاحتياجات المادية والبشرية التي تعين المديرات على أداء العمل بطريقة أكثر فاعلية وجودة، ولربما رغبة منهن على إظهار اليوم الدراسي خالي من أي عوائق. ولربما يعود السبب إلى أن بعض مديرات المدارس لديهن حرص على تنفيذ أو حضور بعض الورش التدريبية، لفهم واستيعاب مهارات التخطيط التربوي، وبالإستعانة بالمختصين في المحافظة التعليمية سواء من مشرفي الإدارة المدرسية والمشرفين التربويين، بالإضافة إلى متخصصين من بعض المؤسسات التعليمية.

متغير المؤهل العلمي:

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان؛ تبعًا لمتغير المؤهل العلمي في مهارات التخطيط التربوي ككل بجميع أبعاده والدرجة الكلية. وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن ممارسة بعض مديري المدارس لمهارات التخطيط التربوي لا يعتمد على المؤهلات بقدر ما يعتمد على المهارات المكتسبة من الخبرة العملية، ولربما خضعوا لبرامج تدريبية وورش تتناول مهارات التخطيط من بينها برامج القيادة في المعهد التخصصي، ولربما يعود السبب إلى حرص بعض مديري المدارس على القيام بعمله بأكمله وجه، كونه هو المسؤول الأول عن مدرسته، لذلك يحاول دائمًا أن يسعى لتحقيق أهداف المدرسة من خلال خطته تتسم بالفاعلية وتعكس الواقع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عياش (2017)، ودراسة الصليبي (2014) والتي أشارت إلى أن المشكلات التي تتعلق بتطبيق التخطيط التربوي لا تعتمد على المؤهل العلمي.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان؛ تبعًا لمتغير المؤهل العلمي في مجال رؤية المدرسة وأهدافها، والمتابعة والتقييم؛ حيث كانت النتيجة لصالح البكالوريوس فأقل في رؤية ورؤية المدرسة وأهدافها، والمتابعة والتقييم. وقد يُعزى ذلك إلى أن

بعض أصحاب المؤهل البكالوريوس أكثر حرصًا على اتباع رؤية المدرسة ورسالتها في تنفيذ البرامج وفي التخطيط لأعمالهم لكونهم على علم بأن الرؤية والرسالة تعطي الصورة الواضحة للمدرسة، كما يعلل حرص المعلمين من هذا المستوى العلمي على عمليات المتابعة والتقييم للأعمال التي يقومون بها إما رغبة في تحقيق معدلات عالية من الإنجاز وتصحيح المسار كون عمليات المتابعة تكون بشكل مستمر.

#### متغير سنوات الخبرة:

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان؛ تبعًا لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية، وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة تعتمد على درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط التربوي، بالإضافة إلى قيام جميع مديري المدارس بعمل الخطط والتي تختلف من مدير إلى آخر فكلما كانت لدى المدير ممارسة إدارية مبنية على المعرفة والإلمام بالمتطلبات التي تحتاجها المدرسة في الحاضر والمستقبل أدى ذلك إلى تمكنه من صياغة خطة فعالة، ولربما أن أغلب المديرين لديهم الحرص على زيادة المعرفة والإلمام بالمشكلات التي قد تحدث مستقبلاً والتي تتطلب التخطيط لها. كما قد يُعزى ذلك إلى أن جميع مديري المدارس يخضعون إلى برامج تدريبية في كل عام دراسي تتعلق بمجالات التخطيط التربوي وبناء الخطة التطويرية للمدرسة بغض النظر عن سنوات الخبرة ولكون عمليات التخطيط ومكونات الخطة متجددة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عياش (2017)، دراسة الصليبي (2014) والتي أشارت إلى وجود تشابه خبرات من حيث كونها بذات القطاع والمهنة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان؛ تبعًا لمتغير سنوات الخبرة في مجال الرؤية ورسالة المدرسة وجاءت الفروق لصالح 16 سنة فأكثر، وقد يعزو الباحثون ذلك إلى أن صياغة رؤية المدرسة ورسالتها تتطلب أن يكون على درجة عالية من المهارة المكتسبة بسبب سنوات الخبرة التي تعرض من خلالها مواقف مكنته من الإلمام بالجوانب التي يمكن أن تحيط بها الرؤية والرسالة، كما أن زيادة سنوات الخبرة تعني أن المدير تعرض لمواقف وتجارب مكنته من اكتساب مهارات التخطيط والتي تنعكس على الخطط المدرسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عياش (2017)، التي أشارت إلى أن هذا المجال يحتاج إلى خبرة تراكمية وممارسة عالية له.

ثالثًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على: "ما مستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم؟"

أشارت نتائج هذا السؤال الثالث إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، جاءت بمستوى (متوسط)، وقد يعزو الباحثون ذلك إلى أن المعلمين بمختلف فئاتهم سواء المعلمين الجدد أو المعلمين ذوي الخبرة والمعلمين الأوائل يتم إدراجهم في برامج تدريبية مركزية ولا مركزية على مستوى المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين وتُعَد تلك البرامج مهنية وتخصصية، حيث من خلالها يتم إكسابهم مهارات تتعلق بتحسين مستوى الجودة لأدائهم التدريسي، ويرى الباحثون أن هناك عوامل أخرى تؤثر على جودة أداء المعلمين منها الدافعية نحو المهنة والتي تؤثر بشكل إيجابي على سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل، كما أن الانضباط والالتزام الوظيفي للمعلمين بالإضافة إلى حسن تواصلهم مع زملائهم، تمكنهم من انجاز أغلب مهامهم ومسؤولياتهم بكفاءة ومهارة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة صلاح الدين (2020)، التي أظهرت أن تقدير مستوى الأداء المهني للمعلمين بأبعاده الثلاثة جاءت بدرجة عالية جدًا. بينما أظهرت دراسة سلمان (2016)، ضعفًا في أداء المعلم وفق مفهوم الجودة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاء في الرتبة الرابعة، وبمستوى متوسط، وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن بعض معلمي المدارس لديهم الدافعية التي تسهم في رفع إنتاجية المؤسسة، حيث تعد القوة التي تحرك العاملين في المدرسة لأداء وظائفهم، وتثير فيهم الرغبة في الإنجاز وتحقيق الأهداف، ولكن لربما لا يمتلك بعض معلمي المدارس الدافعية الكافية التي تحفزهم نحو العمل والإنجاز، وقد يعود ذلك إلى كثرة الضغوطات والمشاكل داخل المدرسة، أو رفض التغيير من قبل بعض العاملين في المدرسة. كما قد يعلل ذلك أن بعض المعلمين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية التي ينفذها المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين تكون لديهم دافعية كونها تضمنت في محتوى تلك البرامج التدريبية أساليبًا متنوعة في التحفيز وإثارة الدافعية للمعلمين.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة صلاح الدين (2020) التي جاءت بمستوى عالي جدًا، والتي أشارت إلى أن المعلم يظهر التزامًا برسالة المؤسسة التي يعمل فيها ويدافع عنها، حيث أن مستوى الأداء المهني للمعلمين يرتبط بشعورهم بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للمدرسة، نحو تحقيق أهدافها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Tarawneh et. al (2016) التي جاءت بمستوى ضعيف، والتي أشارت إلى ضرورة توفير بيئة محفزة للمعلم عن طريق تحسين ظروف العمل من خلال نظام الترقيات والحوافز، فيما تختلف مع دراسة صلاح الدين (2020) التي جاءت بمستوى مرتفع، والتي أشارت إلى أن المؤسسات التربوية العربية تتبنى معايير الجودة في أداء المعلم مما يوفر عدالة في نظام الترقيات والحوافز.

وأظهرت النتائج أن مستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في العلاقات الإنسانية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاء في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى حرص معلمي المدارس على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بينهم وبين الكادر الإداري والتعليمي في المدرسة، بل وتتعدى هذه العلاقة إلى أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتهدف هذه العلاقات إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم، وهذا ينعكس على مستوى جودة أداء معلمي المدارس، وسيادة الرضا الوظيفي في البيئة المدرسية.

وتختلف هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Özgenel & Mert (2019) والتي جاءت أيضاً بمستوى مرتفع، والتي أشارت إلى اسهام المعلم في تطوير مدرسته من خلال التشارك والتعاون مع زملاء المهنة وخصوصاً في استخدام تقنيات التدريس المختلفة.

