



جامعة نزوى.

كلية العلوم والآداب.

قسم التربية والعلوم الإنسانية.

دراسات عليا / ماجستير.

المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي و مواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان.

Administrative problems in the offices of Education Supervision and response in the light of the entrance of organizational development in the Sultanate of Oman.

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
- تخصص إدارة تعليمية -

إعداد

عواطف بنت إبراهيم بن علي آل مكي

لجنة الإشراف

د. حسام الدين السيد

د. عبدالمجيد بنجلالي

د. محمد العاصي

مايو 2011م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَسَالَتْ أَوْدِيَةٌ بِقَدَرِهَا فَاحْتَمَلَ السَّيْلُ زَبَدًا رَّابِيًّا وَمِمَّا يُوقِدُونَ عَلَيْهِ فِي النَّارِ ابْتِغَاءَ حِلْيَةٍ أَوْ مَتَاعٍ زَبَدٌ مِثْلُهُ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْحَقُّ وَالْبَاطِلُ فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالُ" الرعد: ۱۷

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلوة والسلام على أشرف الخلق وإمام المرسلين.أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذا العمل، بعد أن منّ علياً بروح الصبر، والبسني ثوب الصحة والعافية.

ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير للدكتور حسام الدين السيد المشرف على هذا البحث، والذي قدم لي كثيراً من التوجيه والمساعدة والإرشاد؛ كما أخص بالشكر الدكتور صالح الرواضية الذي كان عوناً ومرشدًا ومحاجهاً وناصحاً، وقد أسهم بخبراته في تشكيل وإخراج قالب البحث.

والشكر موصول للأستاذ الدكتور زهير الحميري، والدكتور علي مهدي كاظم الدين كان لهما الفضل في مراجعة واعتماد المعالجات الإحصائية للبحث.

كما أشكر الدكتور علي بن شرف الموسوي الذي كان له الأثر الطيب في إثراء هذا البحث؛ وفي النهاية أتقدم بالشكر الجليل لجامعة نزوى وأساتذتي الأفاضل في كلية العلوم والآداب قسم التربية والعلوم الإنسانية؛ ولكل من ساهم في توزيع أداة الدراسة؛ وكل من مد لي يد العون والمساعدةأشكركم جميعاً، جعله الله في ميزان حسناتكم.

الإهداء

- إلى والدي ووالدتي أطال الله في عمرهما في صحة وعافية.
- إلى رفيق عمري الذي تحمل الكثير طوال فترة إعداد البحث.
- إلى فلذات كبدبي: عمار، ومؤيد، ومحمد، وفاطمة، أنتم أملی وغدی المشرق.
- إلى إخوتي وأخواتي، دمتم عوناً وسندأ.
- إلى صديقاتي الغاليات، أنتن للوفاء معنى.
- إلى زملائي وزميلاتي في مكاتب الإشراف خاصة، والميدان التربوي بصفة عامة.
- إلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساندة، وشجعني لإتمام هذا البحث.
- إلى كل من يهتم بمعالجة كل ما يعرض مكاتب الإشراف التربوي من مشكلات.... إليهم جميعاً أهدي هذا العمل.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
ب	اجازة الأطروحة.
ج	الشكر والتقدير.
د	الإهداء.
هـ - ز	قائمة المحتويات.
ح	قائمة الجداول.
ط	قائمة الأشكال.
ط	قائمة الملحق.
ي - ل	الملخص باللغة العربية.
م - ن	الملخص باللغة الإنجليزية
8-1	الفصل الأول (مشكلة الدراسة وأسئلتها).
2	مقدمة.
5-3	مشكلة الدراسة وأسئلتها.
5	أهداف الدراسة.
6	أهمية الدراسة.
6	منهج الدراسة .
6	حدود الدراسة .
7	مصطلحات الدراسة.
8	خطوات الدراسة.
81 - 9	الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة).
10	مقدمة.
38-10	المبحث الأول: الأسس الفكرية والأطر التنظيمية للتطوير التنظيمي.
12 - 10	أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي .
14-13	ثانياً: أهداف التطوير التنظيمي .
15-14	ثالثاً: خصائص التطوير التنظيمي .
16	رابعاً: الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي .

18-17	خامساً: محاور و مجالات التطوير التنظيمي.
20-18	سادساً: مدخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي.
30-20	سابعاً: أساليب التطوير التنظيمي.
33-30	ثامناً: مراحل التطوير التنظيمي.
37-33	تاسعاً: نماذج التطوير التنظيمي.
38-37	عاشراً: مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي .
42-39	المبحث الثاني: التطوير التنظيمي في المؤسسات التربوية المعاصرة.
39	مقدمة
40-39	تطوير المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل التطوير التنظيمي.
41	فائدة التطوير التنظيمي للوحدات المسئولة عن الإشراف التربوي في المؤسسات التعليمية.
41	فلسفة التوجّه لعمل الإشراف التربوي في الميدان التربوي وفق مدخل التطوير التنظيمي.
42	آلية عمل القيادات الإشرافية في الميدان التربوي في ضوء مدخل التطوير التنظيمي.
63-44	المبحث الثالث: واقع مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.
44	مقدمة.
49-45	أولاً: مراحل تطور الإشراف في سلطنة عمان.
51-49	ثانياً: الاختصاصات الفنية والإدارية لمكاتب الإشراف التربوي .
57-52	ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمكاتب الإشراف التربوي.
63-58	رابعاً: التوزيع الجغرافي لمكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان.
78-64	المبحث الرابع: الدراسات السابقة المرتبطة ب موضوع الدراسة .
69-64	أولاً: دراسات تتعلق بالمشكلات الإدارية للإشراف التربوي.
78-69	ثانياً: دراسات تتعلق بالتطوير التنظيمي كمدخل لحل المشكلات الإدارية.
81-78	تعليق على الدراسات السابقة.
91-82	الفصل الثالث (منهجية الدراسة وإجراءاتها).
83	مقدمة.
83	أولاً: منهج الدراسة.
83	ثانياً: مجتمع الدراسة.

83	ثالثاً: عينة الدراسة.
89-84	رابعاً: أداة الدراسة.
89	خامساً: إجراءات الدراسة.
91-90	سادساً: متغيرات الدراسة.
107-92	الفصل الرابع (نتائج الدراسة).
93	مقدمة.
98-93	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
107-99	ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
132-108	الفصل الخامس (مناقشة نتائج الدراسة وعرض للتصور المقترن).
109	مقدمة.
112-109	المبحث الأول: نتائج الدراسة الميدانية: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
113-112	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
135-114	المبحث الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث : التصور المقترن.
115-114	أهداف التصور المقترن.
117-115	منطلقات التصور المقترن.
129-117	مجالات التصور المقترن.
132-129	مراحل تطبيق التصور المقترن.
133	متطلبات تطبيق التصور المقترن.
135-133	الصعوبات التي تواجه تطبيق التصور المقترن، وسبل التغلب عليها.
137-136	الوصيات والبحوث المقترنة.
147-138	مراجعة الدراسة.
166-148	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	توزيع المدارس والشعب والطلبة والمعلمين والإداريين في محافظات ومناطق السلطنة التي يشمل هيكلها التنظيمي على مكتب للإشراف التربوي للعام الدراسي 2008/2009م.	-1
59	إحصائيات عامة حول مكاتب الإشراف التربوي .	-2
84	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري الخبرة والمؤهل الدراسي .	-3
88	نتائج معامل الارتباط بين مجالات الاستبانة معامل ارتباط بيرسون (Pearson) .	-4
88	نتائج معامل ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) .	-5
89	أعداد الاستبانات الموزعة والمسترجعة لعينة الدراسة .	-6
90	معيار تصنيف فقرات الاستبانة في ضوء استجابيات أفراد العينة .	-7
93	المتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري ، والأهمية النسبية (الرتب) لتقديرات أفراد العينة على مجالات الاستبانة الخمسة .	-8
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد العينة على فقرات المجال الأول: التخطيط.	-9
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد العينة على فقرات المجال الثاني: التنظيم.	-10
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد العينة على فقرات المجال الثالث: الاتصال.	-11
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد العينة على فقرات المجال الرابع : القيادة والإشراف .	-12
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد العينة على فقرات المجال الخامس: التدريب.	-13
99	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) (لدلاله الفروق بين رؤية أفراد عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة العملية).	-14
100	نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفرق الدالة التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة وفقاً لمجالات الاستبانة.	-15
102	نتائج تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) (لدلاله الفروق بين وجهة أفراد عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف متغير المنطقة التعليمية.	-16
103	نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفرق الدالة التي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية للمجال الرابع: القيادة والإشراف .	-17
104	نتائج تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) (لدلاله الفروق بين رؤية أفراد عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف متغير المؤهل الدراسي .	-18
106-105	نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفرق الدالة التي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي وفقاً لهجالات الاستبانة.	-19

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	الشبكة الإدارية.	-1
33	نماذج التأقلم.	-2
35	نموذج تشخيص ويزبورد.	-3
36	نموذج تحليل القوى.	-4
36	نموذج الانسجام والتوافق.	-5
52	الهيكل التنظيمي لمكاتب الإشراف التربوي.	-6

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق
149	ملحق (1) أداة الدراسة الاستطلاعية.
158–151	ملحق (2) الصورة الأولية للاستبانة.
164–160	ملحق (3) الصورة النهائية للاستبانة.
166	ملحق (4) قائمة بأسماء المحكمين.

**المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي
سلطنة عمان.**

إعداد: عواطف بنت إبراهيم بن علي آل مكي
لجنة الإشراف: د. حسام الدين السيد - مشرف أول
د. محمد العاصي - مشرف ثان
د. عبد المجي بنجلالي - مشرف ثالث

م ا خ ص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان. وهدفت أيضاً إلى معرفة طبيعة الفروق بين المشكلات الإدارية التي تواجهها مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان تبعاً لمتغيرات الخبرة العملية، المؤهل التعليمي والمنطقة التعليمية. كما تم وضع تصور مقترن يمكن من خلاله مواجهة المشكلات الإدارية بمكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان في ضوء مدخل التطوير التنظيمي . وتحقيقاً لهذه الأهداف تم تحليل الأدبيات التربوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، ومن ثم إعداد استبانة مكونة من (50) مفردة موزعة على خمسة مجالات وهي : التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والقيادة والإشراف ، وأخيراً التدريب . وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات العاملين بمكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم للمناطق التالية : محافظة مسقط، ومحافظة ظفار، والمنطقة الداخلية، ومنطقة الباطنة شمال، والمنطقة الشرقية شمال المنطقة الشرقية جنوب للعام الدراسي 2009 / 2010 م، وبالبالغ عددهم (590) موظفاً وموظفة . وقد قامت الباحثة بتحديد عينة عشوائية بواقع (30) موظفة من كل مكتب؛ حيث بلغ إجمالي العينة (240) موظفاً وموظفة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تحديد أسئلتها كما يلي :

1- ما المشكلات الإدارية التي تواجهها مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المشكلات الإدارية التي تواجهها مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية ؟

3- ما التصور المقترن والذي يمكن من خلاله مواجهة المشكلات الإدارية بمكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان في ضوء مدخل التطوير التنظيمي ؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استقراء الواقع الفعلي للمشكلات الإدارية لمكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان ، ومواجهة تلك المشكلات في ضوء مدخل التطوير التنظيمي.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- وجود مجموعة من المشكلات الإدارية التي تواجه مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم، في ضوء مجالات الدراسة وذلك كالتالي:
 - **المجال الأول : التخطيط:** هناك مشكلات إدارية تترواح بين المستويين المرتفع والمتوس ط، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، أهمها : محدودية الدعم المالي المعتمد للمكتب ، والمركزية الشديدة في عملية التخطيط، و التغيير السريع في السياسات والخطط من قبل الوزارة.

- **المجال الثاني: التنظيم:** وأهم المشكلات في هذا المجال والتي حصلت على مستوى مرتفع: تداخل الاختصاصات بين أقسام المكتب ودوائر المديرية العامة للتربية والتعليم، والتعقيد في الإجراءات الروتينية، وازدواجية الإجراءات بين أقسام المكتب في انجاز الأعمال، و الفراغ وقلة العمل في بعض أقسام المكتب.

- **المجال الثالث: الاتصال:** وأهم المشكلات في هذا المجال والتي حصلت على مستوى مرتفع: كثرة التعاميم التي تصل إلى المكتب وبحاجة إلى رد، توفر تقنيات الاتصال الحديثة في المكتب ، و تعدد المطالبات في موضوع واحد من أقسام مختلفة في المديرية ، و انتشار الاتصال بالمديرية العامة للتربية والتعليم في كل عمل يتطلب اتخاذ قرار، ونقص خبرة بعض الموظفين في طرق التعامل مع أولياء الأمور والمرجعين بصفة عامة.

- **المجال الرابع : القيادة والإشراف :** وأهم المشكلات في هذا المجال والتي حصلت على مستوى مرتفع: محدودية سلطة اتخاذ القرار لدى مسئولي المكتب، والتمييز في المعاملة لدى مسئولي المكتب.

- **المجال الخامس : التدريب:** وأهم المشكلات في هذا المجال والتي حصلت على مستوى مرتفع: انخفاض الرغبة للتدريب لدى موظفي المكتب، وتقادم مهارات الموظفين التقنية.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير سنوات الخبرة العملية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات: التخطيط، والتنظيم، والقيادة والإشراف والتدريب، بينما اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الاتصال.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات: التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتدريب تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال القيادة والإشراف تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية .
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع مجالات الدراسة: التخطيط، والتنظيم، والاتصال والقيادة والإشراف، والتدريب.
- قدمت الدراسة تصوراً مقترياً لمواجهة المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي في ضوء مدخل التطوير التنظيمي، شملت مجالات الدراسة الخمسة.

Administrative problems in the offices of Education Supervision and response in the light of organizational development approach in the Sultanate of Oman.

Thesis Prepared by:
Awatif Bint Ibrahim Bin Ali AL- Makki.

The Supervising committee:
Dr. Hosam Assayed.
Dr.Mohammed Alassi.
Dr.Abdulmajeed Binjlali.

Abstract

The purpose of this study is to identify the management problems faced by the offices of Educational Supervision (OES) in the Sultanate of Oman, and to know how these problems differ from one region to the other as encountered by the regional offices of the General Directorate of Education. Of particular importance is to investigate how such problems are affected by the experience and qualifications of the personnel and the regional environment. The project also aims to propose a way of addressing these problems in the light of the Organizational Development Scheme introduced recently in the country.

In order to achieve these goals, we have surveyed educational literature related to the study, and prepared a questionnaire consisting of 50 single dealing with the five areas: planning, organization, communication, leadership and supervision, and finally training. The study population consisted of all 590 male and female employees working offices of the educational supervision of the Directorates General of Education for the following regions: The Governorate of Muscat, the Governorate of Dhofar, the Interior, the Inner North, the Eastern Region North, and the Eastern Region South for the academic year 2009 / 2010. The researcher has identified a random sample of (30) female employees of each office; where the total sample (240) employees.

The main areas addressed by the questionnaire are:

- 1 - The problems faced by the administrative offices of the educational supervision of the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman.
- 2 - The significant differences between the problems faced by the administrative offices of the educational supervision of the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman due to the variables years of experience, educational qualification and school district.
- 3 -Proposals for solving the problems facing the administrative offices of educational supervision in the Sultanate of Oman in the light of the new organizational development scheme.

This study is based on a descriptive analytical method by extrapolation of the actual reality of the problems of the administrative offices of educational supervision in the Sultanate of Oman, and response to these problems in the light of organizational development approach.

The main findings of the study include:

- The presence of a range of administrative problems faced by the offices of the educational supervision of the General Directorates of Education, in the light areas of study.
 - Domain I: **Planning**: There are administrative problems between levels of high, medium, and from the point of view of the study sample, including: limited financial support approved for the office, and the extreme centralization in the planning process, and rapid change in policies and plans by the Ministry.
 - Domain II: **Organization**: The most important problems in this area and which received a high level: overlap between sections of the Office and Services Directorate General for Education, and the complexity of the routine procedures, and duplication of procedures between the departments of the Bureau in completing the work, and leisure, but less work in some Divisions of the Office.
 - The third area: **Communication**: The most important problems in this area and which received a high level: the large number of circulars that link to the office and need a response, availability of modern communication techniques in the office, and a multiplicity of claims in a single topic from different departments in the district, and frequent contact Directorate General education in all the work requires a decision, and a lack of experience of some staff in the ways of dealing with parents and reviewers in general.
 - The fourth area: **Leadership and Supervision**: The most important problems in this area and which received a high level: limited decision-making authority to the officials of the Bureau, and discrimination in the treatment of officials of the Bureau.
 - The fifth area: **Training**: The most important problems in this area and which received a high level: low desire for training of the staff of the Bureau, and technical skills of staff limitations.
- That there are significant differences according to variable years of experience at a level ($\alpha \leq 0.05$) between the responses of the study sample in the areas of: planning, organization, leadership and supervision, and training, while it became clear that there was no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the responses of the study sample in the field of communication.
 - No statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the responses of the study sample in the areas of: planning, organization, communication, and training due to the variable region of education. While there are significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the responses of the study sample in the field of leadership and supervision, due to the variable region of education.
 - There are significant differences depending on the qualification course at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the responses of the sample of the study in all fields of study: planning, organization, communication, leadership and supervision, and training.
- The study envisages a proposal to address the problems in the administrative offices of educational supervision in the light of organizational development approach; included the five areas of this study.

الفصل الأول

خلفية الدراسة و مشكلاته

مقدمة:

يحتل الإشراف التربوي مكانة عالية في العملية التربوية، ويعد الحلقة الأهم في سلسلة تنظيم التعليم فمن خلاله توضع الخطط والسياسات التعليمية موضع التنفيذ وفي يده مفتاح نجاحها. كما إنه يعمل على توفير المناخ المناسب لجميع محاور العملية التعليمية لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة (السلمي، 2008).

ولم يقتصر الإشراف التربوي في مفهومه الحديث على محور تعليمي أحادي الجانب وهو مساعدة المعلم على تطوير أساليبه ووسائله في غرفة الصف، بل أصبح للإشراف التربوي منها م مجالات كثيرة تتوافق مع مفهومه الجديد، وهو تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره (وزارة التربية والتعليم، 2007).

وقد برزت مكانة الإشراف التربوي في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية على أنه أداة لتطوير البيئة التعليمية بحيث لا يمكن الاستغناء عنه، لاسيما وأن كل عمل بحاجة إلى الإشراف حتى يتم تطويره والارتقاء بمستواه، فكيف إذا كان الأمر متعلقاً بالتربية والتعليم المسؤولين عن بناء الإنسان الصالح. كما أن الإدارة التعليمية العليا تستند إلى الإشراف التربوي في اتخاذ القرارات التصحيحية لسير العملية التعليمية والتربوي (السلمي، 2008).

ونظراً للدور المهم الذي يقوم به الإشراف التربوي فقد أنشأت وزارات التربية والتعليم في مختلف الأقطار مديريات وأقسام مختصة بالإشراف التربوي. ولم يكن اهتمام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بالإشراف التربوي أقل شأناً، فقد شهدت السلطنة العديد من التطورات في هذا المجال منذ بداية سبعينيات القرن العشرين ومع بداية الألفية الثالثة (عطاري و عيسان، و محمود، 2005). فقد أنشئت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان دائرة للإشراف التربوي تابعةً للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالوزارة، كما استحدثت مكاتب للإشراف التربوي في المناطق التعليمية ذات المساحات الجغرافية الكبيرة . و تتبع هذه المكاتب مدير عام المنطقة التعليمية، وتم تحديد الهيكل التنظيمي والاختصاصات الإدارية لها.

إن فاعلية مكاتب الإشراف التربوي لا ي مكن أن تكتمل صورتها إلا بعد تلمس المشكلات الإدارية التي تواجهها، والعمل على إيجاد حلول لتلك المشكلات، و يعد التطوير التنظيمي واحداً من

التطبيقات السلوكية في الإدارة، ويتضمن العديد من المفاهيم والنظريات والعمليات الموجهة لإجراء التحسينات في الهياكل التنظيمية والعمليات والاستراتجيات التي تتبناها المؤسسات بهدف تعظيم الفاعلية التنظيمية التي يمكن الاستدلال عليها من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وأصبح التطوير التنظيمي من عوامل نجاح مختلف المنظمات وتقدمها . وهو يمثل خطة إيجابية لتحسين أداء المنظمة ونقلها إلى مرحلة تكون فيها أكثر فاعلية ونجاحا، وملائمة للتغييرات المحتملة (الراجحي، 2003).

ومن مزايا التطوير التنظيمي، أنه يتعامل مع التغيير بفعالية، ويساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها المتغيرة، ويمكن المنظمة من إحداث تحسينات وسد النغصات التي تحدث نتيجة للتطور الهائل في التقنية أو التغيير في الاحتياجات الإنسانية (الصيرفي، 2006).

وتتر عملية التطوير التنظيمي لأي مؤسسة في مراحل أساسية أربعة هي: الدراسة التشخيصية، ثم وضع خطة التطوير، ثم التهيئة لقبول التطوير ورعايته تنفيذاً ومتابعةً ، أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة قياس النتائج وإجراء المتابعة التصحيحية. وكل مرحلة أساليبها وهي جميعاً ترتبط فيما بينها وتنكمش بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المحددة لعملية التطوير وهي البقاء والنمو، ومواجهة التغيرات الطارئة، وإدخال التغيرات المأمولة، من أجل صحة التطوير التنظيمي على المدى القريب والمدى البعي (www.ngoce.org/psg1.htm-15-1-2010)

ويمكننا مما سبق القول بأن التطوير التنظيمي هو نشاط إداري طويل الأجل يهدف إلى تحسين قدرات المنظمة في حل مشكلاتها وتعزيز مقدرتها في التعامل مع عوامل التغيير في البيئة المحيطة بها و غالبا ما يرمز مصطلح "تطوير التنظيم" إلى التغيير المخطط Planned Change فلا ينبغي لمدير المنظمة أن ينتظر حتى تفرض عليه تغييرات مفاجئة أو غير مرغوبة، بل عليه أن يتوقع ويتأهب بالعوامل الداعية إلى التغيير، وتشخيصها بما يمكنه ذلك من رسم خطة منظمة لتنظيم أكثر كفاءة وفعالية.(حسين، 1984).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

رغم الجهود التي بذلتها وتبذلها وزارة التربية والتعليم في مجال تحديث وتطوير الإشراف التربوي إلا أنه لا يزال يواجه العديد من المشكلات التي لابد وأن يوليه المسؤولون جل اهتمامهم، فقد أكدت دراسة (العوفي، 2000) على وجود مجموعة من المشكلات أهمها : ندرة الدورات التدريبية التي تعقد للعاملين في العمل الإشرافي، وقلة اهتمام العمل الإشرافي بالأساليب الإشرافية والمتمثلة في إجراء البحث التربوي، واستخدام المكتبات المدرسية، وقلة إقامة المعارض التربوية والعلمية، وقلة اهتمام العمل الإشرافي بالنمو المهني والعلمي للمعلمين.

كما أشارت دراسة (السيابي، 2008) إلى وجود مجموعة من المشكلات التي تواجه دوائر الإشراف التربوي أهمها: غياب التعاون الإشرافي بين المعلمين، وغياب معايير محددة للفياس ، مما يؤدي إلى عشوائية التقويم، والإشراف التربوي لا يتيح للمعلم الفرصة للتعبير بحرية. وهناك عوامل ذاتية تؤثر بالسلب على وقت المشرف منها : التردد في اتخاذ القرارات، وقلة الجسم، وندرة تقويض السلطة في بعض الأعمال، ويفيد بعض المشرفين العمال دون ترتيب الأولويات أو برمجة الأعمال زمنياً، وضعف التواصل بين المناطق التعليمية وبين المصالح المركزية بوزارة التربية والتعليم.

وأكملت دراسة (العامري، ناصر، 2008) كذلك على وجود مجموعة من المشكلات لدى مشرف المجال الأول (العلوم الإنسانية) منها: قلة تفعيل التقانات أثناء الزيارات الإشرافية، وغلبة الجانب النظري في زيارة المشرفين، وقلة البرامج التدريبية الداعمة لمجال التقانات التربوية ، وافتقار بعض مشرفين المجال الأول إلى المهارات التدريبية اللازمة ، وقلة توفر القاعات التدريبية بالمدارس، وعدم امتلاك المشرف مهارات التخطيط، وتزايد أعداد اللجان والأعمال الإدارية التي يتطلب من المشرفين تنفيذها.

كما أكدت دراسة (العامري ، علي، 2008) على معاناة الإشراف التربوي من مجموعة الصعوبات أهمها: محدودية الفرص المتاحة للمشرف التربوي في سلطنة عمان لمواصلة دراسته العليا، وقلة الدورات التدريبية، وورش العمل والمشاغل و عدم التأهيل الكافي للمشرف، وكثرة الأعمال الإدارية التي يكلف بها المشرف والتي لا تتعلق بطبيعة عمله، وتقدير أعمال المشرفين على الأعمال الكتابية وليس الأعمال الميدانية، وقلة إشراك المشرفين في مناقشة المشاريع التربوية قبل تطويرها.

وأكملت دراسة (الزدجالي، 2010) على وجود مجموعة من المشكلات الإدارية في الإشراف التربوي، أهمها: المركبة في اتخاذ القرار، وكثرة الأعباء الإدارية والمهام الفرعية للمشرفين التربويين، وعدم توافر الكفايات والمهارات الإشرافية لدى المشرفين التربويين.

أما بالنسبة لدراسات التطوير التنظيمي وبالرغم من ندرتها في الجانب التربوي إلا أنها أكدت أيضاً على وجود العديد من المشكلات . حيث أكدت دراسة (الجابري ،2003) وجود مجموعة من معوقات التطوير التنظيمي أهمها : المركبة في عملية اتخاذ القرارات، وبطء في عمليات تحديث اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

كم أكدت دراسة (العامري ،2005) على وجود مجموعة من المعوقات أهمها: معاناة وحدات الخدمة المدنية بسلطنة عمان من بعض المشكلات التي تحد من فاعليتها، ومن أبرز هذه المشكلات: عدم استقرار الهياكل التنظيمية، وكثرة تغييرها، وعدم وجود أسلوب علمي لتقدير الأداء، وكثرة الإجراءات المتعلقة بأداء الأعمال في وحدات الخدمة المدنية . ومن أهم توصيات

هذه الدراسة: ضرورة العمل على تطوير مهارات الموظفين وعرافهم وقدراتهم، من خلال تصميم برامج تدريبية معينة، وكذلك التوسيع في استخدام الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة في وحدات الخدمة المدنية.

بالإضافة إلى ما نقدم فقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية للتعرف على المشكلات التي تعاني منها مكاتب الإشراف التربوي، وأظهرت هذه الدراسة عدداً من المشكلات منها (انظر ملحق 1) :

- قلة التخطيط المسبق للأعمال التي يتم إنجازها.
 - قلة تقدير الرؤساء للموظفين.
 - ضعف وجود أي علاقات إنسانية بين الرؤساء والموظفين.
 - قلة الصالحيات المنوحة للمكتب.
 - كثرة المهام الملقة على عاتق بعض الموظفين.
 - كثرة الموظفين الذين يمارسون أعمالا لا تتنطبق مع مسمياتهم الوظيفية.
 - الازدواجية في إنجاز الأعمال، حيث يتم إرسال لجان مدارس الولاية لمتابعة بعض الأعمال ويصبح أن هناك لجان من المديرية تقوم بنفس الأعمال.
- وفي ضوء ذلك تتحدد أسئلة الدراسة في الآتي:

- 1- ما المشكلات الإدارية التي تواجهها مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، من وجهة نظر موظفي هذه المكاتب؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة وفقاً لمتغيرات سنوات الخبرة العملية، والمؤهل التعليمي والمنطقة التعليمية؟
- 3- ما التصور المقترن الذي يمكن من خلاله التغلب على المشكلات الإدارية بمكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان في ضوء مدخل التطوير التنظيمي؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1 التعرف على المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.
- 2 معرفة طبيعة الفروق بين المشكلات الإدارية التي تواجهها مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان تبعاً لمتغيرات الخبرة العملية ، والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية.

3 وضع تصور مقترن يمكن من خلاله مواجهة المشكلات الإدارية بمكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل التطوير التنظيمي.

أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- 1 أنها من الممكن أن تعتبر بداية حقيقة لتطوير مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في السلطنة، من خلال تركيزها على دراسة واقع تلك المكاتب والمشكلات الإدارية التي تواجهها.
- 2 من المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة، أصحاب القرار التربوي والمخططين التربويين في تطوير مكاتب الإشراف التربوي، بما يتناسب وبرامج التطوير التنظيمي للمؤسسات التعليمية.
- 3 يمكن أن تفيد في إكـساب العاملين في مكاتب الإشراف التربوي من قادة وإداريين المهارات والقدرات الأساسية لتطوير أدائهم ، وتمكينهم من استيعاب مستجدات التطوير التنظيمي .
- 4 يمكن أن تفيد النتائج التي كشفت عنها الدراسة في العمل على حل المشكلات الإدارية التي تواجه مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في السلطنة ، والعمل على تطبيق إيجابيات التطوير التنظيمي.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استقراء الواقع الفعلي للمشكلات الإدارية لمكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان، ومواجهة تلك المشكلات في ضوء مدخل التطوير التنظيمي.

حدود الدراسة

اقتصرت حدود هذه الدراسة على:

أولاً: الحدود الموضوعية: اشتمل بحث المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وكيفية مواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي.

ثانياً: الحدود البشرية: واشتملت على جميع موظفي وموظفات مكاتب الإشراف التربوي بسلطنة عمان.

ثالثاً: الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2009/2010.

رابعاً: الحدود المكانية: تم تطبيق البحث على جميع مكاتب الإشراف التربوي والموجودة في المناطق التعليمية التالية : (محافظة مسقط- محافظة ظفار- منطقة الباطنة شمال- المنطقة الداخلية- منطقة الشرقية جنوب- الشرقية شمال).

مصطلحات الدراسة

1- المشكلات الإدارية.

تعرف المشكلات الإدارية بأنها: صعوبات أو عوائق مادية، أو معنوية، لها علاقات بمجال الإدارة مثل: القوانين والأنظمة والتنسيق والتقارير السنوية للعاملين أو الإعداد للمهنة، وتهيئة الدافعية عند المعلم، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة (الغفيلي، 2003).

وتعرف الباحثة المشكلات الإدارية إجرائياً بأنها: المعوقات والعقبات الإدارية التي تواجهه مكاتب الإشراف التربوي بسلطنة عمان، والتي تحول دون تحقيق الأهداف التربوية وتحتاج جهوداً متخصصة لحلها.

2- مكاتب الإشراف التربوي.

تعرف مكاتب الإشراف التربوي بأنها: وحدات ادارية تربوية حكومية، تم إنشاءها في عدد من المناطق التعليمية، التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم، وذلك من أجل الإشراف على أداء الهيئات التدريسية والإدارية والإشرافية والفنية بالمدارس الحكومية والخاصة التابعة لمكتب وتبني البرامج التطويرية الهدافة إلى تجويد الأداء. (www.moe.gov.om)

3- التطوير التنظيمي.

يعرف التطوير التنظيمي بأنه : إحدى الوظائف الإدارية المستمرة الهدافة إلى إيجاد مناخ تنظيمي سليم (الصفيان، 2003). كما يعرف التطوير التنظيمي بأنه "خطوة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشكلات، وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية" (علماء، 2004).

ومن جملة التعريفات السابقة تعرف الباحثة التطوير التنظيمي إجرائياً: جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية وكمية في المجالات السلوكية والتنظيمية كافة، بهدف تحسين بيئة العمل، وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استخدامات إداريات مؤهلة وقدرة على التعامل مع المستجدات التقنية ، وتزويدها بالكوادر

العلمية المؤهلة بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والاستفادة بأقصى قدر ممكن من التقنيات الحديثة لرفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

خطوات الدراسة:

تناولت الباحثة دراستها حسب الخطوات التالية:

- 1 - التعرف على الأسس الفكرية والأطر التنظيمية للتطوير التنظيمي من خلال مراجعة الأدب ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- 2 - التعرف على واقع التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، والفائدة المغوله عليه في الإشراف التربوي.
- 3 - استكشاف واقع مكاتب الإشراف التربوي والمشكلات الإدارية التي تواجهها.
- 4 - تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع المشكلات الإدارية والتطوير التنظيمي وذلك للاستفادة منها في تطوير منهجية الدراسة وإعداد أداتها.
- 5 - تصميم استبانه مستعينة بالأدب النظري والدراسات السابقة، وذلك لتحديد فقرات الاستبانه ومجاليتها.
- 6 - جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية وتحليلها إحصائيا .
- 7 - وضع تصور مقترن يمكن من خلاله مواجهة المشكلات الإدارية بمكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان باستخدام مدخل التطوير التنظيمي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات

السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

سوف تتناول الباحثة في هذا الفصل أربعة مباحث وهي كالتالي: المبحث الأول ويتناول الأسس الفكرية والأطر التنظيمية للتطوير التنظيمي والمبحث الثاني يتناول التطوير التنظيمي في المؤسسات التربوية المعاصرة ، والمبحث الثالث يتناول واقع مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ، بينما يتناول المبحث الرابع الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي تفصيل هذه المباحث.

المبحث الأول:

الأسس الفكرية والأطر التنظيمية للتطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدة مراحل، وبالاعتماد على أساليب وطرق متعددة لإحداث التطوير على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم، حيث أن الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي وغيرها من أساليب التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظام متكامل تتفاعل معه العديد من العناصر ذات العلاقات المتبادلة، فالتطوير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، والهيكل التنظيمي ، والعنصر التكنولوجي، والعلاقات الإنسانية في التنظيم (الطبع، 2000).

وارتبطت حركة التطوير التنظيمي بالقطاع الخاص منذ عام 1946، وما لبثت أن انتقلت إلى القطاع العام في النصف الثاني من القرن العشرين (المشاري، 2000). وبعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية، فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات في هذا العصر. ويعتبر التطوير التنظيمي جهداً شاملاً مخاططاً يهدف إلى زيادة إنتاجية المؤسسة، وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار (أحمد، 2004).

وتأسياً على ما سبق سوف يتناول هذا المبحث المحاور التالية:

أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي

يشير العديد من كتب الإدارة إلى مصطلح التطوير التنظيمي بـ (O.D) وذلك إشارة للحرفين الأوليين من كلمتي التطوير التنظيمي باللغة الإنجليزية Organizational development هو أحد الوظائف الإدارية المستمرة الهدافة إلى إيجاد مناخ تنظيمي سليم (الصفيان، 2003). ويرى علما (2004، 86) أن "التطوير التنظيمي هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها لمشاكلها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على

مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية".

وقد عرّفه أحمد (2004، 26-27) بأنه "عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة، وتم من خلال تغيير مخطط حكم ودقيق وتطوير بعيد المدى، وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناصة على مستوى المؤسسة ككل، تستهدف رفع كفاءة الأفراد، والارتقاء بمستوى أدائهم ، وتعظيم فعالية المؤسسة، يمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم على الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، وذلك في إطار كلٍ من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي وأيضاً البيئة المحيطة بها، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغييرات بكافة أنواعها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية".

ويعرف لبيب Lippit (1985، 223) التطوير التنظيمي بأنه "استخدام المعرفة وتقنيات العلوم السلوكية للمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور، وأهداف وغايات المنظمة لزيادة فعالية التنظيم". ويرى شافرتر Shafertz (1985، 384)" إن التطوير التنظيمي ينبع عن النظرية القائلة بأن استمرارية أية منظمة مرهون بالخلاص بشكل دوري من الأجزاء أو الصفات التي تسهم في فشلها، والتجديد وحل المشكلات في إطار المدخل السلوكي. "

أما الطجم (2000، 83) فيعرّف التطوير التنظيمي بأنه " مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة . والتطوير التنظيمي كما تراه العطية (2003، 361) أنه "عبارة عن نموذج يقيم النمو الإنساني والمنظمي، كما يقيم العمليات الجماعية والمشاركة. بالإضافة لتقديمه لروح البحث، وقد يكون وكلاء التغيير موجهين أثناء عملية التطوير التنظيمي، ولكن هنالك تأكيداً قوياً على المشاركة، كما يتضمن المفهوم مجموعة من القيم أهمها: احترام الناس، الثقة والدعم، والمشاركة".

ويرى بورك Burke (1994، 11) أن التطوير التنظيمي هو "عملية جلب الأنماط السلوكية التي تساعد على التغيير والتطوير . وهو أيضا التغيير الذي يحسن من مهارة أعضاء التنظيم في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم مباشرة".

والتطوير التنظيمي هو أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق التغيير التنظيمي، وبالتالي هو تدخل مخطط ومستمر يستند إلى العلوم السلوكية، ويستهدف زيادة فاعلية المنظمة، ويشمل التطوير بأكمله أو جزء منه (أبوبكر، 2002). ولم يخرج كل من فرنش وبيل French and Bell (2000، 62) عن المألف في في تعريفهما للتطوير التنظيمي، إلا أنهما ركزا على التمكين والتعلم وتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة والنظام الثقافي السائد في المنظمات ، ودور مستشار التطوير التنظيمي، حيث أنها عرّفوا التطوير التنظيمي بأنه " جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وعمليات حل المشكلات من

خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة والتركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل وتشكيلات الفرق باستخدام دور المستشار أو الخبراء

وقد عرّف بيكارد Bechhard (1989، 71) "التطوير التنظيمي بأنه "كل الأنشطة الموجهة من قبل المديرين والعاملين والمستشارين نحو البناء والمحافظة على تنظيم سليم وتكاملي". أما الدكتور عبدالباري درة (أورد في : الصيرفي، 2006) فقد نظر إلى التطوير التنظيمي على أنه "يسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطویرها ودعم القيادة العليا والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية".

وقد عرفه النجار (2007، 315) بأنه "استخدام وتطبيق المعرفة بالعلوم السلوكية بغرض زيادة الفعالية التنظيمية والصحة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في جميع أبعاد المنظمة من القمة إلى القاعدة التنظيمية".

ويرى عبوi (2006، 137) أن عملية التطوير التنظيمي هي عبارة عن عمليات خاصة وهادفة يتم فيها إدخال مبادئ وممارسات العلوم السلوكية لدى الجماعات الإنسانية بهدف زيادة الأفراد والجماعات.

مما سبق تخلص الباحثة إلى أن مفهوم التطوير التنظيمي ركز باختلاف التعريف على الركائز التالية:

- جهد مخطط ومدروس طويلاً، فعملية التطوير التنظيمي قد تستغرق عدة سنوات ، ولا تؤتي ثمارها في وقت قصير.
- تعبئة للطاقات والإمكانات لتحقيق أهداف التغيير المنشودة.
- زيادة القدرة على حل المشكلات ومواجهة التحديات التي تعوق أداء المنظمات.
- التركيز على دور الجماعة في إحداث عملية التغيير ، وذلك للدور المؤثر لجماعات الذي يفوق دور الأفراد مهما كان مستوى تدريبهم.
- التطوير التنظيمي -ك برنامج- يجب أن يدار من قبل الإدارة العليا لأنها صاحبة المصلحة المباشرة في عملية التطوير، كما أن اهتمامها يمثل دفعه قوية لعملية التطوير.
- التطوير التنظيمي لا يركز على جانب واحد فقط، بل يهدف إلى إدخال التغيير والتطوير لمكونات المنظمة كافة.
- ضرورة الاستعانة بالخبراء والمستشارين لدفع عمليات التطوير التنظيمي وإنجاحها.
- زيادة الفعالية التنظيمية وتحسين المناخ العام للمنظمة.
- التطوير التنظيمي لا يتم بصورة عشوائية، بل بأسلوب علمي مدروس.

ثانياً: أهداف التطوير التنظيمي

إن الهدف الرئيس للتطوير التنظيمي في المنظمات بصفة عامة، هو جعلها جهازاً فعالاً متطوراً متحركاً، له فلسفة إدارية واضحة لتحقيق التفاعل بين العاملين والمعاملين والمنظمة، وتنمية شعورهم بالمسؤولية، وتعزيز قدراتهم وتعاونهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ويمكن أن نوجز أهداف التطوير التنظيمي كالتالي:

- تحقيق تفاعل الأفراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم.
- توسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن حلول جديدة لمواجهتها.
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية (القريوتى، 2000).
- الوصول إلى الدرجة التي تتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة، وليس سلطة الوظيفة، بمعنى تقرير أفضل مصدر للمعرفة والمعلومات في مواجهة أية مشكلة، ومنح ذلك المصدر سلطة اتخاذ القرار أو على الأقل المشاركة في اتخاذة (الطعم، 2000).
- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- تمكين المديرين من إتباع الأساليب الإدارية الحديثة (العميان، 2002).
- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات.
- زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.
- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف.
- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات (عبدالباقي، 2000).
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشكلات التي تواجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشكلاتهم في اضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية من حولها.
- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة.
- بناء مناخ محابي للتطوير والإبداع (علام، 2004).
- إحداث تغيير إيجابي محمل بالقيم العلمية والتربوية والأخلاقية والإدارية لتجويد مخرجات الإدارة التربوية .

- دفع الواقع وإثرائه بالجديد علمياً وفكرياً وتكنولوجياً وإجرائياً من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
- مساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التجديد الذاتي في الإدارة ومواجهة المشكلات التعليمية والإدارية بشكل فعال.
- مساعدة الإدارة على تلبية حاجات التغيير الاجتماعي وتحقيق خطط التنمية (فليه عبدالمجيد، 2005).