وأظهرت النتائج أن مستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في المناخ التنظيمي والمقدرة على العمل في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاء في الرتبة الثانية، وبمستوى مرتفع. وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الواقع للبيئة التعليمية يسير وفق السمة الأساسية والقاسم المشترك بين جودة العملية التربوية في بيئة العمل المتمثلة بالمدارس وجودة أداء المعلم، وبما يحمله من مخزون علمي ومعرفي ومهاري، فالمناخ التنظيمي محدد مهم في قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها، وبشكل عاملاً مؤثراً في تكوين إدراكات واتجاهات المعلمين بها وتشكيل سلوكهم الوظيفي، وقدرتهم على العمل، وبالتالي ارتفاع روح المعنوية لديهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للمدرسة.

وتتفق مع دراسة (Sjamsir & Haryaka (2021) التي جاءت أيضاً بمستوى مرتفع، والتي أشارت إلى أهمية توزيع الخطط والبرامج المدرسية على المعلمين وفقاً لاختصاصاتهم وقدراتهم.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Onen & Sincar (2019)، ودراسة (Burhanudin (2017) التي جاءت بمستوى مرتفع جداً، والتي أشارت إلى أن المعلمين يحرصون على توفير بيئة تعلم جاذبة للطلبة، من خلال اهتمامهم بالبرامج التعليمية بشكل دوري، مما ينعكس على الإنجاز الأكاديمي.

وأظهرت النتائج أن مستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في توظيف التقنيات الحديثة في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاء في الرتبة الثالثة وبمستوى مرتفع. وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن توظيف التقنيات الحديثة في التدريس تعد أسهل من الطرق والأساليب التقليدية، لأنه يدخل فيها استراتيجيات جديدة أسهل لتعليم وتعلم الطلبة كما أن الأساليب الحديثة المتبعة في عملية التدريس تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، والتي تتنوع ما بين الصوتي والمرئي. بالإضافة إلى أن المناهج المطورة تعتمد في محتواها على الأنشطة التي تتطلب توظيف تقنيات التعليم الحديثة، فهي تصقل مهارات الطالب من حيث التعلم الذاتي والبحث عن المعلومة وإثرائها، وكذلك الممارسة التطبيقية لها.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة سلمان (2016) التي جاءت بمستوى متوسط، والتي أشارت إلى تدني استخدام المعلمين للتقنيات الحديثة في إدارة شؤون الطلبة نتيجة لقلة البرامج والأجهزة الإلكترونية، وقلة توفر امکانات وقلة القنوات لدى المعلمين بجدوى هذه التقنيات في إدارة شؤون الطلبة. كما تختلف مع نتيجة دراسة صلاح الدين (2020) التي جاءت بمستوى متوسط.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟" متغير الجنس:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية؛ تبعاً لمتغير الجنس في جميع المجالات والدرجة الكلية باستثناء مجالي الدافعية، وتوظيف التقنيات الحديثة، وكانت النتيجة لصالح الإناث في الدافعية، وتوظيف التقنيات الحديثة. وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الإناث ينظرون بدافعية إيجابية نحو كل جديد من المستجدات التربوية والمستحدثات التكنولوجية في العمل التربوي، حيث يضعن الأهمية في الالتزام بجوانب العمل المدرسي ويسعين إلى تطويره من خلال توظيف التقنيات الحديثة في عملية التعليم والتعلم. ولربما يعود السبب لمناسبة طبيعة العمل للمرأة فهي تُعدّ من الوظائف المفضلة ولكنها قريبة من بيتها مما يتولد لديها الراحة النفسية والاستقرار الأسري والوظيفي لذا تجدها تعمل بكل همة ونشاط وتبدع في التحفيز والتشجيع للطلبة، كما تبدع في استخدام استراتيجيات التدريس. وتتفق هذه النتيجة دراسة (Özgenel & Mert (2019)، والتي أشارت إلى أن الظروف المجتمعية دفعت الإناث لإثبات وجودهن، وتدعيم كيانهن، وإظهار دورهن كشخص فاعل مؤثر في المؤسسة التربوية، وأنهن يمتلكن العزيمة، والإرادة القوية، والمقدرة على مواجهة المصاعب، وهذا يشكل عاملاً هاماً ليوثر على سلوك الأداء الذي تبديه الإناث في العمل، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Sjamsir & Haryaka (2021)، والتي أشارت إلى وجود فروق إحصائية لصالح الذكور، تبعاً لأسباب اجتماعية أو طبيعة العمل للذكور، إذ أنهم أكثر تحملاً للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لمستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية؛ تبعاً لمتغير المؤهل في جميع المجالات والدرجة الكلية؛ وهذا يشير إلى اتفاق عينة الدراسة في تقديراتهم بغض النظر عن مؤهلهم العلمي. وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات يعملون في نفس الظروف ويؤدون نفس الأعمال سواء داخل الغرف الصفية واللاصفية والذي لديهم نفس الاهتمام ويرغبون في تطوير أدائهم وتحسين المخرجات وهذا الدافعية والرغبة يشترك فيها جميع المعلمين سواء