وترى الباحثة أن برامج التطوير التنظيمي تعمل على تغيير الأفراد والمديرين داخل التنظيم، وتحسين أساليب الاتصال، وتغيير هيكل المنظمة و سياساتها، وتحقيق الاتصال المتبادل بين مجموعات العمل انطلاقاً من المستويات الإدارية العليا إلى المجموعات الإدارية التنفيذية لتعزيز الثقة فيما بينهم، والاستمرارية في زيادة فعالية المنظمة وتحسين مناخها العام.

ثالثاً: خصائص التطوير التنظيمي

يرى علماء الإدارة أن التطوير التنظيمي يتصرف ببعض الخصائص المميزة والتي تميزه عن عمليات التطوير الأخرى منها: الشمولية، والاستمرارية والمشاركة والتدخل المخطط. فالتطوير التنظيمي يتطلب الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي، وبأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة، وتحسين بيئة العمل المادية والمعنوية.

ومن أهم خصائص التطوير التنظيمي:

- **الطابع العملي:** حيث يهدف التطوير التنظيمي إلى إحداث تغيير فعلي يبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة، ثم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق.
- **التوجيه نحو حل المشكلات:** فهو اتجاه التطوير التنظيمي ببرامج فعلية وعملية موجهة نحو حل المشكلات التنظيمية لتحسين الأساليب التشغيلية وتحقيق أهداف التنظيم.
- **استخدام مفهوم النظم :** حيث تعد الشمولية و مفهوم النظم من أهم سمات التطوير التنظيمي، حيث يهتم برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية من هيآكل تنظيمية، وأسالي بتشغيلية، وموارد مادية وتكنولوجية، مع منح أهمية كبيرة للعنصر البشري وإيجاد التوافق والانسجام بين كافة تلك العناصر (الطجم، 2000).
- **التركيز على التحسين:** فالتطوير التنظيمي ليس قاصراً على المنظمات الضعيفة أو القوية فقط، بل يمكن أن يفيد جميع المنظمات حيث أن التحسين أمر نسبي وليس مطلق.

- تركيز برامج التطوير التنظيمي على تغيير الاتجاهات والسلوك لدى الأفراد.
 - جهد بعيد المدى : حيث لا تظهر نتائج التطوير التنظيمي في المنظمات الكبيرة قبل مرور سنتين أو أكثر، وذلك لتعامله مع العديد من المتغيرات (الصيروفي، 2006)
 - الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم : يتعلم المشاركون من خلال مراحل التطوير كيفية مواجهة المشكلات ووضع الحلول، مما يزودهم بالخبرة العملية وقدر من التعلم لم ناتج عن تجارب حقيقة لتغيير السلوك للأفضل، فضلاً عن توفير إجابات لمشكلات قائمة، والمحافظة على ما تم انجازه وتعلمه.
 - الحاجة لخبير التغيير : تحتاج عملية التغيير لخبير التغيير الذي يتولى تنفيذ وتنسيق عملية التغيير.
 - الاهتمام بالقيم الإنسانية : تحرص برامج التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة، وجميع ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الإنسانية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمية (الترجم، 2000).
 - النسبية: وتشير النسبية إلى أنه لا يوجد تجديد أو تطوير مطلق يستمر مدى الحياة ، فالتجدد في جوهره أمر نسبي من ينتمي مع طبيعة الأوضاع والمتغيرات القائمة في المجتمع.
 - التوافق: أي مدى انسجام التطوير مع النظم والأعراف والتقاليد والقوانين والقيم السائدة بالإضافة إلى تنا格尔ه مع ظروف الإجراءات والممارسات الإدارية
 - القواسم: بمعنى مدى قدرة التجديد على الانتقال والانتشار في مختلف جوانب النظام الإداري من خلال قنوات متخصصة رسمية وغير رسمية (فليه و عبدالمجيد، 2005)
 - الواقعية: فمشروعات التطوير التنظيمي يجب أن تكون ذات قرارات واقعية تتوافق مع المعطيات التنظيمية (النجار، 2007).
- ويمكن القول ببساطة عبارة أهم الخصائص المميزة للتطوير التنظيمي أنها ذات طابع علمي وعملي وتهتم ب الماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها على المدى البعيد وتقوم على القيم الإنسانية بجميع أشكالها.

رابعاً: الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي

تتركز الاسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تطوير وتحديث في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها داخلياً وخارجياً، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة مالم تحدث بعض التغييرات في أجزاء المنظمة وفي الأسلوب الذي تفكرون به في مواجهة مشاكلها.

ويما يلى تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغييرات داخلية وتغييرات خارجية كما يلى (علما، 2004):

• التغيرات الخارجية:

وهي التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن أهمها:

- زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.
- التغير السريع في مستويات التكنولوجيا المحيطة.
- التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع.
- التغيرات في هيئات القيم الاجتماعية مثل قيم الثقافة والتعليم وعمل المرأة وتطلعات الشباب .. الخ.

*** التغيرات الداخلية:**

تواجده المنظمة من الداخل تغيرات حادة تؤثر على أدائها مثل:

- تغيرات في الأجهزة والآلات والخدمات وغيرها من الأساليب الفنية.
- تغيرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.
- تغيرات في هيئات العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغيرات في وظائف المنظمة.
- تغيرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.

إن هذه التغيرات تحكم على المنظمة بضرورة التكيف والتحديث فالمنظمات المتحجرة والمتحوصلة وغير قادرة على إحداث التطوير التنظيمي اللازم تواجه مصير قاتم من التخلف وربما التوقف عن العمل.

خامساً: محاور و مجالات التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي ينصب على ثلاثة عناصر هي: الأفراد، وجماعات العمل، والتنظيم بما يضمه من وظائف وإجراءات وهياكل. (علما، 2004).

• الأفراد

وهم أهم عناصر التطوير التنظيمي، إن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظموتهم يعني أن هناك توافقاً بين الأفراد (أهدافهم ودوافعهم، شخصياتهم، قدراتهم، آمالهم، وغير ذلك) من ناحية وبين المنظمة عمال، ووظائف، وأهداف، وغير ذلك من ناحية أخرى.

إلا أن التغيير المستمر في البيئة الخارجية أو الداخلية أو كلاهما يعكس دائماً على درجة توافق الأفراد مع المنظمة مما يسبب انخفاض مستويات الأداء وانخفاض مستويات الرضا عن العمل.

وهنا لابد من إحداث التطوير التنظيمي لإعادة التوازن والتوافق بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة المنظمة من جهة أخرى في ظل المتغيرات التي حدثت.

• جماعات العمل

يقصد بجماعات العمل الجماعات من العاملين سواء في الأقسام أو الإدارات أو المراكز أو اللجان أو المجالس وغيرها من الصور.

وتلعب جماعات العمل وظيفة أساسية، فهي حلقة الوصل بين الأفراد من ناحية والمنظمة من ناحية أخرى حيث:

- يتم داخل الجماعة تقابل كل من توقعات الفرد عن المنظمة (وظيفة، أجر، تجاه العمل .. الخ) وكلا الطرفين يسألان جماعة العمل أن تقدم له هذه التوقعات.

- تعتبر الجماعة بمثابة الرابطة التي تمسك وتشد أجزاء التنظيم لبعضها البعض وذلك لأن كل رئيس جماعة هو عضو في جماعة أعلى أو جماعات أخرى مثل اللجان والمجالس ... الخ.

- تعتبر الجماعة المصدر الأساسي لتنمية مهارات معينة مثل القيادة والطاعة والالتزام والتشاور والتعاون ... الخ.

وهذه المساهمات الثلاث تظهر وتختفي وتتغير حسب ظروف جماعة العمل وعليه وجب إدراج جماعات العمل في مخططات التطوير التنظيمي.

• التنظيم

وهو المحور الثالث من محاور التطوير التنظيمي ويتمثل في بعدين هما:

- الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهذه الوحدات قد تكون أقساماً وإدارات، ويمكن التطوير في هذه الأقسام أو الإدارات على نطاق الوظائف وهيكل الاتصالات والمعلومات.

- العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرارات، وأنماط الاتصالات والعلاقات بين الجماعات، وكذلك عمليات التخطيط، وتصميم الأهداف، وإدارة النزاعات ... الخ

سادساً: مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي

هناك من يطلق لفظ المدخل على الطرق التي تستخدم لإحداث التطوير التنظيمي، بينما يسمى آخرؤن الإستراتيجيات التطويرية، هناك ثلاثة مداخل رئيسي (أحمد 2004) :

- 1 مدخل تغيير الفرد.
- 2 مدخل تغيير الجماعات.
- 3 مدخل تغيير المنظمات.

ويصنفها آخرون إلى:

- 1 مدخل التغيير الجزئي.
- 2 مدخل التغيير الكلي (Burke, 1994).

وتمثل مداخل التطوير التنظيمي بصفة عامة في ثلاثة مداخل رئيسية، وهي:

• مدخل التغيير للهيكل التنظيمي (إعادة الهيكلة)

تؤثر الهيكل التنظيمية الرئيسية على جودة الأداء بشكل سلبي مهما بلغت كفاءة العاملين وتقنيتهم في العمل، لذلك تحرص استراتيجيات التطوير التنظيمي على الاهتمام بالهيكل التنظيمية لتحسين كفاءة التنظيم من خلال أسلوب اللامركزية عن طريق نقل عمليات اتخاذ القرارات وتقويض السلطات للمستويات الدنيا في التنظيم، أو إعادة تحديد المسؤوليات الوظيفية عبر التصريحات المصفوفية التي تزود المجموعات الأفقية بوظائف تمكنها من إنجاز الأهداف (الطبع، 2000)، لذلك يعد إعادة تنظيم الهيكل التنظيمية من أبرز محتويات التطوير الإداري في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، حيث وسيلة أساسية لتحقيق برامج الإصلاح الإداري المرجوة (النمر ، وخشقجي، وفتحي، وسعيد 2001).

ويقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة (عطوي ، 2001).

والهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وبيان نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التسويق، وأنماط التفاعل الالزمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها (القربيوني ، 2000/ب).

ويقصد بإعادة الهيكلة مجموعة من الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيف التكاليف وتحسين كفاية الأداء، وهناك عدد من المؤشرات الدالة على الحاجة إلى إعادة الهيكلة منها:

- قصور الأدوات والإجراءات الرقابية وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها.
- رجحان المعايير الشخصية غير الموضوعية في العمل الإداري.
- عدم كفاية نظم الحوافز والمكافآت المعمل بها.
- ضعف الاتصال أو تعثر قنواته.
- تخلف القيادات الإدارية وضعف تأثيرها على العاملين.
- عدم شفافية إجراءات اتخاذ القرارات، مما يرفع من احتمال سوء استعمالها.
- تفشي الفساد في الأجهزة الحكومية، وغموض الهدف.
- الافتقار إلى الروح الديمقراطية واحترام الحقوق وحريات الأفراد.
- صعوبة التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية، وبطء الاستجابة للمستجدات والمتغيرات (الصيرفي، 2006).

ويمر إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعدة مراحل أهمها:

- تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية للمؤسسة.
- تحديد النشاطات الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف.
- تقسيم أوجه النشاطات إلى أنشطة رئيسة وأخرى فرعية وتجميع هذه النشاطات في وحدات تنظيمية .
- تحديد واجبات و اختصاص كل وحدة تنظيمية .
- إسناد المهام إلى أفراد مؤهلين، وإعطائهم الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.
- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات، لتحقيق التعاون والتنسيق والقضاء على التداخل والازدواجية في عمل الوحدات.
- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة .
- إعداد الخريطة التنظيمية للمؤسسة(عطوي، 2001).

فرق الموظفين وعلى العلاقات فيما بين الفرق . وتحدث هذه الوسائل التغيير المطلوب عادة عن طريق تقليل القوى المقاومة للتغيير.

الثانية: الأساليب التي تتعلق ببناء الشكل والتنظيم . مثل هيكل السلطة / أهداف المنظمة/ العمليات والأنشطة الرئيسة الأخرى الرسمية وتحدث هذه الأساليب التغيير المطلوب عن طريق زيادة القوى الدافعة إلى التغيير . فتغير الهدف أو إجراءات وضع وتحديد الأهداف -مثلا- يدفع الأفراد إلى إحداث تغيير في العلاقات فيما بينهم حتى تتلاعماً وتتكيف مع الأهداف أو الإجراءات الجديدة (أحمد، 2004).

• **أساليب تطوير العلاقات فيما بين الأشخاص (تطوير**

العلاقات الإنسانية) Interpersonal Development

Techniques

كثيراً ما تقف العلاقات الرسمية كالنفوذ والقوة والسلطة والقواعد.. الخ- عائقاً يحول دون استخدام الموظفين لإمكانياتهم الشخصية لإحداث التغييرات التنظيمية، وبالتالي يلجأون إلى حماية مصالحهم الشخصية بإتباعهم للأوامر محاولين تأسيس وبناء علاقات حميمة مع الرؤساء أصحاب الهيمنة والسلطة في المنظمة، حذرين من إحداث أي هزة في التنظيم القائم إلا أن التغييرات التي تحدث في البيئة قد تتطلب إحداث تغييرات في هذه العلاقات الوقائية أو الحمائية Protective Relationships إذا ما أردت للمنظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ومن هنا فإن هدف أساليب تطوير العلاقات فيما بين الأفراد هو تقليل درجات التناقض والصراعات والتضارب بين الأفراد، ومجموعات الموظفين وذلك ببناء علاقات تعاونية Cooperative Relationships قوامها الثقة والإخلاص والاحترام المتبادل. فقدرة المنظمة على إحداث أي تغيير تنظيمي يعتمد إلى حد كبير على قدرة موظفيها ورغبتهم في تكوين الثقة فيما بينهم وذلك عندما يكون مثل هذا التغيير ضرورياً . (Huczynski and Buchanan, 2007). ومن هذه الأساليب ما يلي:

-بناء فرق العمل Team Building

انطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلاً من الفرد، ويستهدف زيادة فاعلية الجماعات عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات العمل، أو أية جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل (القريوتى، 2000/أ). ويعمل هذا الأسلوب على تنمية

وتحقيق ثقافة وقيم الأعضاء المشاركون عن طريق تعريفهم بـ خبرات عملية ونظرية تتعكس إيجابياً على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل (Beckhard, 1989).

وتحدد مراحل بناء فرق العمل فيما يلي:

- تحديد المشكلة للتغيير التنظيمي.
- المشاركات الكاملة في تشخيص المشكلة.
- تعريف وتحديد عوامل المشكلة.
- اختيار الحلول التي تم تحديدها للمشكلة.
- التعليق على الحلول المقترنة للتغيير.
- لتنفيذ الفعلي لحلول المشكلات وزيادة قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات المستقبلية (الصيري، 2006).

-**التدريب المختبري أو تدريب الحساسية Sensitivity Training**

يهدف هذا الأسلوب إلى زيادة فعالية جماعات ا لتنظيم في علاج الكثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بالصراعات، واتخاذ القرارات، والاتصالات من خلال تدريب المشاركون على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللعديد من الجماعات بتوجهاتها الإيجابية والسلبية، حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عن العودة للعمل عقب انتهاء التدريب (القربيوي، 2000).

كما يهدف أيضاً إلى تنمية التبصر الذاتي لمهارات العلاقات الشخصية، وأيضاً الوعي والإدراك لما يحدث في الجماعة، ويعود تحقيق هذه الأهداف إلى وعي تام بالتغيير، والقدرة على التعاون مع أي تغيرات أخرى، وعادة ما يكون المشاركون في هذا التدريب غاضبين أو محبطين، بعد ذلك يحاولون تنمية وتطوير البناء في الجماعة، وأخيراً تقوم الجماعة باختبار العلاقات الشخصية الداخلية، وانعكاسها على عواطف ومشاعر الأفراد (عبدالباقي، 2000).

وتدريب الحساسية أسلوب تطوير العلاقات بين الأشخاص صمم أساساً بهدف مساعدة الأفراد أن يعوا ويدركوا ذاتهم، ومدى تأثيرهم على الآخرين.

والأهداف التي وراء تدريب الحساسية متعددة من بينها : التبصير بالنفس Self Insight وتطوير وتنمية مهارات العلاقات بين الأشخاص مثل القطاع الثقة والإخلاص والإحساس بالآخرين، وخلق وعي بما يحدث في المجموعات . وتحقيق هذه الأهداف يمكن أن يقود إلى تبصير وإدراك الأفراد ووعيهم للتغيير، وخلق المقدرة فيهم على التعامل مع مثل هذا التغيير.

ويتم في هذه الوسيلة تجميع الأفراد معاً في موقع التدريب وقد أفهموا بأنهم سوف يتعلمون العلاقات الإنسانية. وفي بداية التدريب يخبرهم المدرب أن عليهم أن يقرروا بأنفسهم ما سوف يتعلمونه وكيفية تحقيق ذلك . وغالباً ما يشعر المشاركون في الدورة التدريبية . خاصة في البداية بنوع من

الإحباط والغضب الذي لا يلبي أن يزول هذا الإحساس عندما يحاولون تطوير تركيب معين يأخذ شكل المجموعة، التي تقوم في النهاية بفحص العلاقات بين أفرادها بالتركيز على مشاعرهم وأحساسهم.

ولقد وُجهت إلى هذا الأسلوب العديد من الانتقادات وكانت محل جدل كبير . من ذلك أن الموظف - المدير مثلا- الذي يرسل إلى تجربة تدريب الحساسية خارج المنظمة، قد يعود وقد تأصلت فيه مدارك وأحساس جديدة ربما لا يشاركه فيها بعض الأعضاء الذين شاهدوا معه هذه التجربة الأمر الذي قد يؤدي إلى عزلة هذا الشخص عن المجموعة و يجعل غير قادر على إحداث التغيير المطلوب بالإضافة إلى تشكك باقي الأعضاء وربتهم فيه.

فلو أن هذا المدير الذي صاحب المجموعة في عملية تدريب الحساسية عاد وهو مدرك تماماً بمعاني الإخلاص والثقة في علاقاته مع مساعديه ولم يشعر بأن المجموعة تشاركه نفس الإحساس والشعور، بل ربما يشكون ويرتابون في بعضهم البعض وفي مديرهم هذا، فإنه لن يتمكن من خلق روح الفريق وبالتالي لن يتمكن من إحداث أي تغيير (Huczynski and Buchanan, 2007).

• **أساليب تطوير البناء التنظيمي** **Structural : Development Techniques**

-**الإدارة بالأهداف (Management By Objectives- M.B.O.)**

تعد الإدارة بالأهداف من أساليب التطوير التنظيمي والأكثر قدرة على حل المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم، وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين (المشاري، 2002).

و تستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مبدأ المشاركة بين العاملين في وضع وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة، وكيفية القياس، وأسلوب التنفيذ، والمتابعة والمراقبة الذاتية. ويؤدي تطبيق الإدارة بالأهداف إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي، بالإضافة إلى استخدام المنهج الإداري الأكثر ديمقراطية في إدارة التنظيم وفي إدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي، ويرى الباحثون أن لهذا الأسلوب دوراً كبيراً في نجاح جهود التطوير التنظيمي، وقد حددوا المراحل التي يمر بها أسلوب الإدارة بالأهداف بوضع الأولويات، وتقويم جميع القرارات في مختلف الأنشطة، ثم وضع وتحديد الأهداف، وتخصيص الموارد المالية والبشرية، ثم وضع معايير قياس الأداء وأخيراً استقبال التغذية المرتدة (أحمد، 2004).

كما تستند أيضاً على مجموعة من الدعائم والقيم والتي من أهمها الاعتراف بأهمية العنصر الإنساني كمخلوق ايجابي محب للعمل وراغب فيه، ومتعدد الدوافع قادر على ممارسة

التوجيه والانضباط الذاتيين . والاتفاق على أهداف واضحة ومحددة تشمل الهدف الكلي للمنظمة والأهداف بعيدة وقصيرة المدى، بالإضافة للأهداف اليومية للأفراد والوحدات . وأن تكون هناك ديناميكية في الإدارة بحيث تمارس الإدارة وظائفها بمنطق الوعي بالظروف المحيطة والإمكانات المتاحة (حسان والعجمي، 2007).

وتعتبر الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب شيوعا في الاستخدام في عملية التطوير الهيكلي للتنظيم، وهي وسيلة تتطلب إشراك الموظفين المساعدين في وضع أهداف العمل. فكما هو معلوم، يقوم المديرون في كثير من المنظمات التقليدية بوضع الأهداف دون مشاركة من الموظفين، إلا أنه في حالة مواجهة المنظمة بظروف متغيرة، فإن الأمر يتطلب مشاركة الموظفين ومساهمتهم في وضع وتحديد الأهداف.

إن صنع القرار يكون أكثر فعالية إذا تم بمقربة من مستوى مصدر المعلومات . ومصدر المعلومات لأهداف العمل هو الموظف الذي يؤدي هذا العمل . فالموظرون أكثر إدراكا وإحساسا بحاجاتهم ومهاراتهم، وقدراتهم، وأكثر إدراكا بمصاعب الوظيفة، لهذا، فإن الموظفين يستطيعون - بالعمل مع المدير - المساهمة في تحديد وترسيخ أهداف العمل.

ورغم أن تطبيق الإدارة بالأهداف يختلف من منظمة لأخرى، فإن هناك بعض الخطوات الرئيسية اللازم اتباعها عند استخدام هذا الأسلوب. هذه الخطوات هي (حسين، 1984) :

- **إشراك مجموعة العمل.** فطالما أن الأعمال أو المهام تؤدي في مجتمعات بالمجموعات، فإن المجموعة ينبغي أن تشارك في وضع الأهداف بإرشاد وتوجيه المدير . ومثل هذه المشاركة سوف تعطي الفرصة للموظفين كي يرتب طوا بالعمل، ويتعرفوا على مدى تأثير التغيير على مجهودات عملهم المشتركة .

- **اربط المرؤوسين بالمدير.** وبعد أن يتم تحديد أهداف عمل المجموعة يشارك المساعدون المدير في تحديد مستوى ودرجة المساهمة المتوقعة منهم لتحقيق هذه الأهداف . وتساعد مثل هذه العملية الموظفين القادرين والأقوىاء على تحمل النصيب الأكبر من المهام أو العمل، بينما تهيئة للموظفين غير القادرين أو الضعفاء الفرصة لتحسين وتطوير مهاراتهم.

- **تحديد أهداف النمو.** وتهيئة هذه الخطوة للموظفين -خصوصا أولئك الذين يتمتعون بقدر أقل من الإمكانيات- فرصة رسم سلسلة من الأهداف التي تحقق إنجازات أفضل.

- **تحديد مقاييس ومعايير الإنجاز.** ففي هذه المرحلة، يستطيع كل من المدير ومساعديه أن يحددوا الموصفات أو المؤشرات التي توضح الوقت الذي تم فيه إنجاز أهداف العمل وأهداف النمو. مثلا يستطيع الموظف أن يحدد هدفا معينا وهو : "اتصال أفضل مع مساعدتي العمال" ، وبالتالي يكون المعيار المحدد هنا هو عدد مرات سوء الفهم التي سجلت على مساعدتي العمال.

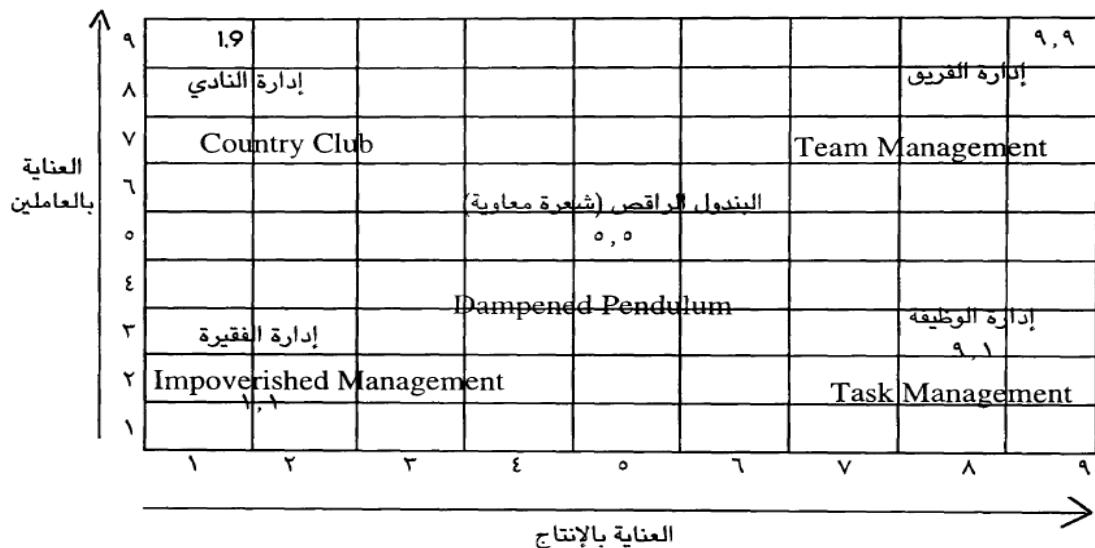
- **المراجعة والفحص وإعادة النظر** . فللهادرة بالأهداف مستمرة طالما أن قوى التغيير مستمرة، ومع ذلك، فإن أهداف العمل والمعايير المحددة تتم الموظفين بفكرة جيدة عن كيفية تطوير أنفسهم. كما أن الإدارة بالأهداف تعتبر أساساً جيداً لتقييم كفاءة الموظف، وكذلك لتحديد أهداف جديدة أكثر ملائمة.

لكل ما سبق، فإن الإدارة بالأهداف تعيد تشكيل وصياغة الأهداف طبقاً لمتطلبات التغيير على مستوى العمل. كما أن إشراك مجموعة العمل والفرد تلزمهم بضرورة تحقيق وإنجاز الأهداف الجديدة بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب يساهم في تغيير اتجاهات الموظفين ومهاراتهم وكذا عادات العمل.

(The Managerial Grid) - الشبكة الإدارية

لقد وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين روبرت بليك وزميليه جين موتون (Blach & Meuton) سنة 1985م. ويقوم أسلوب الشبكة الإدارية على افتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسن هما: زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى، ودون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض، ويأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصورى لخمسة نماذج من السلوك الإداري، مؤسسة على متغيرين هما: الاهتمام بالإنتاج أو العمل، والاهتمام بالعاملين، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرصة لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعظيم الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي، هذا الأسلوب يأخذ تطبيقه مدة مابين سنتين إلى ثلاث سنوات، ومن خلاله يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي، مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر والمنظم، وذلك بهدف تحسينها وتطويرها (الصحن، والسيد، وسلطان، 2002).

شكل (1)
الشبكة الإدارية



(Burke, 1994, p.119)

وتشمل الشبكة مثل ما هو موضح في الشكل (1) متغيرين من أنماط الإدارة أحدهما العناية بالإنتاج والآخر العناية بالعاملين، فالمحور الأفقي يمثل العناية بالإنتاج والمحور الرأسي يمثل العناية بالعاملين، ويتتألف كلا المحورين من تسع نقاط (1-9) الرقم (1) يمثل الحد الأدنى للعناية بينما يمثل الرقم (9) الحد الأقصى، وتوجد أنماط مختلفة ومتباعدة من أنماط الإدارة تتفاوت من حيث الاهتمام بين شقي الشبكة والأنماط الخمسة، هي:

- (1 و 9) : إدارة الوظيفة، هنا المشرف يركز على الإنتاج، فالعامل هو أحد عوامل الإنتاج فلا مجال هنا للعواطف والمشاعر وهو ما يسمى بالإدارة المتسلطة.
- (9 و 1) : النادي الريفي : يعني بالعاملين فقط . فمهمة المشرف هنا هي توفير سبل الراحة للعاملين وعدم المساس بمشاعرهم، وهو ما يسمى بالإدارة المتسامحة.
- (1 و 1) : العناية ضعيفة بالعاملين والإنتاج على حد سواء، فال尴ف لا يهتم بالإنتاجية كثيرا، كما أنه لا يغير اهتماما بالعاملين.
- (5 و 5) : البندول الراقص، أي الطريق الوسط، فهنا المشرف يعتني بالإنتاج والعاملين في حدود متوسطة، فالاهتمام موزع بالتساوي بينهما.
- (9 و 9) : إدارة الفريق، وهنا تم الاهتمام الشديد بالإنتاج والعاملين في آن واحد، وهذا النمط يعتبر أفضل أنماط الشبكة الإدارية (العاشرة، 2008).

وقد طورَ بلليك وموتون أسلوب الشبكة الإدارية الذي بمقتضاه يستطيع المشاركون بالبرنامج التطويري من المديرين ومساعديهم اكتشاف نمط القيادة السائد لديهم أو لدى

المشاركين معهم ليقارنوا بين فاعلية الأنماط وكفاءتها، ويختاروا بأنفسهم الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون للنمط الأفضل الذي يوفق بين تحقيق أعلى إنتاجية وأعلى رضا للعاملين، من خلال اختيار النمط الملائم من بين الأنماط الخمسة .

ويؤكد بليك وموتون (Burke, 1994) أن نموذج القيادة عن النقطة (9 و9) هو أفضل نماذج القيادة (القيادة أو الإدارة الجماعية)، وانه بالنسبة للقادة الذين لم يبلغوا تلك لنقطة، فإن المصفوفة الإدارية توضح ضرورة تحركهم تجاه هذا النموذج وهكذا فإن السلوك الأمثل للقيادة هو ذلك الذي يعطي اهتماما أعلى للعلاقات الإنسانية والإنتاج (9 و9).

- إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management- T.Q.M.)

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منظومة فكرية جديدة، ونموذج إرشادي أسهם في تغيير الممارسات الإدارية في المؤسسات الإنتاجية في القطاعين العام والخاص . وهي عبارة عن فلسفة إدارة تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تتبعها الإدارة للوصول إلى أفضل أداء ممكن، واحتصار الوقت والجهد وخفض التكاليف(خاشجي، 2003).

وإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية مبنية على مبادئ وأسس تتمثل في مشاركة الإداريين في خلق ثقافة تنظيمية متميزة في الأداء تقود إلى الجودة بشكل أفضل، وبفاعلية عالية وفي أقصر وقت (البستان، وعبدالجود ، وبولس 2003).

وتتبني المنظمات الآن إدارة الجودة الشاملة لأنها بعديدة حدها وأعدها مركز المنظمات الفاعلة التابعة لجامعة كاليفورنيا عام 1992م، وهي تحسين الروح المعنوية وحفز القوى العاملة للعمل كفريق، ومحاولة انجاز الأعمال الصحيحة من أول مرة، وتحسين المهارات في العمل، وإدارة التغيير، وغرس الأخلاقيات، وتقوية المهارات الإدارية، وتقليل التكاليف.

وترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ منها:

- التركيز على التعرف على احتياجات وتوقعات المستفيدين والسعى لتحقيقها من خلال إعداد إستراتيجية تحسين الجودة.
- التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة وتحديد معايير/مستويات الجودة.
- التركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش.
- * التركيز على العمل الجماعي/ الفريق.
- اتخاذ القرارات بصورة موضوعية بناء على الحقائق.
- تمكين العاملين وحفزهم على تحمل المسئولية ومنحهم الثقة وإعطاؤهم السلطة الكاملة لأداء العمل.

- تخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي.
 - وتهدف برامج إدارة الجودة الشاملة إلى:
 - حدوث تغيير في جودة الأداء.
 - التحفيز على التميز وإظهار الإبداع.
 - تطوير أساليب العمل.
 - الارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم.
 - تحسين بيئة العمل.
 - الحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية.
 - تقوية الولاء للعمل في المؤسسة.
 - التشجيع على المشاركة في أنشطة وفعاليات المؤسسة.
 - تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة (الصيري، 2006).
- ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي تجميع لكل الجهود الفردية في المؤسسة مع التركيز على تحقيق الجودة في كل المراحل . وهي فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجاباتها، ومرنة في تعاملها، يشيع فيها مناخ صحي، وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر (الترتوري وجويات، 2006).

ـ الإثراء الوظيفي (Job Enrichment)

ويقصد بالإثراء الوظيفي محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات، بمعنى توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد للوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط ممكناً لأي فرد القيام به (الصيري، 2006).

إن إضفاء قيمة جديدة للوظيفة لتعزيزها ورفع أهميتها يمثل أحد الأساليب التي يمكن استخدامها في عملية التطوير التنظيمي . ولقد انتهت هذا الأسلوب حتى الموظفين بأن يكونوا أكثر اهتماماً بوظائفهم وفي أدائهم لعملهم، وجعلهم أكثر استعداد للاستجابة إلى هذا التغيير فبدون أن يصبح الموظفون مولعين بوظائفهم وأعمالهم، فإنه لا يتوقع منهم أية استجابة لقوى وداعي التغيير الجوهرة.

وطبقاً لنظرية العوامل الثنائية للدوافع Two Factor Theory of Motivation فإن أية وظيفة تكون من ثلاثة مقومات رئيسية، وهي (حسين، 1984):

تخطيط وتصميم الوظيفة/ أداء الوظيفة/ ثم تقييم الإنجاز أو الأداء.

فنجد أنه في حالة عدم تعزيز الوظيفة ورفع قيمتها يقوم المدير بخطيط وتصميم وتقدير الأداء، بينما يتحمل الموظف مسؤولية الأداء فقط . بخلاف الحال عندما يتم زيادة قيمة الوظيفة وتعزيزها، حيث يستلزم الأمر عادة تصميم أعمال الموظفين بما تضمن لهم تحمل بعض مسؤوليات التخطيط والتقييم لأنشطة العمل.

وغالباً ما يعبر عن وسيلة زيادة قيمة الوظيفة وتعزيزها بـ "الحمل أو التحميل الرئيسي للوظيفة" Vertical Job Loading وذلك لأن أ عملاً ومهاماً إشرافية أضيفت إلى وظيفة المساعد أو الموظف . ومثل هذه الإضافة إلى أهمية الوظيفة غالباً ما تؤدي إلى زيادة دوافع الموظف، وتحفيزه، كما أن الموظف عادة ما يصبح أكثر استجابة للتغييرات التي تجعل من الوظيفة مجالاً للتحدي.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا أن عملية إضافة واجبات إلى الوظيفة بهدف زيادة قيمتها وتعزيزها تغاير عملية توسيع أو تكبير الوظيفة Job Enlargement حيث تعاني الأخيرة إضافة أعمال أو مهام تؤدي على نفس المستوى إلى الوظيفة، ولذا يطلق عليها غالباً Horizontal Loading الحمل أو التحميل الأفقي ويمكن القول بصفة عامة أن عملية توسيع وتكبير الوظيفة قد تجعل الوظيفة أكثر إمتاعاً وجاذبية إلا أنها مع ذلك تفتقر إلى عامل الدافعية أو الحافزية الذي يتواجد في عملية زيادة وتعزيز قيمة الوظيف.

-**الدراسات الميدانية وبحوث العمل (Field Researches)**

تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي، من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل أو بطريق العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيداً من المعلومات التي تساعده في تحديد المشكلات وصياغة البديل و اختيار البديل الأنسب، فضلاً عن التعرف على رأي العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية (Jahns, 1996).

بالرغم من تنوع وكثرة أساليب التطوير التنظيم، فإن هذه الأساليب تفيد في تنمية وتحسين قدرات الأفراد، وتزويدهم بالمعرفة الجديدة والمعلومات المتنوعة والاتجاهات الإيجابية وأنماط السلوك المرغوبة، بما يؤدي في النهاية إلى التطوير الذاتي لكل فرد من أفراد المنظمة . وإن اختيار أحد هذه الأساليب يتوقف على التحليل العلمي لطبيعة القوى والعوامل التي تشكل عقبة أمام جهود التطوير، ونوع التطوير المنشود مع الاعتبار أن العملية التطويرية ما هي إلا منظومة متكاملة الجوانب (أحمد، 2004).

-الاستشارات الإجرائية (Procedural Consultancies)

يركز هذا الأسلوب بصفة أساسية على زيادة العمل الإداري الجماعي، و يمثل مجموعة من الأنشطة التي يبذلها الخبير لمساعدة المنظمة على فهم و مواجهة الإجراءات التي تحدث في بيئه المنظمة، ويركز هذا الأسلوب على خمسة أنشطة تنظيمية أساسية هي:

- الاتصال.
- دور و عمل أعضاء المجموعة .
- كيفية حل المشكلات و اتخاذ القرارات.
- تنمية معايير و قيم الجماعة.
- السلطة و القيادة في الجماعة.

ويساعد الخبير في تحقيق هذه الأنشطة عن طريق التدخل والتوجيه، بحيث يكون هدفه أن تتعرف الجماعة على حقيقة الأعمال والإجراءات والممارسات التي تقوم بها، ومن ثم تعريف المنظمة بنتائج هذه المواقف والإجراءات على الأداء، وأخيراً يجب أن يمد المنظمة بإجراءات وأساليب بديلة تختارها الجماعة(حسين، 1984).

ثامناً: مراحل التطوير التنظيمي

تعددت اتجاهات العلماء حول مراحل التطوير التنظيمي، حيث حدد فرنش وبيل (1983) French and Bell ثلا ثلاثة مراحل رئيسية للتطوير التنظيمي وهي : مرحلة جمع المعلومات وتتضمن وفرة المعلومات الازمة وأساليب جمعها، ومرحلة التشخيص التنظيمي وتتضمن تحديد الأولويات وترجمتها لأهداف ثم تطويرها إلى بدائل إستراتيجية ووضع خطط لتنفيذها، ثم مرحلة التدخل وهي محاولة مقصودة لتسهيل عملية التطوير بشكل مستمر باستخدام أساليب التدخل المختلفة

وقد حدد بيكرد (1989) Backhard خمس مراحل للتطوير التنظيمي هي : التشخيص لتحديد مدى الحاجة للتغيير، والخطيط الاستراتيجي لوضع خطة التطوير، والتعليم والتدريب، والاستشارة لتقدير الممارسات القائمة أو الخطيط لإحداث التغيير في النظام، وأخيراً التقويم المستمر لنتائج وآثار برنامج التغيير للنظام.

ويرى بورك(1994) Burke أن التطوير التنظيمي يمر بسبعة مراحل هي: المدخل، والتعاقد، والتشخيص، والتغذية العكسية، والخطيط للتغيير، و التدخل، وأخيراً التقييم.

ويحدد الصيرفي (2006) أيضاً سبعة مراحل للتطوير التنظيمي وهي : مرحلة التشخيص الأولى، و تجميع البيانات، و المواجهة، و الخطيط للتغيير و حل المشكلات، وبناء

الفريق، وحل مشاكل العلاقات المداخلة بين الجماعات وبعضها البعض، وأخيراً مرحلة المتابعة.

وقد حدد الطجم (2000) خمس مراحل للتطوير التنظيمي وهي :بناء علاقات العمل، والتشخيص، والتدخل، والتقييم، وإنهاء برنامج التطوير التنظيمي.

- بناء علاقات العمل **:Establishing WOrking Relationship**

تبدأ هذه المرحلة بقيام مستشار التطوير ببناء علاقات العمل مع مختلف مستويات التخطيم، مع غرس الشعور بالحاجة للتطوير لدى القيادة الإدارية والعاملين في التخطيم لضمان الدعم المطلوب للتطوير وتجنب مقاومة التغيير من خلال تحديد أسس العمل المستقبلية ونظام الحواجز والأهداف.

- التشخيص **:Diagnosis**

من أهم خطوات التطوير التنظيمي لأن التشخيص الخاطئ يقود إلى نتائج خاطئة، وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها ووضع الأهداف التطويرية المناسبة وتحديد المشكلة التي تحتاج إلى حلول مع بيان العناصر المسيبة للمشكلة، ووضع تصور واضح لاستراتيجيات وتقنيات التغيير لواجب اختيارها واستخدامها.

- التدخل **:Intervention**

تتضمن هذه المرحلة تحديد وسائل واستراتيجيات التدخل لحل المشكلة القائمة وزيادة فعالية التخطيم.

- التقييم **:Evaluation**

تهدف هذه العملية إلى مراقبة النتائج والمحافظة على ما تم الحصول عليه من تغيير، بالإضافة إلى تقييم فعالية استراتيجيات التغيير في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى التعرف على الأخطاء في التنفيذ وعلاجهما.

- إنهاء برنامج التطوير التنظيمي **:The Termination of O.D. Program**

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل التطوير التنظيمي وتتضمن إنهاء علاقة مستشار التطوير بالتنظيم نتيجة زيادة الاستقرار في البرنامج التطويري وتحقيقه لأهدافه.

إن التطوير التنظيمي ضرورة من ضرورات إدارة الأعمال وبناء ونمو المنظمات . وتمر عملية التطوير التنظيمي لأي مؤسسة في مراحل أساسية أربعة هي الدراسة التشخيصية، ثم وضع خطة التقرير، ثم التهيئة لقبول التطوير ورعايته تنفيذاً ومتابعة، أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة قياس النتائج وإجراء المتابعة التصحيحية . وكل مرحلة أساليبها وهي جميعاً ترتبط فيما بينها وتنكملاً بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المحددة لعملية التطوير وهي البقاء والنمو، ومواجهة التغيرات الطارئة، وإدخال التغيرات المأموله، من أجل صحة التطوير التنظيمي على المدى القريب والمدى البعيد.(www.ngoce.org).