كانوا من حملة المؤهلات العليا أو البكالوريوس، تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Tarawneh et. al (2016) والتي أشارت إلى أنه كلما ارتقى المؤهل العلمي ارتفع مستوى أداء المعلم وازداد فهمه للصعوبات وحل المشكلات التي تعترضه في عمله، واستطاع بخبرته العلمية أن يرفع من مستوى أدائه.

**متغير سنوات الخبرة:**

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لمستوى جودة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية؛ تبعًا لمتغير سنوات الخبرة في جودة الأداء الوظيفي بجميع المجالات والدرجة الكلية؛ مما يشير إلى اتفاق عينة الدراسة في تقديراتهم بغض النظر عن سنوات الخبرة. وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الخبرة تعد أحد العناصر التي تؤدي إلى رفع جودة الأداء شريطة أن يكون مر بتجارب عديدة ومتنوعة وألا تكون السنوات التي يقضها الموظف في الخدمة سنوات مكررة وهذا ما يلاحظ لدى بعض المعلمين والمعلمات من غياب التجديد والتطوير والابتكار مما يترتب عليه تدني مستوى المهارات والخبرات المكتسبة من عدد سنوات الخدمة.

**خامسًا:** مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين؟"

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالي الدافعية والعلاقات الإنسانية وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين ككل وبين درجاتهم على محور مهارات التخطيط التربوي بجميع مجالاته عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن التخطيط التربوي يمارس مدير المدرسة بشكل دوري مستمر سواء على مستوى اليوم الدراسي أو مستوى العام الدراسي وذلك من خلال متابعته لتنفيذ الخطة التطويرية لمدرسته التي يتبناها مع العاملين مع بداية كل عام دراسي. كما أن للخطة الدراسية مجالات متعددة منها ما يتعلق بالمعلم ومنها ما يتعلق بأولياء الأمور والمجتمع المحلي ومؤسساته ذات الصلة، على أن تكون العلاقة مع المعلمين ومع الطلبة وأولياء الأمور فيما جانب إنساني، وإذا تم استثناء ذلك ستصبح العملية التعليمية بها قصور، لأن كل إنسان يمكن أن يمر بظروف معينة، وعلى المدير أن يتفهم هذه الظروف ويراعها، فالجانب الإنساني يكون حاضرًا في كل المواقف، وبالتخطيط التربوي تتوفر الدافعية لدى المدير حتى يحسن العملية التعليمية داخل المدرسة، من خلال الأهداف التي يتم وضعها في الخطة، والتي يسعى إلى تحقيقها داخل المدرسة.

كما تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مجال المناخ التنظيمي، والمقدرة على العمل وبين درجاتهم على محور مهارات التخطيط التربوي بجميع مجالاته عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )، باستثناء العلاقة مع مجال صنع القرار فكانت عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن العمل المخطط والمنظم يسهم في خلق مناخ تنظيمي داخل المدرسة ويظهر ذلك من خلال وجود التنافس بين المعلمين على تحقيق معدلات عالية من الأداء والفاعلية المهنية وقدرة المعلمين على أداء أدوارهم والمهام المطلوبة منهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة رابعة (2018)، والتي أشارت إلى النظرة الحديثة إلى التخطيط التربوي أنه ترجمة أهداف عملية وليست نظرية تؤدي إلى ارتفاع مستوى المناخ التنظيمي والمقدرة على العمل نحو تطوير الأداء.