وقد قام أحمد (2004) ببلورة خطوات التطوير التنظيمي على النحو التالي:

- التعرف على المشكلات وتحديدها.
- تحديد وترتيب المشكلات حسب أولوياتها.
- جمع المعلومات والحقائق حول ظروف المنظمة سواء للتكنولوجيا المستخدمة، أو النظم أو الهيكل، أو العوامل الشخصية أو العلاقات المتدخلة.
- وضع تخطيط للعمل بطريقة جماعية، وتحديد البديل المختلفة المتاحة.
- اختيار الطريقة أو البديل المناسب وتطبيقه.
- وضع خطة عمل.
- التغذية الراجعة.

ويرى حسين (1984) أن مراحل التطوير التنظيمي، هي:

- جمع مبدئي للحقائق حول الظروف التنظيمية السائدة في النظم الفرعية وأيضاً في العمليات التنظيمية. وعلى الرغم من وجود أدوات عديدة يمكن استخدامها في جمع البيانات، إلا أن الطريقة الشائعة في هذا المجال هي استخدام قوائم الاستقصاء والتي يقوم بإعدادها المديرون والمساعدون في النظم الفرعية الهامة . وتدور أسئلة الاستقصاء حول تصورات الموظفين وانطباعاتهم عن المنظمة، وظروف عملهم، والمشرفين عليهم، والعلاقات الشخصية فيما بينهم وغير ذلك من المسائل الهامة.

وبعد أن يتم جمع البيانات الأساسية والضرورية يتم تشخيص المشكلة ثم تبدأ الخطوة التالية:

- الرجوع بهذه المشاكل إلى الأعضاء الرئيسيين بالمنظمة، فلو أن المنظمة وجدت أن هناك درجة عالية من المنافسة بين الوحدتين الرئيسيتين : الإنتاج والتسويق، بالإضافة إلى شعور سائد بين مجموعة الإنتاج بأنها لم تعط القدر الكافي من الحرية في تعديل وضبط جداول الإنتاج بما يتناسب مع التكاليف، وطلب المستهلك، فإن مثل هذه المشاكل ينبغي الرجوع بها إلى مجموعتي الإنتاج والتسويق.

وعندئذ تقوم هاتين المجموعتين بالتعاون مع خبير في التطوير التنظيمي بالخطوة التالية

وهي:

- تحديد مشترك لأهداف عملية التطوير التنظيمي الالزامية لحل هذه المشاكل وب مجرد تحديد الأهداف.

يتم اختيار أفضل الوسائل لتطوير التنظيم، ثم:
 • يتم تنفيذ الوسيلة المختارة، وأخيراً:

- الوصول إلى وضع التوازن الديناميكي الفعال . أن الغرض النهائي من أي برنامج للتطوير التنظيمي هو الوصول إلى نقطة ا لتوازن الديناميكي أو الفعال . ويقصد بالتوازن الفعال الديناميكي :

"نقطة الاستقرار المزنة التي تنشأ من عندها تغييرات جديدة"

تاسعاً: نماذج التطوير التنظيمي

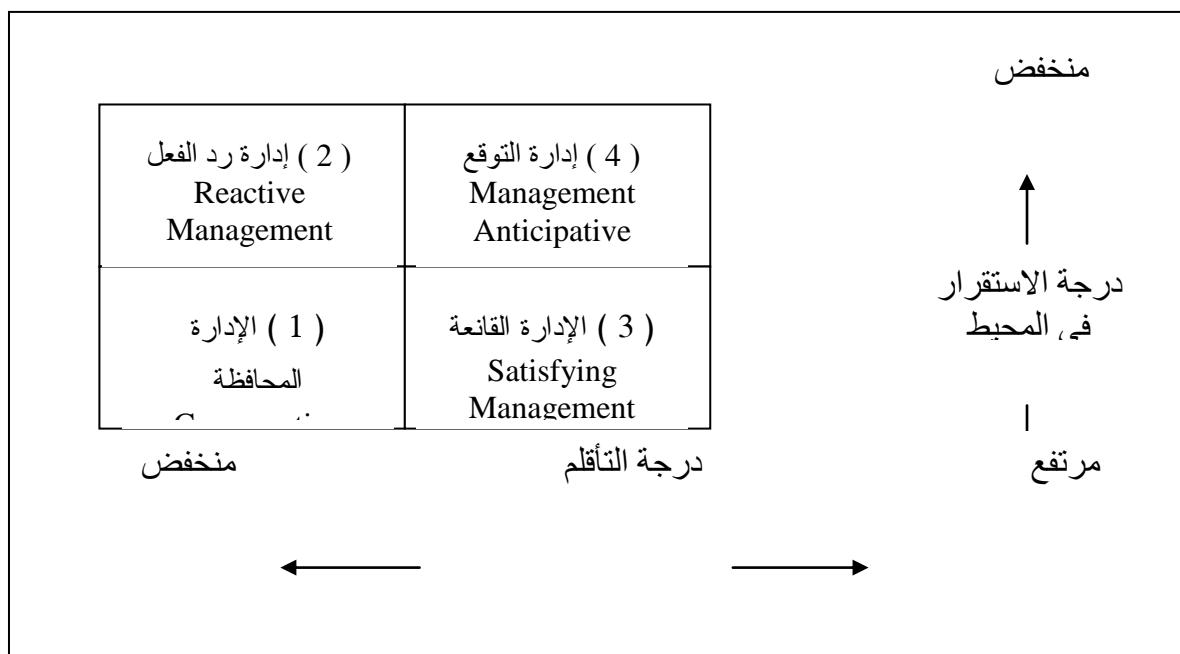
هناك عدد من نماذج التطوير التنظيمي التي تستخدمها الإدارات والمنظمات لإحداث التطوير حسب ما يلائم ظروفها واحتياجاتها وأهم هذه النماذج:

-نماذج التأقلم:

هناك عدد من أنماط التأقلم التي تلجأ إليها الإدارة للاستجابة لمستجدات التغيير كما يتضح في الشكل رقم (2).

شكل (2)

نماذج التأقلم



المصدر: (الطم، 2000، ص 47)

ومن الشكل السابق تتضح أربعة نماذج للتأقلم وهي:

• الإدارة المحافظة **Conservative Management**

تسمى الإدارة المحافظة بانخفاض عملية التأقلم، حيث يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط مستقر ويعتمد على هيكل تنظيمية على درجة عالية من الرسمية والرقابة المركزية الشديدة، وعدم تقبل الأفكار الجديدة أو الرغبة في التجديد (الطم، 2000)، مما يقتل الطموح ويؤدّي إلى محاولات الابتكار والتجدد، ويعطل سير العمل (النمر وآخرون، 2001).

• إِدَارَة رَدَّة الفَعْل **Reactive Management**

تنسم هذه الإِدَارَة ببطء درجة التأقلم، حيث يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط أقل اسْتِقْرَاراً، ويتم التعامل مع المشكلات على المدى القصير، ويواجه هذا النوع التغيير بعد حدوثه، وتتصدر عنه استجابة سريعة وارتجالية غير منظمة كتسريح عدد من العاملين أو إعادة التنظيم بصورة شكلية، حيث ينتظر حدوث المشكلة ثم يستجيب لها بصورة سريعة غير مدرستة.

• الإِدَارَة الْقَانِعَة **Satisfying Management**

تنسم الإِدَارَة الْقَانِعَة بارتفاع درجة التأقلم، حيث ي العمل هذا النوع في محيط مستقر يتصنف بتعدد المستويات الإِداريَّة والتنسيق عن طريق اللجان، وتركيز التخطيط وعمليات اتخاذ القرار في المستويات الإِداريَّة العليا، مع وضوح الأدوار والإِيج راءات، وتتولى الإِدَارَة العليا حل المشكلات، وتنتمي الاستجابة بصورة كافية مع التغيير في المحيط، فلدي الإِدَارَة الْقَانِعَة القدرة على التأقلم.

• إِدَارَة التَّوقُّع **Anticipative Management**

تتمتع المنظمات بدرجة عالية من التأقلم، وتعمل في محيط متغير، وتميل إلى استخدام نمط الإِدَارَة بالتوقع واللجوء لأساليب التطوير للتمكن من التعامل مع الظروف المستقبلية قبل حدوث الآثار الناجمة عن عملية التغيير في المحيط، ولديها القدرة على مواجهة المحيط المتغير في منظمات المستقبل (الطبع، 2000).

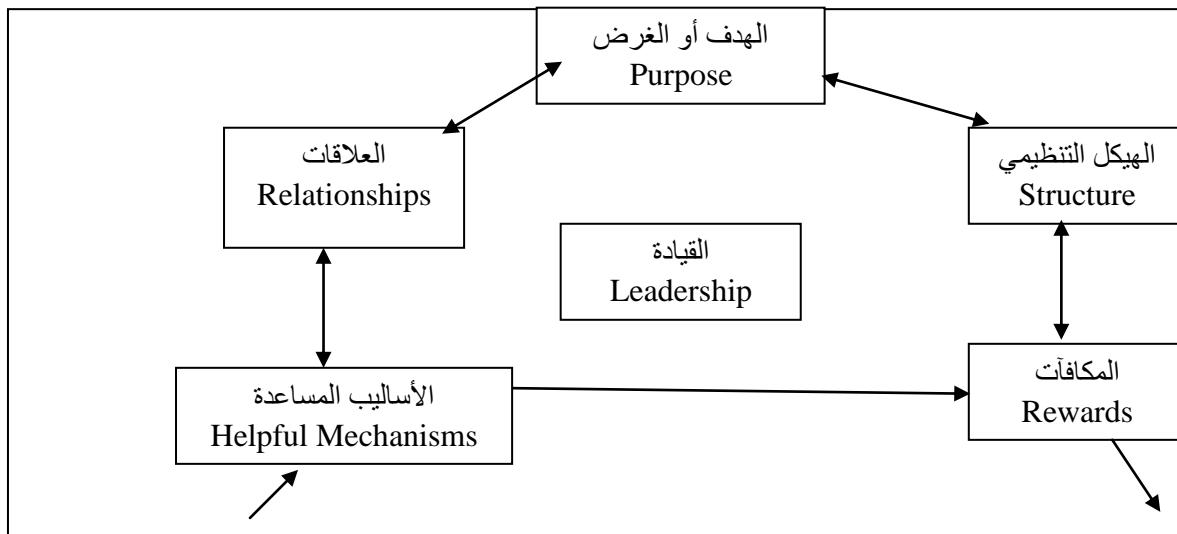
-نماذج التشخيص

هي نماذج تساعد مستشار التطوير على تصوّر حقيقة الوضع التنظيمي القائم وتحليله من مختلف الجوانب (Burke, 1994) وهذه النماذج هي:

• نموذج الصناديق الستة لويزبورد **Weisbord's Six-Box Model**

يشتمل هذا النموذج على عدد من مكونات ونقاط تنظيمية قد تكون جيدة أو سيئة . ويوضح الشكل (3) هذه المكونات بصورة متكاملة.

شكل (3)
نموذج تشخيص ويزبورد



المصدر: (Burke,1994,p.98)

و يتضح من الشكل السابق أن نموذج ويزبورد يتكون من ستة صناديق وهي:

- **الهدف أو الغرض**: يتعلق بالأهداف عنصران هما: درجة وضوح أغراض وأهداف التنظيم، ومدى اتفاق التنظيم على الأهداف ومقدار الدعم المقدم.

- **الهيكل التنظيمي**: يفحص التشخيص مدى التوافق بين الأهداف والبناء الخارجي لخدمة أغراض التنظيم.

- **العلاقات**: يوضح ويزبورد ثلاثة أنواع من العلاقات هي: العلاقات بين الأفراد، والعلاقات بين الوحدات، وال العلاقات بين الأفراد وطبيعة مهام وظائفهم.

- **المكافآت**: على خبير التطوير تشخيص الاختلافات والتوافق بين ما تقدمه المنظمة من مكافآت وحوافز وبين رضا العاملين عن ما يقدم لهم من مكافآت.

- **القيادة**: تتبع أهمية القيادة من كونها ترافق وترصد الإشارات التي تصدر من المكونات المختلفة، وتعمل على تحقيق التوافق والانسجام.

- **الآليات المساعدة**: هي الخطوات التي تساعد المنظمة على البقاء وتحقيق أهدافها مثل : التخطيط، والرقابة، والميزانية، ونظم المعلومات.(Burke,1994).

• **نموذج تحليل مجال القوى : The Force Field Analysis**

يرى كيرت ليوبن Kurt Lewin مصمم هذا النموذج أن السلوك التنظيمي عملية متوازنة من القوى تعمل بصورة متضادة . ويتميز هذا النموذج بوجود قوتين متضادتين : الأولى تعمل على

إحداث التغيير، ويطلق عليها القوة الدافعة، بينما تعمل الثانية على مقاومة التغيير ويطلق عليها القوة الكابحة.

الشكل (4)

نموذج تحليل القوى



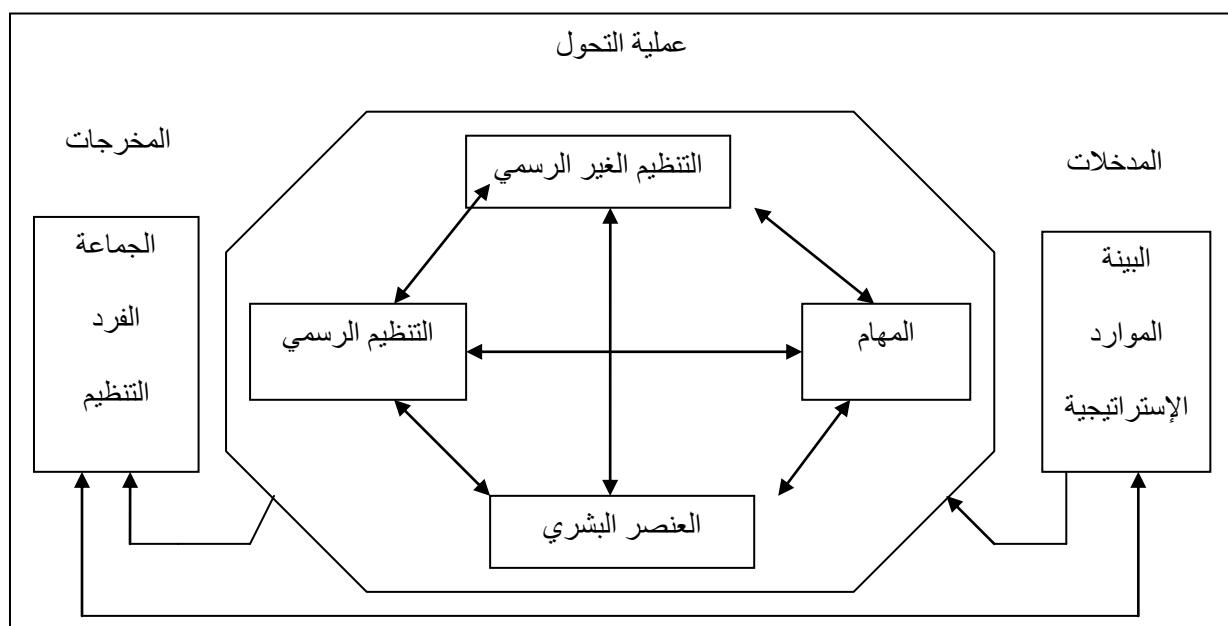
المصدر: (الطم، 2000، ص 177)

ويرى ليوبن مثل ما هو موضح في الشكل (4) السابق إن التعامل بين القوتين يعني بقاء التنظيم في حالة توازن يؤدي إلى جمود الوضع التنظيمي واستقراره، أما في حالة انعدام التوازن بين القوتين فإن ذلك يعني إم كان حدوث التغيير. إن زيادة مقدار القوة الدافعة أو تقليل مقدار القوة الكابحة من العوامل التي تساعده على التطوير(الطم، 2000).

- نموذج الانسجام والتوافق :The Nadler-Tushman Congruence Model

شكل (5)

نموذج الانسجام والتوافق



المصدر: (Burke,1994,p.102)

يقوم هذا النموذج مثل ماهو واضح في الشكل (5) على افتراض أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحیط، وبهذا يكون التنظيم وحدة تحويل بين المدخلات والمخرجات ،ويعد هذا النموذج الأكثر وعيًا بأساليب التطوير التنظيمي مع وجود متسع من الوقت للعملية التنظيمية (Burke, 1994).

من خلال ما تم عرضه من نماذج للتطوير التنظيمي نستطيع أن نستخلص أن مستشار التطوير التنظيمي، وفرق التطوير، والممارسون في هذا المجال بحاجة إلى الاستناد على نماذج توضح الخطوات الرئيسية لعملية التطوير التنظيمي، وتحدد بدايته، وعملياته، وأنشطته، و نهايته، و تعمل هذه النماذج بمثابة الركيزة التي يتم الاستناد عليها لتحديد أدوار المشاركون في التطوير.

عاشرًا: مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي

من يقوم بالتطوير التنظيمي ؟ إما أن تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير ، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير (عوبي،2006)، ويمكن تحديد مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي كالتالي :

-الإدارة العليا

فالإدارة العليا هي التي تقوم بعملية التخطيط والتنظيم لعملية التطوير، وتقوم بإصدار كل القرارات المتعلقة بذلك، وتنطلب عملية التطوير التنظيمي من رجال الإدارة العليا، ما يلي:

- البدء في تغيير الأهداف والخطط وبرامج العمل.
- التهيئة المبدئية لأفراد المنظمة.
- وضع برنامج لإدارة عملية التطوير التنظيمي.
- الإشراف على متابعة عملية التطوير التنظيمي.
- الحرص على تحديد الأسلوب أو الطريقة المزمع إتباعها لإحداث التطوير (عوبي،2006).

- كافة المستويات الإدارية بالمنظمة مع احتفاظ الإدارة العليا بالقرار النهائي

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراف باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير . ويعتمد هذا المدخل في التطوير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنه ذات تأثير قوي على مصير المنظمة، وتنتمي مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين التاليين:

- اتخاذ القرار الجماعي: وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البديل واختيار البديل الذي يناسبهم ويحل مشكلاتهم، وذلك بعد أن تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشكلة وتحديد الحلول والبدائل المناسبة.
- حل المشاكل الجماعي: وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البديل واختيار أنسبها، بل يمتد إلى دراسة المشكلة وجمع معلومات عنها (علما، 2004).

ـ كافة المستويات الإدارية مع تفويض تلك الجهات لسلطة اتخاذ القرار المناسب

وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء الضوء الأخضر لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنطقة في تحديد معالم التطوير المناسبة، ويتم التفويض بأحد الأسلوبين التاليين:

- مناقشة الحالة: وهنا يتمأخذ مشكلة ما في أحد الأقسام أو الإدارات كحالة واجبة للنقاش، ويقوم مدير الإجارة بتوجيه النقاش، وذلك بهدف إكساب العاملين المهارة على دراسة مشكلتهم.
- تدريب الحساسية: وقد تم شرحه سابقاً في أساليب التطوير التنظيمي (علما، 2004).

ـ المستشارون الخارجيون

تعتمد محاولات التطوير التنظيمي على مساعدة خارجية من أحد المستشارين (مثل: المكاتب الاستشارية أو الإدارية)، ويختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التطوير، ومن أهم وظائف الخبرير الاستشاري ما يلي:

- المبادأة. وذلك من خلال تقديمها لمعلومات علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي.
- تشخيص المشاكل. حيث يقوم الاستشاري بوضع خطة عن كيفية جمع المعلومات، وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن تحليل هذه البيانات بالشكل المطلوب.
- وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل . حيث يقوم الخبرير بالاتفاق مع المنظمة حول نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها.
- تقييم ومتابعة التطوير. ويقوم الخبرير هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها، وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل، كما يقوم بتقييم فعالية التطوير من خلال مؤشرات الربح وإنجازات الإنتاج وغيرها من النتائج النهائية للمنظمات (عبوي، 2006).

المبحث الثاني:

التطوير التنظيمي في المؤسسات التربوية المعاصرة

مقدمة

يعتبر التطوير التنظيمي عملية كافية تتصدى لإجراء تطوير شامل للمؤسسة التعليمية بما ينصب على المستقبل البعيد، ويتضمن ثقافة المؤسسة التعليمية وقدرتها على حل المشكلات واتخاذ القرارات، حيث يعد مدخلًا لتنمية القوى البشرية بطريقة مستمرة للخروج بنتائج لمصلحة جميع العاملين في الحقل التربوي . في إطار العوامل البيئية الداخلية والخارجية فهو يقوم على منطق التغيير تحقيقاً لهدف هام هو تغيير أنماط السلوك السائد بالمؤسسة التعليمية وإحداث نوع من التغيير لمواجهة المشكلات والمواقف التي تجاهلها.

تطوير المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل التطوير التنظيمي

يسعى التطوير التنظيمي لتنمية قدرة المؤسسة التعليمية على حل مشكلاتها وتحقيق التكيف مع الظروف البيئية ويعتبر أحد مداخل تنمية المؤسسة التعليمية والذي يعني تحسين قدرة تلك المؤسسات، على زيادة فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهداف التغيير . كما يهدف لزيادة قدرة المؤسسة التعليمية على مواجهة المواقف التعليمية حتى تكتسب القدرة على التجديد الذاتي بالاستناد إلى الإدارة الذاتية ويمتد التطوير ليشمل النظم التعليمية كلها لإعدادها للمستقبل ويمثل محور الاهتمام في الفريق المتكامل وجماعة العمل قائداً ومرؤوساً.

ولا يقتصر التطوير التنظيمي على تغيير الشكل التنظيمي بل يمتد إلى تغيير المفاهيم والأسس والمحتمل للعمل بعملياته المختلفة الإدارية والتعليمية ويتمثل الهدف الأساسي في تغيير أنماط السلوك الجماعي لذا تتوقف فاعلية الأنشطة من خلال التمكين . والتمكين يقوم على الإدارة بالمشاركة في المعلومات وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات والترحيب بالابتكارات وتحفيز المعلمين عليها، كما يعني التمكين أن يهتم القائد التربوي سلطات للمعلمين تتكافأ مع المسؤوليات ليس ذلك فقط ولكن يساعد القائد التربوي المعلمين والإداريين على المبادرة، ويمثل التمكين إستراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لأداء مثمر، كما يسهم التمكين في إتاحة فرص التعلم والتأهيل لقدرات إدارية أوسع . وإذا كان اتجاه القائد وسلوكه لا يناسبان ثقافة المؤسسة التعليمية التي نريد أن نبنيها، فإنها لن تنجح.

ومن أمثلة المواقف والظروف التي تلجأ فيها المؤسسة التعليمية إلى اتباع أسلوب التطوير التنظيمي الحاجة إلى: (<http://faculty.imamu.edu.sa>)

- تغيير الإستراتيجية الشاملة للإدارة بعملياتها المتعددة.

- تغيير الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات.

- التكيف مع المناخ الجديد كالانتقال من مجتمع المدرسة للتعلم بمجتمع آخر.

- تقليل احتمالات الصراع بين أجزاء التنظيم.

- شيوخ ثقافة تنظيمية تتسم بكثرة السلبيات.

بالإضافة إلى ذلك فإن التطوير التنظيمي هو الأسلوب الوحيد أمام الإدارة الحديثة لمحاباه المشكلات المترتبة على التطوير التقني والتكيف مع الظروف المستحدثة كاستخدام الحاسوبات الإلكترونية، كما أنه الأسلوب الأمثل لقيادة الموارد البشرية من خلال تطبيق اتجاهات حديثة مثل: (<http://faculty.imamu.edu.sa>)

- تطبيق المدخل السلوكي وبناء فرق العمل لتغيير الاتجاهات والقيم والمفاهيم وأساليب العمل والاهتمام بمهارات التواصل والتأكيد عليها.

- التحول من مجتمع الأفراد إلى مجتمع المؤسسات والتركيز على المؤسسة التعليمية والتمسك بمفهوم التجديد والتقويم الذاتي والجودة الشاملة.

- تشجيع ذاتية المؤسسة التعليمية والاعتماد عليها في إحداث التغيير بالمؤسسة التعليمية بما يمكنها من ذاتية الإبداع والقدرة على التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها.

- التحول إلى استراتيجيات مجتمع المؤسسات والعمل الجماعي والحل الجماعي للمشكلة.

- الاستفادة من تنوع قوة العمل وقدرتها على الابتكار، مما يؤدي إلى حلول أفضل لمشكلات العمل، وبما يحقق الفاعلية التنظيمية.

وفي سبيل إحداث التنمية المهنية المستدامة للعاملين بالمؤسسات التربوية بصفة عامة، والقيادات الإدارية بصفة خاصة، فيؤكد ذلك استهدف التطوير التنظيمي لإنشاء تنظيم متعدد وحيوي داخل

المؤسسة التربوية، بحيث يؤدي إلى التجديد الذاتي للمؤسسة وبالتالي توافق للمؤسسة القدرة على إعادة التشكيل بما يتفق مع متطلبات التجديد سواء في البيئة المحلية أو الدول.

فائدة التطوير التنظيمي للوحدات المسؤولة عن الإشراف التربوي في المؤسسات التعليمية.

إن تطوير أداء الإشراف التربوي وزيادة فاعليته وفقاً للتوجهات الجديدة في المفهوم والأهداف والمهام وآلية التنفيذ والتقويم ، يعتمد في نجاحه على الدور الرئيس للميدان التربوي حتى يكون التطوير واقعاً ملماً يتبع أثره الفاعل في تطوير مخرجات بيئات التعلم، ويتحقق ذلك جلياً في دورة العمل التي يمثل الميدان التربوي جزءاً من بنيتها التنظيمية، كما لا يمكن أن يكتمل البناء التطويري أو يكون ذا جدوى إذا اقتصر على الجانب النظري دون أن تكون للعمل الميداني فلسفة وأدائه الواضحة في ظل التوجهات الجديدة للتطوير ، وفيما يلي إيضاح لفلسفة التوجيه ومرتكزات عمل الإشراف التربوي في الميدان وآلاته .

فلسفة التوجيه لعمل الإشراف التربوي في الميدان التربوي وفق مدخل التطوير التنظيمي
ومن هذا المنطلق فإن فلسفة التوجيه الجديد في تطوير الإشراف التربوي بناء على مدخل التطوير التنظيمي ترتكز على ما يلي:

- احتضان جميع المكتسبات السابقة والقائمة للإشراف التربوي في الميدان (خطط - مشروعات - برامج -الخ) والاعتماد عليها كأحد المدخلات الهامة في التوجهات الجديدة للتطوير.
- إعطاء حرية أكبر و مجال أوسع لجميع المعنيين في الميدان التربوي من مشرفين تربويين ومديرين و معلمين للشراكة والإبداع والإسهام الفاعل في التطوير تخطيطاً وتنفيذًا و تقويمًا
- استثمار الكفاءات البشرية المتميزة والخبرات النوعية التي يزخر بها الميدان التربوي في التطوير المستمر لأداء الإشراف التربوي.(وزارة التربية والتعليم ، 1428).

و يعتمد نجاح العمل الميداني للإشراف التربوي وتطوير أدائه على وجود ثقافة مؤسسية مشتركة تتفق مع التوجهات الجديدة للإشراف التربوي. وبما أن فلسفة التوجهات الجديدة للإشراف التربوي تؤكد على إعطاء القيادة الإشرافية في الميدان مساحة كافية للحرية في التخطيط والتنفيذ والتنمية؛ إلا أن ضمان المحافظة على القدر المشترك من هذه الثقافة لدى القيادات الإشرافية بجميع إدارات التربية والتعليم ركيزة أساسية لا غنى عنها لتحقيق النجاح؛ ويتمثل ذلك في:

- تبني المفهوم الإجرائي للإشراف التربوي وأهدافه وكفایاته.
- نشر ثقافة التغيير وقيادة التطوير في العمل التربوي والتعليمي.
- التفاعل الإيجابي مع التطور في بيئات التعلم.
- الإسهام الفاعل في التحسين النوعي لمخرجات بيئات التعلم المدرسي.

- تبني ثقافة الجودة الشاملة وتطبيق مفاهيمها في مختلف مجالات العمل الإشرافي.
- التقويم الذاتي المبني على المعايير العلمية لأداء القيادات الإشرافية.
- التنمية الذاتية والبناء المستمر لقدرات المهنية للمشرف التربوي. (مرجع سابق).

آلية عمل القيادات الإشرافية في الميدان في ضوء مدخل التطوير التنظيمي.

يناط بالقيادة الإشرافية في الميدان دور الرئيس في تحقيق أهداف الإشراف التربوي في ظل التوجهات الجديدة للتطوير التنظيمي، ويعتمد ذلك على قدرتها على ترجمة هذه التوجهات إلى واقع الممارسة الفعلية في الأداء الإشرافي. وحتى تتمكن القيادة الإشرافية في الميدان على تحقيق ذلك ، فهناك حزمة من الإجراءات العامة التي تعينها على إعداد آلية فاعلة للعمل الإشرافي في الميدان، ومن أبرزها ما يلي:

- نشر ثقافة التغيير والتطوير في مفهوم الإشراف التربوي وأهدافه وكفایاته، وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحو التوجهات الجديدة للإشراف التربوي في الميدان التربوي من خلال الاجتماعات واللقاءات وورش العمل والنشرات وغيرها.
- تبني النموذج الإشرافي المناسب بما يحقق تطوير بيئات التعلم وتحسين مخرجاتها.
- بناء خطة الإشراف التربوي وفقاً للنموذج الإشرافي الذي تم اعتماده؛ متضمنة الأهداف والإجراءات وآلية المتابعة والتقويم ومؤشرات الإنجاز.
- الالتزام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على العمليات الإشرافية.
- تحديد المهام ووضوح الأدوار لجميع المعنيين بتنفيذ الخطة وتقويمها.
- إعداد خطة لبناء قدرات القيادة الإشرافية للمدرسة (مشرفين ومديرين وملمين).
- إدراج مفاهيم الإشراف الإلكتروني وتفعيله في إعداد تقارير الإنماز الدورية، ودعم قاعدة البيانات الخاصة بالإشراف التربوي.
- توظيف نتائج التقويم الشامل في التطوير المستمر للأداء الإشرافي.
- تنظيم العمل بالرجوع إلى الأطر المرجعية — المتوفرة حالياً — المنظمة للعمل الإشرافي، بالإضافة إلى ما قد يستجد مستقبلاً.
- توظيف الأدلة الإجرائية الفنية المقترحة للإشراف التربوي؛ ومنها:
 - الدليل الإجرائي للمشرف التربوي.
 - الدليل الإجرائي للقيادة التربوية للمدرسة.
 - الدليل الإجرائي لتطوير بيئات التعلم الحقيقية والافتراضية.
 - الدليل الإجرائي للجودة الشاملة في الإشراف التربوي.
 - التوجيهات الفنية للمواد الدراسية.

- دليل مفاهيم الإشراف التربوي.
- دليل المقابلات الشخصية.
- الدليل الإجرائي للإشراف الإلكتروني.
- الدليل الإجرائي لتطوير بيئة التعلم في مادة اللغة الإنجليزية.(مرجع سابق)

المبحث الثالث:

واقع مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

مقدمة:

يعد الإشراف التربوي أحد الخيارات المثلثى التي اتفق عليها التربويون لتهيئة بيئة مناسبة للتعلم والتعلم وذلك من خلال توفير أفضل الظروف التعليمية، التي تمكن الأطراف المساهمة في العملية التعليمية من القيام بأدوارهم بشكل فعال.

والإشراف التربوي من الأركان الرئيسية والفاعلة في أي نظام تعليمي، لأنه يسهم في تشخيص واقع العملية التعليمية التعليمية، من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، ويعمل على تحسينه، وتطويره بما يتاسب وتلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع للنهوض بمستوى العملية التعليمية من الناحيتين الفنية والإدارية، وبما يتلاءم والتطورات الحديثة في المجالات التربوية وذلك من أجل النهوض بالمؤسسة المدرسية كوحدة أساسية للتطوير التربوي لتؤدي دورها بفاعلية من أجل تحقيق رسالتها وفق الأهداف التربوية المخططة (الطعاني، 2007).

ومع التطورات والتغيرات التي تواجه المجتمعات اليوم، ومع ما يعكس منها على العملية التعليمية في شتى أركانها، سواء كان هذا الانعكاس إيجابياً أو سلبياً، ظهرت ضرورة الاهتمام بالإشراف التربوي في العملية التعليمية حتى يمكن أن يقوم بوظائفه على أكمل وجه، وأكثر فاعلية (حسان، والعجمي، 2007).

ومنذ بزوغ فجر النهضة المباركة في الثالث والعشرين من يوليوز عام 1970 على يد مولانا حضرة صاحب الجلاله السلطان قابوس المعظم حفظه الله ورعاه، بانت السلطنة تشق طريقها نحو التطور والتنمية، وقد كان للتربية نصيب وافر من هذه التنمية، حيث أولت وزارة التربية والتعليم عنايتها الشاملة بكافة المجالات التربوية المختلفة .

ولما كان الإشراف أحد هذه المجالات التربوية، لذا لم يكن أقل اهتماما من المجالات التربوية الأخرى إن لم يكن في مقدمتها، حيث انه عملية تربوية قيادية إنسانية هدفها الرئيس تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال العمل الملائم لجميع أطراف هذه العملية، مع تهيئة الخبر رات والإمكانات المادية والفنية المناسبة بهدف رفع مستوى التعليم وتطويره، من أجل تحقيق الهدف النهائي المنشود وهو بناء الإنسان الصالح.

إن تطور الإشراف في سلطنة عمان مر بمراحل عدّة بدأها بمرحلة التفتيش وانتهى بمسماه الحالي ألا وهو الإشراف التربوي، وحدث هذا التطور نتيجة الطفرة التطورية التي صاحبت عملية التعليم، ولا بد من التوّاكب بين عملية الإشراف وتطوير التعليم ككل، حيث أن عملية الإشراف ما هي إلا عملية صغرى ضمن عملية كبرى ألا وهي العملية التعليمية.

وتأسيساً على ما سبق يتناول هذا المبحث المحاور التالية:

أولاً: مراحل تطور الإشراف في سلطنة عمان:

شهدت السلطنة العديد من التطورات في مجال الإشراف التربوي منذ بداية السبعينيات وحتى نهاية بداية الألفية الثالثة، وقد مر هذا التطوير بثلاث مراحل هي (وزارة التربية والتعليم، 2007):

المرحلة الأولى: مرحلة التفتيش (1971-1985)

تميزت هذه المرحلة في السنوات الأولى من عمر النهضة المباركة بالآتي.

- مراقبة أداء المعلمين وتصيد أخطائهم.
- تدريب المعلمين غير المؤهلين على كيفية إعداد الدروس، وتنفيذ المنهج، وإعداد الاختبارات
- إنشاء قسم مركزي ضمن الهيكل العام للوزارة أوكلت إليه مهمة توجيهه وتدريب المعلمين
- تم تطبيق هذا النوع من التوجيه في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية والمدن الرئيسية فقط، أما المناطق النائية فأوكلت المهمة إلى مدير المدرسة .
- كان الموجهون في ذلك الوقت من الوافدين، ولم يكن للمواطنين أي دور فيه (عطاري وآخرون ،2007).

أهداف هذه المرحلة:

- تحقيق النمو المهني للمعلم وتوجيهه للقيام بأعبائه بكل فعالية .
- تحقيق مبدأ تبادل الخبرات والتجارب بين هيئات التدريس المختلفة لخلق التنمية المهنية المستمرة .
- التعرف على المشكلات المتعلقة بشان العملية التعليمية، وإيجاد الحلول المناسبة لها .
- تطوير المناهج والكتب المدرسية.
- تحديد جوانب التطوير وتدريب المعلمين لمسايرة المستجدات التربوية (عطاري وآخرون،2007).

المرحلة الثانية: مرحلة التوجيه (1986-1995)

بدأت هذه الفترة بعد استكمال تعدين المرحلة الابتدائية واعتماد المعايير الأولية لاختيار المعلمين العمانيين للعمل في وظيفة التوجيه، وكانت أهم هذه المعايير هي:

- أن يكون عمانى الجنسية.
 - أن يكون من حملة شهادة الكليات المتوسطة للمعلمين أو ما يعادلها، لتوجيه المرحلة الابتدائية، مع خبرة في إدارة المدرسة الابتدائية لا تقل عن أربع سنوات .
 - أن يكون موجه المرحلة الإعدادية والثانوية (موجه المادة) من حملة الشهادة الجامعية مع خبرة في التدريس والإدارة في هذه المرحلة (هذا المعيار لم يلتزم به) وذلك بسبب الحاجة الملحة للموجه العماني.
 - أن يجتاز دورة التوجيه التربوي بنجاح.
- في عام (1989م) صدر القرار الوزاري بشان التنظيمات الإدارية للمديريات العامة للتربية والتعليم للمناطق والتي تضمنت الهيكل الإداري للتوجيه، حينها أصبح التوجيه ضمن قسم التعليم الذي يعتبر أحد أقسام دائرة الخدمات التعليمية في المناطق. ومن المسؤوليات الخاصة بهذا القسم، ما يلي:

- متابعة سير العملية التعليمية والتربية بمدارس التعليم العام للمديرية، والتأكد من تطبيق النظم واللوائح والتعليمات الصادرة من الجهات المعنية بالوزارة.
- إعداد خطة الزيارات التوجيهية لمدارس المديرية ومرافق تعليم الكبار.
- دراسة وتحليل التقارير الفنية المقدمة من الموجهين عن سير العملية التعليمية.
- اختيار المعلمين للدورات التربوية في التوجيه
- المشاركة في تدريب المعلمين ومتابعة المتدربين بعد انتهاء تدريبهم لمدة عامين.

في هذه المرحلة أطلق مسمى الموجه التربوي على من يقوم بالتوجيه والإشراف على معلمي المرحلة الابتدائية، أما موجه المادة أطلق على من يتولى الإشراف على معلمي المرحلتين الإعدادية والثانوية (عطاري وأخرون، 2007).

رکز التوجيه في هذه المرحلة على ثلاثة مجالات هي:

- تطوير المنهج المدرسي من خلال الجوانب التالية:

- رفع مستوى المسؤولية في المدرسة لتنفيذ المنهاج، والتعامل معه كنظام متكامل بهدف تقديم خبرات مترابطة .
- لتأكيد أن المنهج يتمشى مع طبيعة التعلم ويلبي حاجات المتعلم.
- التأكد من تضمين المنهج للجوانب المعرفية والوجدانية والنفس حركية، وذلك لتنمية الشخصية المتكاملة للطالب.
- توعية المعلم بعدم جدو الكتاب بمفرداته، وضرورة دعمه بالمود و الوسائل التعليمية، وتطویرها عن طريق تنمية المكتبة المدرسية.
- تأكيد صلة المنهج بالبيئة المحلية.

مساعدة المعلمين وتشجيعهم على إنتاج أنشطة متنوعة تتناسب مع ميول وقدرات المتعلمين.

- رعاية النمو المهني للمعلم:

يقوم التوجيه برعاية النمو المهني للمعلم من منظور المنح التكاملية متعدد الوسائل الذي يجمع أساليب متنوعة من التدريب والتوجيه في كل متكامل وفي كافة المناشط التي يحتاجها المعلم.

- تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع:

إن العلاقة بين المدرسة والمجتمع علاقة متبادلة، علاقة مصلحة متبادلة من الناحيتين الـ مادية والمعنوية، حيث أن المدرسة العمانية هي محور المجتمع المحلي، فعلى الموجه أن يقوم بالاتي:

- حث المدرسة وهيئتها الإدارية والتدريسية على التعاون مع أولياء أمور المتعلمين.
- حث المدرسة على التنسيق والمشاركة مع المؤسسات الحكومية والخاصة الموجودة بالمجتمع.
- يشارك في تخطيط وتنظيم وتنفيذ الأنشطة التي تقدمها المدرسة للمجتمع المحلي (عطاري وأخرون، 2007).

المرحلة الثالثة: مرحلة الإشراف التربوي (1996 و حتى الآن)

بدأت هذه المرحلة بصدور الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم عام 1996 م في إعادة تنظيم أقسام الوزارة لتنفيذ خطط التطوير الشامل للتربية المنبثقه عن الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني (2020) والذي شمل إحداث تغيير في مسمى دائرة الخدمات التعليمية بالمديريات العامة للتربية والتعليم بالمناطق التعليمية لتصبح دائرة الإشراف التربوي، وتم استحداث دائرة الإشراف التربوي بالمديرية العامة للتعليم بالوزارة، وتقوم هذه الدائرة بعدد من الوظائف وأهمها:

- الإشراف العام على العملية الإشرافية في مختلف المناطق التعليمية.
- ممارسة الإشراف التربوي على العملية التعليمية في كافة مدارس التعليم العام والخاص من خلال الموجهين الأوائل والموجهين .
- الإشراف على وضع خطط المعلمين والموجهين، وتقديم التغذية الراجعة بخصوصها.
- متابعة المستجدات التربوية، وإطلاع الموجهين عليها.
- تحديد الاحتياجات التربوية للمعلمين والموجهين، والمشاركة في إقامة المشاغل وورش العمل اللازمة للإنماء المهني لهم.
- الإشراف الفني على المدارس الخاصة.
- ترشيح المشرفين لأعمال امتحانات الشهادات العامة . وهناك وظائف أخرى تقوم بها هذه المديرية.