كما تبين النتائج أيضًا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مجال توظيف التقنيات الحديثة وبين درجاتهم في مجالي المتابعة والتقييم، والتنبؤ ودراسة المستقبل، من جهة ومحور مهارات التخطيط التربوي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )، من جهة أخرى وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن التقييم والمتابعة يكون بناء على الخطط التي تم وضعها، لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف، وإلى أي مدى تم توظيف تقنيات حديثة فيها، ومن خلال عمليات المتابعة والتقييم يستطيع مدير المدرسة التنبؤ بالنتائج المستقبلية المرتقبة، فالتخطيط والمتابعة والتقييم يعكس التنبؤ المستقبلي.

أما العلاقة مع رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها فكانت عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). لم تظهر علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مجالي المقدرة على تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها، وقد يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن رؤية المدرسة ورسالتها إلى الأهداف المدرسية التي يسعى مدير المدرسة إلى الوصول إليها، وينبغي أن تكون مرتبطة بتحليل الواقع وتحديد احتياجاته، حيث أن تحليل الواقع يختلف بين كل فترة وأخرى، حيث من الممكن وضعها حسب الخطط الخمسية أو العشرية وهي تخضع عادة للمراجعة الدائمة نهاية كل عام دراسي، والرؤية تكون ثابتة ويمكن تغييرها كل خمس سنوات، ولا ترتبط بالوقت الحالي فقط، وإنما تكون رؤية مستقبلية ممكن أن تحقق بعد فترة زمنية طويلة، وترسم حسب كل مؤسسة بحيث تعرف إلى أين تريد أن تصل.

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، منها:

#### 1. التوصيات المتعلقة بمحور مهارات التخطيط التربوي:

- أن تتضمن الخطة التدريبية للمعهد التخصصي للتدريب المهني برامج وورش التدريب العملية لفئة مديري المدارس تتعلق بمهارات التخطيط التربوي.
- توجيه مديري المدارس بأهمية تدريب المعلمين على عمليات التخطيط التربوي من خلال برامج الإنماء المهني التي تنفذ على مستوى المدرسة، وذلك لهدف اكسابهم مهارات صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.

- أن يشرك مديرو المدارس المعلمين في عمليات التخطيط المدرسي كما يجب عليهم وضع الخطط المدرسية من خلال إكسابهم مهارات صياغة الرؤية والرسالة والأهداف.
- قيام قسم إشراف الإدارة المدرسية بعمل ورش تدريبية لمديري المدارس تمكّنهم من تطوير نقاط الضعف والقوة التي تكشف عنها استمارات تطوير الأداء المدرسي وتحديد الأولويات.
- إكساب مديري المدارس مهارات تقديم التغذية الراجعة وتطوير جوانب الأداء في تنفيذ الخطط المدرسية من خلال الزيارات المدرسية والإشرافية من قبل مشرفي الإدارة المدرسية والفرق ذات الاختصاص.
- قيام المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بتقديم برامج تنمي مهارات استشراف المستقبل والتنبؤ بالأحداث.

## 2. التوصيات المتعلقة بمحور جودة الأداء الوظيفي:

- وضع نظام للترقيات والحوافز بحيث يكون واضحاً وعادلاً ومحفزاً لبيئة العمل.
- تهيئة البيئة المدرسية وتحسينها من قبل مديري المدارس من أجل جعلها بيئة جاذبة للطلبة والمعلمين تمكّنهم من أداء مهامهم بكل همة ونشاط.
- قيام مديرو المدارس بالتوجيه المستمر للمعلمين الأوائل والمعلمين ذوي الخبرة وأصحاب الكفاءة لتقديم ورش تدريبية وإنمائية وإثرائية لزملائهم في مجال استخدام الاستراتيجيات الحديثة للتدريس وتضمن ذلك في خطة الانماء المهني بالمدرسة.
- التشجيع المستمر من قبل مديري المدارس للمعلمين على استخدام التقنيات الرقمية في الأنشطة الصفية واللاصفية من خلال الزيارات الإشرافية وحضور المواقع الصفية مع المعلمين بمختلف فئاتهم ومستوياتهم.