- متابعة تطبيق المناهج وتقديم الدعم الفني والمهني للموجهين لمساعدتهم في أداء مهامهم (وزارة التربية والتعليم، 2006)

وقد تم استحداث دائرة الإشراف التربوي في السلطنة بالمديرية العامة للتربية والتعليم بموجب القرار الوزاري رقم (64/2003م)، بهدف الارتقاء بالإشراف التربوي في المناطق التعليمية، لتحمل دائرة الخدمات التعليمية بالمديريات العامة للتربية والتعليم بالمناطق التعليمية بالسلطنة بهدف الرقي بالإشراف التربوي في مختلف المواد التعليمية، ولتضطلع بمهام الآتية:

- الإشراف على العملية الإشرافية في المناطق التعليمية.

- ممارسة الإشراف التربوي على العملية التعليمية في جميع مدارس التعليم العام والخاص من خلال المشرفين الأوائل والمشرفين.
- متابعة سلامة تطبيق المناهج وجودتها، وإعداد كل ما يلزم لرفع مستويات الطلاب.
- تقديم الدعم الفني والمهني للمشرفين لمساعدتهم في أداء مهامهم.
- الإشراف على وضع خطط أداء المعلمين والمشرفين وتقديم التغذية الراجعة حيالها.
- متابعة المستجدات التربوية وإطلاع المشرفين عليها.
- تحديد الاحتياجات التربوية للمعلمين والمشرفين.
- المشاركة في تخطيط البرامج التربوية وورش العمل وتنفيذها الازمة للإنماء المهني للمشرفين والمعلمين الأوائل والمعلمين
- إعداد قاعدة بيانات لمستويات تحصيل الطلاب.
- رفع تقارير نصف سنوية عن أداء المعلمين والمشرفين ومستوياتهم.
- مساعدة المدارس على وضع خططها التقويمية والتطويرية.
- إعداد تقرير نصف سنوي عن المشكلات التربوية التي رصدت في قطاع الإشراف واقتراح الحلول المناسبة لها.
- إصدار التعاميم والنشرات الفنية الخاصة بالعمل الإشرافي.
- إعداد قاعدة بيانات للمشرفين الأوائل والمشرفين والمعلمين الأوائل والمعلمين .
- ترشيح المشرفين للدورات التخصصية وتأهيلهم لمواصلة الدراسات العليا.
- المشاركة في الدراسات الميدانية لمعالجة المشكلات التي تعيق العمل التربوي (وزارة التربية والتعليم، 2007).

وبتاريخ 30/3/2008م، صدر القرار الوزاري رقم (69/2008م)، وذلك باعتماد التقسيمات الإدارية لوزارة التربية والتعليم، وتحديد اختصاصاتها، استناداً للمرسوم السلطاني رقم

(2008/37)، وقد حول هذا القرار مسمى دائرة الإشراف التربوي في المناطق التعليمية إلى دائرة تنمية الموارد البشرية، مع بقاء مسمى دائرة الإشراف التربوي بالوزارة في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، استجابة لسياسة السلطة في تطوير التعليم، وتحويل عملية الإشراف التربوي من عملية تقويم إلى عملية تدريب، وتضم دائرة تنمية الموارد البشرية مركز التدريب، وخمسة أقسام هي قسم العلوم الإنسانية، وقسم العلوم التطبيقية، وقسم المهارات الفردية، وقسم تطوير الأداء المدرسي، وقسم التدريب والإنماء المهني (وزارة التربية والتعليم، 2008).

حرصاً من وزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان، على تسهيل الخدمات التعليمية، وتيسير المعاملات في المديريات العامة للتربية والتعليم، في المناطق والمحافظات المترامية الأطراف، وسعياً لتخفيف العبء عن تلك المديريات، ونشرًا لسياسة الامرية في العمل، وثمرة للجهود المبذولة من قبل الوزارة لتوسيع مفهوم الامرية في التعليم و لدعم وتطوير العملية التعليمية وزيادة تواصل الإدارة التربوية ومشاركتها مع الموقف التعليمي بالمدارس وتقويمه لضمان فاعلية الأداء التربوي والتعليمي والسرعة في إنجاز المهام وتحقيق الكفاءة في العمل الإداري بالإضافة إلى سرعة وسهولة التنسيق بين المديريات التعليمية والمدارس والعكس، ولتخفيف الضغط والعبء على تلك المديريات لمساعدتها على تسهيل تنفيذ خططها وبرامجها الإدارية والمالية والخديمة للمدارس، والسرعة في إنجاز المهام وتحقيق الكفاءة في العمل الإداري والتربوي، فقد استحدثت الوزارة مكاتب للإشراف التربوي في المناطق التعليمية ذات المساحات لجغرافية كبيرة، وذلك بموجب القرار الوزاري رقم (81/2001) الخاص باعتماد اختصاصات التقسيمات الإدارية الواردة في الهيكل التنظيمي للوزارة، ومكاتب الإشراف التربوي في السلطنة موزعة كالتالي (ففي محافظة مسقط يوجد مكتب إشراف السيب ومكتب الإشراف بقريات، وفي محافظة ظفار مكتب إشراف رخيوت ومكتب إشراف ثمرية و في منطقة جنوب الشرقية مكتب إشراف جعلان وفي منطقة شمال الشرقية مكتب إشراف المضيبي وفي منطقة الداخلية مكتب إشراف سمائل ، وفي شمال الباطنة مكتب إشراف السوق).

ثانياً: الاختصاصات الفنية والإدارية لمكاتب الإشراف التربوي

إن إنشاء مثل هذه المكاتب الإشرافية في عدد من ولايات السلطنة موزعة حسب الكثافة السكانية لكل منطقة واتساعها الجغرافي تمثل أهمية كبرى في تطوير عملية الإشراف التربوي على اعتبار أن العمل الإشرافي ضرورة ملحة وليس ترفاً فكريًا حيث يكتسب أهميته من كونه عملاً تعاونياً يركز بمفهومه الشامل على تنمية العملية التعليمية والتربوية بكلفة عناصرها وعلى رأسها المعلم الذي يمثل العنصر البشري الفاعل فيها والمشرف التربوي هو الذي يرعى تلك التنمية، لأنه المعايش الحقيقي للعمل التربوي الميداني الملاحظ لجميع العناصر المتصلة

بالعملية التربوية المدرك لدور كل عنصر في مساعدة المعلم والمتعلم كالمقررات الدراسية والوسائل التعليمية، وأساليب التقويم، وإنجاز العمل التربوي في ظل التوسيع الجغرافي وتزايد أعداد المدارس وأعداد الطلبة بها يتطلب الكثير من الجهد والوقت لتنفيذ البرامج التربوية وفق الأهداف الموضوعة لها من قبل الوزارة لذا كان لابد من متابعة تنفيذ هذه الأهداف أولاً بأول حتى تتم الاستفادة منها وقياس ما تم تحقيقه على أرض الواقع، وهذه المتابعة الدائمة و المستمرة لا تتم إلا بوجود تقارب حقيقي بين المدرسة والإدارة التربوية ووجود تنسيق بينها وبين مختلف المديريات التابعة لديوان عام الوزارة. (الربيعي، 2009م)

وتتبع مكاتب الإشراف التربوي مكاتب مدير عموم المناطق التعليمية، وتحتخص المكاتب بالآتي:

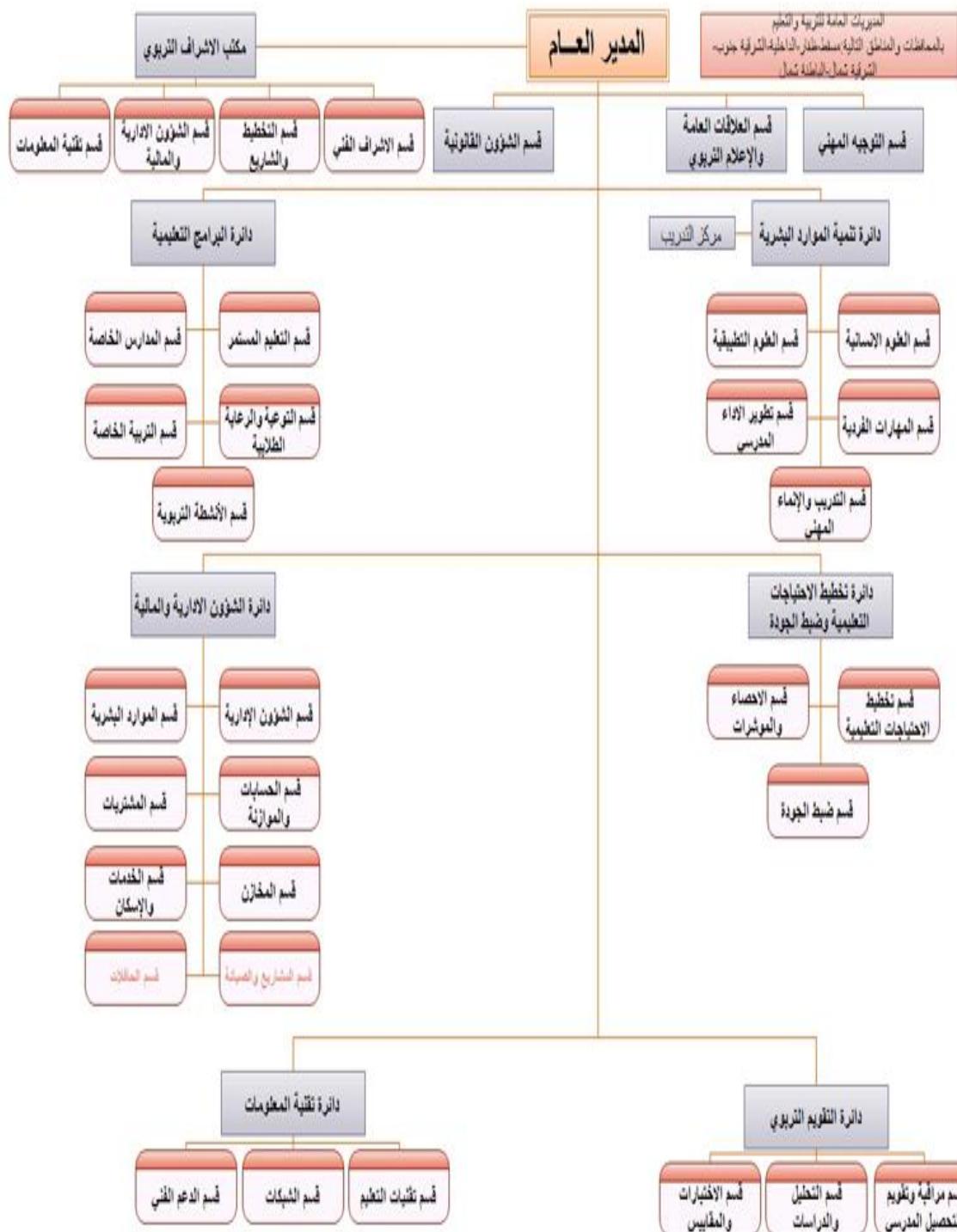
- تنفيذ قرارات الوزارة وتوجيهاتها فيما يخص الجوانب التعليمية.
- الإشراف على أداء الهيئات التدريسية والإدارية والإشرافية والفنية بالمدارس الحكومية والخاصة التابعة للمكتب وتبني البرامج التطويرية الهدافة إلى تجويد الأداء.
- تحديد احتياجات المكتب والمدارس التابعة له من الهيئات التدريسية والإدارية والإشرافية والفنية وفقاً للمعدلات الوظيفية.
- توزيع الهيئات التدريسية والإدارية والإشرافية والفنية على المدارس التابعة للمكتب.
- تحديد الاحتياجات التربوية وبرامج الإنماء المهني للعاملين بالمكتب والمدارس التابعة له وتنفيذها.
- تقييم الأداء المهني للعاملين وتوفير الدعم اللازم لهم بما يكفل جودة الأداء.
- تزويد المديرية العامة للتربية والتعليم بالتجزئة الراجعة حول تنفيذ اللوائح والأدلة والأنظمة التربوية التي تصدرها الوزارة.
- توفير كافة الخدمات التشغيلية المساعدة للخدمات التربوية في المكتب والمدارس التابعة له.
- التنسيق مع المؤسسات الحكومية والخاصة على مستوى الولايات التابعة للمكتب في مختلف الجوانب التي تخدم العملية التعليمية.
- إعداد قاعدة بيانات بمختلف عناصر المنظومة التعليمية واستخلاص المؤشرات الإحصائية منها.
- الإشراف على برامج التربية العسكرية بالمدارس التابعة للمكتب بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- إعداد نشرة التنقلات الخاصة بكلفة أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في نطاق المدارس التابعة للمكتب واعتمادها من قبل مدير عام المنطقة.

- الإشراف على توظيف تقنيات الحاسوب على مستوى المكتب والمدارس وتوفير الدعم الفني اللازم .
- المشاركة في تطوير شبكة حاسوبية تربط المدارس بالمكتب.
- الإشراف على عمليات التقويم التربوي بمدارس المكتب ومراجعة نتائجها.
- الإشراف على الأمور المالية والإدارية في المكتب والمدارس التابعة له.
- الإشراف على سلامة تنفيذ المناهج وتقديم التغذية الراجعة حولها.
- التأكد من توفر المستلزمات والمواد والأجهزة والبرامج الازمة لمراكز مصادر التعلم والمخبرات والمكتبات وتفعيل استخدامها.
- التغطية الإعلامية للمناشط والفعاليات المنفذة على مستوى المكتب والمدارس التابعة له.
- الإشراف على الأنشطة والمسابقات التربوية والجمعيات التعاونية وتقييمها.
- متابعة تنفيذ خطط عمل وبرامج الإرشاد النفسي والاجتماعي والمهني والصحي على مستوى مدارس المكتب.
- متابعة المشاريع المنفذة بالمكتب والمدارس التابعة له وإجراء عملية الصيانة الازمة للمباني التي تحتاج لصيانة. (www.moe.gov.om)

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمكاتب الإشراف التربوي

شكل (6)

الهيكل التنظيمي لمكاتب الإشراف التربوي



المصدر: وزارة التربية والتعليم ، (2011)

ويتضح من الشكل السابق أن مكاتب الإشراف التربوي تشتمل على أربعة أقسام إدارية، هي:

1- قسم الإشراف الفني

يختص قسم الإشراف الفني بالآتي:

- الإشراف على عملية تدريس المعلمين للمناهج وفق التوجيهات الصادرة من دائرة الإشراف والتقويم بالمنطقة.
- التأكيد من توفر الوسائل التعليمية طبقاً لما تقرره دوائر المناهج بالوزارة وتوزيعها على المدارس ومتابعة توظيفها.
- التأكيد من توفر الأجهزة والمعدات والمواد في المختبرات المدرسية.
- إعداد فهرسة بمحفوظات المكتبات والمختبرات المدرسية ومراكز مصادر التعلم.
- الإشراف على المختبرات المدرسية والفنين العاملين بها ورفع تقارير عن أدائهم.
- تسجيل بيانات الطلبة المتقدمين لامتحانات الشهادة العامة.
- ترشيح المصححين والمرافقين وإعداد مراكز الامتحانات للشهادة العامة بالتنسيق مع الجهة المعنية.
- الإشراف على تنفيذ عمليات التقويم التربوي ومتابعة سير الامتحانات بمدارس المكتب ومراجعة نتائجها وإعداد سجلات نتائج الطلبة.
- الإشراف على الهيئات التدريسية وتقدير أدائها.
- متابعة سير العملية التعليمية التعلمية بالمدارس الحكومية.
- المشاركة في عمليات النقل الداخلي للمعلمين والفنين والمسرفيين بالتنسيق مع قسم التخطيط والمشاريع.
- متابعة المستويات التحصيلية للطلاب والمشاركة في وضع الخطط العلاجية لرفع مستوى الطلبة.
- متابعة فاعلية الأجهزة والأدوات في مراكز مصادر التعلم والمختبرات والمكتبات المدرسية ورفع تقارير بذلك لمعنيين.
- متابعة تنفيذ الإشراف التربوي. (وزارة التربية والتعليم، 2010)
- تحديد الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين.
- تشجيع القطاع الخاص والأهلي على دعم برامج ومشاريع محو الأمية وتعليم الكبار، والتعليم الموازي بالتنسيق مع الدائرة المعنية.

- تشجيع المحافظة على البيئة المدرسية وخدمة المجتمع المحلي بالتنسيق مع جهات الاختصاص بالمديرية.

- المشاركة في تحليل محتوى الكتب المدرسية (وزارة التربية والتعليم ، 2009).

2- قسم التخطيط والمشاريع

يختص قسم التخطيط والمشاريع بالآتي:

- تحديد احتياجات المكتب والمدارس التابعة له من الهيئات التدريسية والإدارية والإشرافية والفنية وفقا للمعدلات الوظيفية.

- توزيع الهيئات التدريسية والإدارية والإشرافية والفنية على المدارس التابعة للمكتب.

- إعداد قاعدة بيانات بمحفظة عناصر المنظومة التعليمية واستخلاص المؤشرات الإحصائية منها.

- إعداد نشرة التقلاطات الخاصة بكافة أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في نطاق المدارس التابعة للمكتب واعتمادها من قبل مدير عام المنطقة.

- التنسيق مع الجهات المسؤولة عن الأراضي بالمنطقة للعمل على حجز الأراضي الجديدة.

- متابعة المشاريع المنفذة بالمكتب والمدارس التابعة له وإجراء عملية الصيانة الازمة للمباني التي تحتاج للصيانة بالتنسيق مع الدائرة المختصة بالمديرية.

- الإشراف على المقاولين ومتابعتهم في موافق العمل والتتأكد من التزامهم بالمواصفات المتفق عليها.

- إنهاء معاملات الشركات في مواعيدها المحددة ومتابعة صرف مستحقاتها.

- تحديد وإجراء الصيانة المحددة للمدارس التابعة للمكتب ومساكن الموظفين وأعضاء هيئة التدريس التابعة للمكتب. (وزارة التربية والتعليم، 2010)

- المشاركة في تحديد أعداد الكتب المدرسية المطلوب توفيرها بالمدارس التابعة للمكتب بالتنسيق مع جهة الاختصاص بالمديرية (وزارة التربية والتعليم، 2009).

3 قسم الشؤون الإدارية والمالية

يختص قسم الشؤون الإدارية والمالية بالآتي:

- استكمال إجراءات تعيين الموظفين الجدد الملحقين بالمكتب والمدارس التابعة له.

- إعداد بيانات حاسوبية عن جميع الموظفين العاملين بالمكتب والمدارس التابعة له.

- إصدار بطاقات العمل والتنسيق مع وزارة الصحة فيما يتعلق بإصدار البطاقات الصحية للموظفين الوافدين بمدارس المكتب.

- إعداد كشوف تذاكر السفر لأعضاء الهيئات التدريسية والإشرافية والفنية.

- مراجعة الشهادات الطبية التي يتقدم بها الموظف لاتخاذ ما يلزم بشأنها.
- التصديق على جميع الإجازات الاعتيادية والمرضية والطارئة للعاملين بالمكتب والمدارس التابعة له حسب اللوائح والأنظمة المعمول بها.
- رعاية العاملين بالمكتب والمدارس التابعة له.
- متابعة حالات الاستقالات والانقطاع عن العمل وإبلاغ الدائرة المختصة بالديرية.
- إصدار شهادات انتهاء الخدمة لمنتهية خدماتهم وشهادات لمن يهمه الأمر.
- إصدار قرارات صرف أو قطع البدلات المستحقة للعاملين.
- فتح ملفات لجميع العاملين بالمكتب والمدارس، وحفظ كافة المستندات بها.
- متابعة وإعداد تقارير الأداء الوظيفي واستلامها.
- الإشراف على وثائق العاملين بالمكتب من غير العمالين.
- متابعة تنفيذ قرارات النقل والندب للهيئات الإدارية والإشرافية والتدريسية والفنية.
- تأمين وصول البريد الصادر وتلقي الوارد إليه وإعداد السجلات اللازمة لقيد البريد.
- تحديد الاحتياجات من الأثاث المكتبي والأدوات وأجهزة الهاتف والفاكس والمعدات المكتبية اللازمة للمكتب والمدارس التابعة له والعمل على توفيرها بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- تسليم الفواتير المترتبة على استخدام أجهزة الهاتف والفاكس.
- توزيع القرارات والتعميم الصادرة من الجهات المعنية والصحف والمجلات وفق النظام المعمول به.
- متابعة حسن استخدام الاتصالات الهاتفية وغيرها من وسائل الاتصال بالأقسام والمدارس التابعة للمكتب.
- إعداد الملفات اللازمة لحفظ صور مكاتب المكتب وتنظيمها وترتيبها بصورة يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة.
- التعاقد مع موردي المياه للمكتب والمدارس التابعة له ومساكن المعلمين.
- التنسيق مع قسم التعليم والإشراف التربوي في إعداد شروط المناقصة السنوية لتوريد احتياجات الجمعيات من مأكولات ومستلزمات مدرسية وخلافه وطرح المناقصة.
- إمساك سجلات الإيرادات والمصروفات للبنك لحصة المكتب في أرباح الجمعيات واعتماد الحوافظ وسحب الشيكات من قبل مدير المكتب ورئيس قسم الشؤون الإدارية والمالية.
- مراجعة مستندات الصرف من حصة المكتب من أرباح الجمعيات.
- متابعة الأعمال المالية للجمعيات التعاونية المدرسية على مدار السنة وإعداد الحسابات النصف سنوية والحسابات الختامية في نهاية العام الدراسي وموافاة قسم التعليم والإشراف التربوي بتقرير نصف سنوي عن الموقف المالي للجمعيات.