## المقترحات:

تقترح الدراسة القيام بالبحوث والدراسات الآتية:

- ممارسة التخطيط التربوي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم.
- التخطيط التربوي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في المدرسة.
- تصور مقترح لأساليب تطبيق التخطيط التربوي في مدارس وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.

## المراجع:

- أبو طاحون، أمل. (2020). *التخطيط التربوي: واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية*. مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.
- أبو عياش، سماح محمد حلي. (2017). *واقع مهارات التخطيط التربوي لدى مديري ومدرسات مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظرهم*. [رسالة ماجستير، جامعة القدس].
- الأمين، براهيم محمد ويعي، موساوي. (2016). *تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية*. [رسالة ماجستير، جامعة تلمسان]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- البوسعيد، حمد. (2011). *الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عُمان*. [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن].
- جمعة، السيد علي. (2014). *تأثير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية على عملية التخطيط التربوي*. مجلة كلية التربية، 13، 91-89.
- الجهضي، محمد. (2011). *نظام مقترح لتدريب مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية على القيادة التحولية*. [رسالة ماجستير، جامعة نزوى].
- الحارثي، سالم بن عبد الله بن سالم. (2015). *واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهام الإدارية والإشرافية بسلطنة عُمان*. [رسالة ماجستير، جامعة نزوى].
- الحايك، أريج مصطفى. (2018). *متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عُمان*. [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط].
- الحسن، علي مرج. (2016). *الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم*. [رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين].
- الحسيني، عائشة بنت أحمد والخيال، شذا بنت عبد المحسن (2013). *أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي*. *المجلة العلمية لكليات التجارة*، (10)، 23-144.
- حواء، بوزيان. (2014). *الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي*. [مذكرة لنيل شهادة الليسانس، قصدي مباح].
- الحوت، نصر الدين وأكسل، فؤاد. (2020). *التخطيط التربوي وعلاقته بالأداء الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية*. [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر].

- خليل، عصام عبدالعزيز. (2016). واقع ادارة الازمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية، من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية. *مجلة العلوم التربوية*. (1)، 441-474.
- الراسبي، زهرة بنت ناصر . (2011). متطلبات تطبيق تدريب الزملاء في مدارس التعليم الأساسي -الحلقة الثانية (5-10) بسلطنة عُمان في ضوء الاستراتيجيات الحديثة. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر*. 22(88)، 1-44.
- ربايعة، ديماء داود. (2018). *درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظرهم أنفسهم*. [رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية].
- رستم، رفعت. (2004). *التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي*، مجلة الجودة في التعليم العالي، 1(1)، 66-79.
- رسمي، محمد حسن. (2005). *السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية*. دار الوفاء للطباعة والنشر.
- الرقيشية، عائشة بنت سالم بن صالح. (2014). أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، [رسالة ماجستير، جامعة نزوى]، نزوى.
- الرواحية بدرية بنت عبدالله. (2014). تصور مقترح لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الحكومي في سلطنة عُمان، [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]، مسقط.
- السالمي، شمسة بنت محمد. (2010). *تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان باستخدام أسلوب فرق العمل*. [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]، سلطنة عُمان.
- السرحاني، محمد بن فاهد سالم. (2008). *واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية* [رسالة ماجستير، جامعة أم القرى]، مكة المكرمة.
- سكيك، سامية إسماعيل هاشم. (2008). *تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة*. [رسالة ماجستير، جامعة الجامعة الإسلامية].
- سلمان، سلمان عبود. (2016). *تقويم أداء المستوى التدريسي للمعلمين على وفق مفهوم الجودة، مجلة اهل البيت عليهم السلام*، (1)، 491-513.
- سوسن، دلروم. (2017). *تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين*. [رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي].
- الشبيببة، عبير بنت ناصر بن سالم. (2018). *دور برامج ماجستير الإدارة التربوية بسلطنة عُمان في تنمية مهارات التخطيط التربوي لدى خريجها*. [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]. كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- شحاتة، حسن والنجار، زينب. (2003). *معجم المصطلحات التربوية والنفسية*. (ط1). الدار المصرية اللبنانية.
- الشريف، طلال عبد الملك. (2008). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي*. [رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية]. المستودع الرقمي لجامعة الأمير نايف الأمنية. [nauss.edu.sa](http://nauss.edu.sa)
- الشندودية، ليلى بنت علي بنت عبدالله. (2016). *الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج العالمية*. [رسالة ماجستير، جامعة نزوى]، سلطنة عُمان.
- صالح الدين، نسرین صالح محمد. (2020). *تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء الإشراف التربوي المدمج*. *مجلة البحث العلمي في التربية*. (21)، 27-97.
- الصليبي مساعد عبید. (2014). *التخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى المهمات الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في الكويت*. [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]، الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (2006). *الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي*. دار وائل للطباعة والنشر.
- عابدين، محمد عبد القادر. (2001). *الإدارة المدرسية الحديثة*، عُمان. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العبري، نصراء بنت علي. (2009). *واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل*. [رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس]، سلطنة عُمان.
- العبرية، نصرة صالح. (2021). *واقع تفعيل الإدارة المدرسية للمشاركة المجتمعية وفق متطلبات إدارة الأزمات التعليمية بسلطنة عُمان*. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. 10(2)، 418-439.
- العجي، كروز تراحيب سالم. (2016). *واقع أداء مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالتعليم، مجلة التربية*، (1)، 428-471.
- عزازي، فاطن محمد عبد المنعم. (2011). *الإدارة والتخطيط التربوي*. (ط1). دار الزهراء.
- عليقات، صالح ناصر. (2004). *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية*. دار الشروق.

- عيسان، صالحه عبد الله والخنبشية، خولة وكوفان، عبد الرحمن. (2019). فاعلية الشراكة المجتمعية بالمدارس الحكومية في سلطنة عُمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 8(9)، 24-39.
- الغامدي، حمدان بن سليمان. (2006). *الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك*. [رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية]. المستودع الرقمي لجامعة الأمير نايف الأمنية، [المستودع الرقمي للمؤسسي لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية \(nauss.edu.sa\)](http://nauss.edu.sa)
- غراب، كامل. (1996). *الإدارة الاستراتيجية: الأصول العلمية*. مكتبة جامعة الملك سعود.
- الغرياني، شهدان عادل. (2020). *إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية*. دار الفكر الجامعي.
- الفريجات، غالب عبد المعطي. (2013). *التفكير والإبداع والتفكير الإبداعي*. عُمان. دار ورد الأردنية للنشر والتوزيع.
- القحطاني، محمد بن دليم. (2016). *بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة*. دار الكتب للنشر والتوزيع.
- القحطاني، محمد بن عبد المحسن بن محمد. (2015). *واقع استخدام مديري المدارس الثانوية للتقنيات الحديثة بمدينة الرياض*. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 4(7)، 180-200.
- القطامين، أحمد. (1996). *التخطيط الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية*. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف سالم. (2007). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- لخضر، الأكحل و فرحاي، كمال. (2009). *اساسيات التخطيط التربوي. النظرية والتطبيق*. مكتبة وزارة التربية الوطنية الجزائرية.
- مدبولي، عبد الخالق. (2001). *التخطيط المدرسي الإستراتيجي*. مكتبة الدار العربية للكتاب.
- مرسي، محمد منير. (2001). *الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها*. عالم الكتب.
- مصطفى، محمد. (2005). *إعداد المعلم تنميته وتدريبه*. (ط.1). دار الفكر للنشر والتوزيع.
- معلا، رماز محمود. (2016). *الكفايات التخطيطية لدى العاملين في أجهزة التخطيط التربوي في الجمهورية العربية السورية وفق معايير الجودة*. [رسالة ماجستير، جامعة دمشق]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- المغربي، كامل محمد (1995). *السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*. دار الفكر للطباعة والنشر.
- منقربوس، نصيف فهي. (2016). *عمليات الممارسة المهنية طريقة العمل مع الجماعات في إطار نظام الجودة*. المكتب الجامعي الحديث.
- نبيل، محمد صغير. (2013). *المنهج الوصفي ومظاهره في اللسانيات الغربية الحديثة، مجلة الممارسات اللغوية*، 9(18)، 19-42.
- نشوان، يعقوب حسين. (2011). *التخطيط التربوي*. دار الفرقان للطباعة والنشر.
- وزارة التربية والتعليم. (2021). *نظام التعليم في سلطنة عُمان*. تاريخ الرجوع إلى 2021/1/12، <https://home.moe.gov.om/hierarchical>
- Akpan, C. (2018). *Types of Educational Planning/Reasons for Planning Education.*, University of Glasgow. <https://theses.gla.ac.uk/41/1/2007AlNabhaniPhD.pdf>
- AL-Maskri, M., AL-Mukhni, S., & Amzat, I. H. (2012). Improving Education System in Oman Through School Curriculum, Teaching Methods and Evaluation: What is Needed? *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 3(10), 39-60.
- Al-Tarawneh, S., Al-Oshaibat, H. & Ismail, H. (2016). Effectiveness of the Teacher Performance Evaluation Methods Practiced by Managers of Public Schools in the Directorate of Education in Southern Jordan Valley/Jordan from the Point of View of Teachers. *Journal of Education and Practice*, 7(2), 18-30. <https://doi.org/10.7176/jep/13-19-04>
- Burhanudin, M. (2017). The roles of principles in increasing education quality by developing teacher professionalism. *Didaktika Religia*, 5(1), 143-174. <https://doi.org/10.30762/didaktika.v5i1.616>
- Chan, T. (2010). The Implications of Symbols in Educational Planning- 2009-2010 Presidential Address. *The journal of the international society for educational planning*, 19(2), 1- 7.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (rev. ed.). New York:Academic Press.
- Galigao, R., Brillantes, M., Gesalago, I., Hernani, F. & Llana, M. (2019). Principals' Preferred Approach in Educational Planning: A Systematic Search and Review. *International Journal of Engineering Research & Technology*, 8(7), 60-66. <https://doi.org/10.17577/ijertv8is070010>
- Georgewil, B. (2020). Educational Planning in Nigeria: problems and approaches. *Academia journal*, 4(1), 1- 11.
- Ghasemi, A. (2017). Educational planning. *An International Journal*, 7(2), 122-126.
- Gutierrez, C.P.T & Delgado, S.C. (2015). Social skills for the teaching performance in Chile: perceptions of teachers and principals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197, 1069 – 1073. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.338>

- Haryaka, U.& Sjamsir, H. (2021). Factors Influencing Teachers' Performance in Junior High School. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(6), 2058-2071. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i6.4810>
- Kapur, R. (2018). Education Planning and Administration. *International Journal of Information, Business and Management*, 13 (3), pp. 22 – 32.
- Lindahl, R.& Beach, R. (2013). The Role of Evaluation in the School Improvement Process. *Planning and Changing*, 44(1-2), 56-72
- Malik, Z. I., Amin, M. N., & Irfan, Y. (2011). *Use of data for educational planning and management*. National Education Management Information System, Academy of Educational Planning and Management, Ministry of Professional and Technical Training.
- Onen, Z & Sincar, M. (2019). An Analysis of Teacher's Performance Evaluation at Private Schools: Kahramanmaraş and Gaziantep Sample. *Educational Administration: Theory and Practice*, 25(1), 169-190. <https://doi.org/10.14527/kuey.2019.005>
- Outcomes in Latin America. Paper presented at the "Year 2 000 Conference of Early
- Özgenel, M. & Mert, P. (2019). The role of teachers performance in school effectiveness. *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 4(10), 417- 434.
- Shahmohammadi, N. (2017). The Evaluation of Teachers' Job Performance Based on Total Quality Management (TQM). *International Education Studies*, 10(4), 58-64. <https://doi.org/10.5539/ies.v10n4p58>
- Steven, K., Thompson. (2012). *Sampling Third Edition*. A John Wiley & Sons INC Publication.
- Sucuoglu, E. & Erdem, G. (2021). Effects of Sustainable Strategic Planning Applications in Primary Schools on the Effectiveness of Total Quality. *Management Practices, Sustainable Education and Approaches*, 13(18), 2-10.