- إعداد ميزانية تقديرية للإيرادات والمصروفات المتوقعة عن العام الدراسي المقبل مع إعداد خطة لسير العمل بالتنسيق مع قسم التعليم والإشراف التربوي.
 - اتخاذ إجراءات الشراء بالمارسة أو بالطريق المباشر إذا لزم الأمر من الحصة المتبقية من المبالغ المخصصة للمكتب من أرباح الجمعيات.
 - متابعة تنفيذ عقود التوريد خلال المدة المنصوص عليها في العقد.
 - متابعة استيفاء كافة المستندات لصرف مستحقات الموردين.
 - إعداد بيانات إحصائية بحجم وأنواع وقيمة الأغراض التي يتم شراؤها بمعرفة المكتب.
 - تسلم حصة المكتب من الكتب الدراسية والأجهزة والوسائل التعليمية والأثاث من مخازن الوزارة وتوزيعها على المدارس قبل بداية العام الدراسي وفقاً للبيانات والإحصاءات المعتمدة من المنطقة.
 - تحديد الأرصدة الفترية في نهاية كل سنة مالية بكشوف الجرد السنوية وإجراء الجرد السنوي وعمل التسوية الجردية.
 - حفظ الكتب والأجهزة والوسائل التعليمية داخل المخزن بطريقة سليمة يسهل معها مطابقتها عددياً مع الأرصدة الدفترية إلى جانب سهولة الوصول إليها وصرفها مع المحافظة على سلامتها من التلف.
 - حصر الكتب الملغاة واستبعادها من المخازن بعد الرجوع إلى المسؤولين في دوائر المخازن والمناهج بالوزارة.
 - الإشراف والمتابعة على عملية استرداد الكتب من الطلبة بالمدارس بعد حصرها لدى كل مدرسة واستكمال الأعداد اللازمة لكل مدرسة من الكتب الجديدة.
 - تكليف مشرفين على السكنات ورفع أسمائهم إلى المديرية لصرف العلاوة المستحقة لهم.
 - تحديد احتياجات مكتب الإشراف والمدارس من الأجهزة المكتبية والمدرسية وملحقاتها.
- (وزارة التربية والتعليم، 2010)
- المتابعة والإشراف على كل ما يخص الحافلات المدرسية بنطاق المكتب وذ لك بالتنسيق مع الجهات المختصة بالمديرية (وزارة التربية والتعليم، 2009).

4- قسم تقنية المعلومات

يختص قسم تقنية المعلومات بالآتي :

- الإشراف على إدارة عمليات الدعم الفني للأجهزة المكتبية والمدرسية وملحقاتها.
- إدارة نظام البوابة التعليمية والإشراف على تطبيقه وتقديم الدعم الفني.
- وضع خطط التوعية والتدريب للمجتمع والمستفيدين من نظام البوابة التعليمية.
- حفظ وتحديث كافة بيانات الأجهزة المكتبية والمدرسية وملحقاتها وبيانات توزيعها وفترات الضمان والشركات الموردة ومتابعة عمليات شراؤها.
- وضع خطط الطوارئ لوظائف ومشاريع القسم. (وزارة التربية والتعليم، 2010).
- الإشراف على استلام الوسائل التعليمية وتوزيعها على المدارس، ومتابعة توظيفها بالتنسيق مع الجهة المختصة بالمديرية (وزارة التربية والتعليم، 2009).

رابعاً: التوزيع الجغرافي لمكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان:

توجد مكاتب الإشراف التربوي في المحافظات والمناطق التالية:

1 محافظة مسقط

محافظة مسقط هي بمثابة المنطقة المركزية للبلاد سياسياً واقتصادياً وإدارياً ففيها تقع مدينة مسقط عاصمة السلطنة ومقر الحكم ومركز الجهاز الإداري للدولة .. وتعتبر محافظة مسقط أكثر مناطق السلطنة كثافة بالسكان ، وتتكون هذه المحافظة من ست ولايات هي : مسقط، ومطرح، وبوشر، والسيب، والعمرات، وقرىات (<http://www.omannet.com>) ويبلغ إجمالي طلبة المدارس التابعة لمحافظة مسقط (91322) طالب وطاله موزعين على (143) مدرسة، والجدول (1) يوضح توزيع المدارس والشعب والطلبة والمعلمين والإداريين في محافظة مسقط للعام الدراسي 2008/2009م.

جدول (1)

توزيع المدارس والشعب والطلبة والمعلمين والإداريين في محافظات ومناطق السلطنة التي يشمل هيكلاً التنظيمي على مكاتب الإشراف التربوي للعام الدراسي 2008/2009م.

المحافظة / المنطقة	عدد الولايات	عدد المدارس	عدد الطلبة	عدد المعلمين	عدد الشعب	عدد الإداريين
محافظة مسقط	6	143	91322	6629	3046	950
محافظة ظفار	10	151	42088	4358	1939	755
منطقة الشرقية (شمال)	6	82	42538	3342	1555	515
منطقة الشرقية (جنوب)	5	88	43670	3761	1668	536
منطقة الداخلية	8	139	78719	6070	2801	893
منطقة الباطنة (شمال)	6	179	112442	8248	3845	1173

المصدر: (وزارة التربية والتعليم، 2009، 31)

يوجد بالمحافظة مكتبين للإشراف التربوي هما:

أ- مكتب الإشراف التربوي بالسيب.

تطل ولاية السيب على خليج عمان و تقع في نهاية محافظة مسقط من الجانب الشمالي وهي إحدى الولايات المهمة بمحافظة مسقط، وتقدر مساحتها بـ(480 كم²)، ويبلغ عدد سكانها (250)
ألف نسمة تقريباً وتعتبر من أكثر الولايات كثافة في السكان .
<http://www.al-> (a7sees.com/vb/t11770.html)

وبلغ موظفي المكتب (75) موظفاً وموظفة يشرفون على (50) مدرسة، ويوضح الجدول (2) إحصائيات عامة للمكاتب.

جدول (2)

إحصائيات عامة حول مكاتب الإشراف التربوي

المكتب	عدد موظفي المكتب	عدد المدارس التي يشرف عليها المكتب	المدارس التي يشرف عليها المكتب	إجمالي طلبة المدارس التي يشرف عليها المكتب	إجمالي المعلمين والإداريين بالمدارس التي يشرف عليها المكتب
مكتب الإشراف التربوي بالسيب	75	50	41010	3322	
مكتب الإشراف التربوي بقريات	68	22	11478	1174	
مكتب الإشراف التربوي بثمريت	67	37	3979	1003	
مكتب الإشراف التربوي برخيوت	61	20	2605	627	
مكتب الإشراف التربوي بالمضبي	31	36	17318	1772	
مكتب الإشراف التربوي بجعلان	137	56	59271	2664	
مكتب الإشراف التربوي بسمائل	100	31	19374	1901	
مكتب الإشراف التربوي بالسوق	51	40	29862	2033	

المصدر: (مكاتب الإشراف التربوي، 2009).

ب- مكتب الإشراف التربوي بقريات.

ولاية قريات من الولايات العريقة وتمتاز بتضاريسها المتباينة حيث السهول الخضراء والجبال الشاهقة والأودية الخصبة والشواطئ الجميلة، وتقع جنوب شرق مدينة مسقط وتبعد عن مدينة مسقط (83 كيلومتر) (<http://www.al-a7sees.com/vb/t11770.html>) ويبلغ إجمالي طلبة المدارس التابعة للمكتب (11478) طالب وطالبة، موزعين على (22) مدرسة، والجدول (2) يوضح إحصائيات عامة عن المكتب.

2- محافظة ظفار

تقع محافظة ظفار في أقصى جنوب سلطنة عمان وتنصل من الشرق بالمنطقة الوسطى من من البلاد ومن الجنوب الغربي بالجمهورية اليمنية أما من الجنوب فتطل على بحر العرب ومن الشمال على صحراء الربع الخالي. (<http://www.dm.gov.om/Dhofar.asp>) وت تكون محافظة ظفار من عشر ولايات هي : صلالة، و ثمرية، و مرباط، و سدح، و رخيوت، و ضلوكوت، و مقشن، و شليم، و جزر الحلانيات، والمزيونة . وتعتبر مدينة صلالة المركز الإقليمي للمحافظة وتبعد عن مسقط بنحو (1023) كيلومتر (<http://alabri2004.8m.net/oman.mn.htm>) . وتشير بيانات الكتاب الإحصائي السنوي لوزارة التربية والتعليم أن عدد مدارس المحافظة (151) مدرسة، تضم في ثياتها (42088) طالب وطالبة، والجدول (1) يبين توزيع المدارس والشعب والطلبة والمعلمين والإداريين في محافظة ظفار للعام الدراسي 2008/2009م.

وفي محافظة ظفار يوجد مكتبين للإشراف التربوي هما:

أ- مكتب الإشراف التربوي بثرمي

تبعد هذه المدينة الصحراوية حوالي (80 كم) إلى الشمال من صلالة . ويقدم المكتب خدماته إلى (37) مدرسة، ويبلغ عدد موظفي المكتب (67) موظفاً وموظفة. كما هو موضح في الجدول (2).

ب- مكتب الإشراف التربوي برخيوت

تقع ولاية رخيوت في الجزء الغربي من محافظة ظفار، وتبعد عن مدينة صلالة إلى الغرب بحوالي (135) كيلومتراً، و يبلغ عدد سكان الولاية حوالي 4 الآف و 110 نسمة. (<http://www.majalisna.com/world/details>).

ويخدم المكتب (20) مدرسة، تحتوي على (2605) طالب وطالبة، والجدول (2) يوضح بيانات عامة عن المكتب

3 - منطقة الشرقية/شمال

تمثل المنطقة الشرقية الواجهة الشمالية الشرقية لسلطنة عمان والمطلة على بحر العرب من ناحية الشرق وتشمل الجانب الداخلي لجبل الحجر الشرفي التي تتصل بها من ناحية الشمال. وتكون الشرقية / شمال من ست ولايات هي : إبراء، و وادي بنى خالد، و بدية، والقابل، و المضيبي، و دما و الطائين. (<http://www.moi.gov.om/moi/wilayatinfo>)

وتضم مدارس المنطقة والتي يبلغ عددها (82) مدرسة، و (42538) طالب وطالبة وذلك حسب بيانات الكتاب الإحصائي السنوي لوزارة التربية والتعليم، كما هو موضحا في الجدول (1) ويوجد بالمنطقة مكتبا للإشراف التربوي، وهو مكتب الإشراف التربوي بالمضيبي.

مكتب الإشراف التربوي بالمضيبي

تقع ولاية المضيبي في أقصى غرب المنطقة الشرقية، وتبعد مساحتها (12600 كم) تقريباً، وتعتبر أكبر ولايات المنطقة الشرقية حيث تمثل نسبة 32% من جملة مساحة المنطقة الشرقية ونسبة 4% من جملة مساحة السلطنة. (<http://www.moi.gov.om/moi/wilayatinfo>)

ويبلغ عدد المدارس التابعة للمكتب (31) مدرسة، تحتوي على (17318) طالب وطالبة، بإشراف 31 موظفاً وموظفة يعملون بالمكتب، كما هو موضحا في الجدول (2).

4 - منطقة الشرقية/جنوب

وتشمل منطقة الشرقية جنوب على خمس ولايات وهي : صور، والكامل والوافي، وجعلان بنى بو علي، و جعلان بنى بو حسن، و مصيرة.

ويشير كتاب الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم أن عدد مدارس هذه المنطقة هو (88) مدرسة، وأن هذه المدارس تضم (43670) طالب وطالبة، والجدول (1) يوضح توزيع المدارس والشعب والطلبة والمعلمين والإداريين في منطقة الشرقية/جنوب للعام الدراسي 2008/2009م.

مكتب الإشراف التربوي بجعلان

يشرف مكتب الإشراف التربوي بجعلان على مدارس ثلاث ولايات وهي : ولاية جعلان بنى بو علي، وولاية جعلان بنى بو حسن، وولاية الكامل والوافي .

تحتل ولاية جعلان بنى بو علي التي ينادى عدد سكانها حوالي (50 ألف نسمة) غالبية الساحل الشرقي للمنطقة الشرقية، وجعلان بنى بو حسن تعتبر ثاني أكبر ولايات المنطقة الشرقية مساحة، إلا أن سكانها لا يتجاوزون (25 ألف نسمة تقريباً) ، أما ولاية الكامل والوافي تجاورها شماليًّا ولاية وادي بنى خالد، وغربيًّا ولاية بدية، وجنوباً ولاية جعلان بنى بو حسن،

وشرقاً ولاية صور، يسكنها (17 ألف و 712 نسمة) ، ينتشرون في حوالي (40 قرية ومدينة) (<http://www.moi.gov.om/moi/wilayatinfo>).

ويخدم مكتب الإشراف التربوي بجعلان على (56) مدرسة، ويبلغ عدد موظفي المكتب (137) موظفاً وموظفة، والجدول (2) يوضح بعض البيانات حول المكتب.

5- المنطقة الداخلية

وهي من المناطق المهمة في السلطنة، وت تكون هذه المنطقة من ثمانية ولايات هي : نزوى، و سمايل، و بهلاء، و أدم، و الحمراء، و إزكي، و بدبد، و منح ويبلغ إجمالي سكان المنطقة الداخلية حوالي (200000 نسمة تقريبا).

(<http://www.moe-nizwa.net/moe/home>)

ويبلغ عدد مدارس المنطقة (139)، وذلك حسب إحصائيات العام الدراسي 2008/2009، والجدول (1) يوضح توزيع المدارس والشعب والطلبة والمعلمين والإداريين في المنطقة الداخلية. ويوجد بالمنطقة الداخلية مكتب الإشراف التربوي في ولاية سمايل.

مكتب الإشراف التربوي بسمائل

يشرف مكتب الإشراف التربوي بسمائل على مدارس ولاية سمايل وولاية بدبد، . ولاية سمايل إحدى ولايات المنطقة الداخلية وتحيط بها من كل جانب سلسلة من الجبال الشاهقة .. وتبلغ مساحة الولاية (3500 كيلو متر مربع). تقع ولاية بدبد في الشمال الشرقي لمنطقة الداخلية فيحدها من الشمال ولاية السيب ومن الجنوب ولاية سمايل ومن الشرق ولاية بوشر وولاية العمارت ويفصل بينها سلاسل جبلية ومن الغرب سلاسل جبلية تتلاقى بولاية نخل من الجهة الغربية، وتبعد عن العاصمة مسقط بـ (82) كيلومترا. ويبلغ عدد سكانها 20.663 ألفا.) (<http://www.moi.gov.om/moi/wilayatinfo>.)

ومكتب الإشراف التربوي بسمائل يشرف على (31) مدرسة حكومية، تضم (19374) طالب وطالبة. والجدول (2) يوضح بيانات عامة عن المكتب.

6- منطقة الباطنة/شمال

تشرف المديرية العامة للتربية والتعليم لمنطقة الباطنة شمال على مدارس ست ولايات وهي: ولايات السوق، والخابورة، وصحم، وصغار، ولوى، وشناص. ويشير الكتاب الإحصائي للوزارة بأن عدد مدارس المنطقة بلغت (179) مدرسة، كما هو موضح بالجدول (1).

مكتب الإشراف التربوي بالسوقي

تقع ولاية السوقي على الشريط الساحلي لمنطقة الباطنة و يبلغ عدد سكانها حتى 1995 85 ألف و 25 نسمة يعيشون في 101 قرية. (<http://www.omn0.net/forum>.)
وقد تم إنشاء مكتب الإشراف التربوي بولاية السوقي بناء على القرار الوزاري رقم 2009/6 (ملحق القرار الوزاري، 2009، ص 28)، ويقدم المكتب تسهييلاته الخدمية لأربعين مدرسة، تضم 29862 طالب وطالبة، والجدول (2) يوضح بعض البيانات عن المكتب.

المبحث الرابع:

الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة

-أولاً: دراسات تتعلق بالمشكلات الإدارية للإشراف التربوي :

1- دراسة الحماد (2000) بعنوان: **معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات فاعلية الإشراف التربوي، وتحديد المعوقات الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون، بمدينة الرياض، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على الاستبانة كأدلة رئيسة للدراسة تم تطبيقها على أفراد الدراسة والمكون من (230) مشرفاً تربوياً، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات التي لها أثر في عملية الإشراف التربوي هي كثرة الأعباء الإدارية، وقلة الدورات التدريبية، وقلة الصالحيات الممنوحة للمشرفين . وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات منها تزويد مراكز الإشراف التربوي بالمكتبات التربوية المتخصصة، وضرورة إقامة دورات تدريبية للمشرفين لرفع مستوى علمي والإشرافي.

2 دراسة العوفي (2000)، بعنوان : **واقع الإشراف التربوي بالتعليم العام في سلطنة عمان واتجاهات تطويره .**

هدفت الدراسة إلى تحليل الواقع الحالي للإشراف التربوي بالتعليم العام في سلطنة عمان من وجهاه نظر المعلمين والمشرفين التربويين . والوصول إلى تصور لتطوير الجوانب المختلفة للإشراف التربوي بالتعليم العام في السلطنة في ضوء الاتجاهات الفكرية المعاصرة . استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان باستبانة، وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (507) مشرف ومعلم . وقد أشارت النتائج إلى قلة اهتمام العمل الإشرافي بالنمو المهني والعلمي للمعلمين . وقلة الاهتمام بالندوات وإقامة المعارض التربوية . كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترنات منها : ضرورة تشكيل لجنة مشتركة من المسؤولين بدائرة الإشراف التربوي، لمتابعة العمل الإشرافي من جهة، ومدى تنفيذ المشرف بين للأساليب الإشرافية من جهة أخرى . وإصدار دائرة الإشراف التربوي نشرة تربوية خاصة بالدراسات والبحوث التربوية، وإمداد قسم خدمات التدريب بالتمويل الكاف، وتجهيز القسم بأحدث التجهيزات الضرورية.

3- دراسة Mackinnon (2001) بعنوان: **تحليل الهيكل التنظيمي للم دارس، وأنماط القيادة والإشراف التربوي على المعلمين.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الهيكل التنظيمي للمدارس وأنماط القيادة والإشراف التربوي على المعلمين، وقد قام الباحث بتصميم عدة مناظرات تعتمد على النظرية التنظيمية، والدراسات التي تمت على القيد، وكذلك على أمثلة من الممارسات التي تتم في التنمية المهنية، مستخدماً المنهج الوصفي، وموظفاً التحليل المفاهيمي للمناظرات التي تدور أثناء الإشراف التربوي بين المشرف والتعلم، واستنتج الباحث أن المدخل الموقفية للإشراف التربوي تكون أكثر تأثيراً في التنمية المهنية للتربويين.

4- دراسة المدلل (2003) بعنوان: تصور مقترح لمواجهة المعوقات الإشرافية التربوية في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم معوقات الإشراف التربوي في منطقة غزة، من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم، وتقدم تصور مقترح لمواجهة هذه المعوقات في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم للسلطة الفلسطينية وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة، لجميع مراحل التعليم العام للعام الدراسي 2001/2002م والبالغ عددهم (141) مشرفاً ومشرفة. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر معوقات العمل الإشرافي في محافظة غزة كما يراها المشرفون التربويون، المعوق الاقتصادي ونسبة (71%)، يليه المعوق الإداري ونسبة (70%)، ثم المعوق المهني بنسبة (67%)، فالمعوق الاجتماعي ونسبة (65%). وتوصي الباحثة بالعمل الجاد في التغلب على معوقات العمل الإشرافي التربوي بكل الإمكانيات المتاحة، وذلك برفع الراتب الشهري، وتقديم حوافز المادية والتسهيلات، وتخفيض العبء الإداري على المشرفين، وتنفيذ دورات تدريبية، والتقويم المستمر لبرنامج الإشراف التربوي، وتعزيز العلاقات الإنسانية.

5- دراسة التوبي (2005) بعنوان: الكفاءات الأدائية الالزمة للمشرفين التربويين في سلطنة عمان، ومدى تمكّنهم منها.

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفاءات الأدائية الالزمة للمشرفين التربويين في سلطنة عمان، ومدى تمكّنهم منها، وقد اقتصرت الدراسة على معلمي المواد بمدارس التعليم العام، وعلى عينة من مشرفي المواد الذين يشرفون على معلمي المواد الدراسية، وجميع المشرفين الأوائل بأقسام المناهج بدوائر الإشراف في المناطق التعليمية . وقد توصلت الدراسة إلى تحديد الكفاءات الأدائية الالزمة للمشرفين في مجال الإشراف والقيادة، ومجال تطوير المادة العلمية، ومجال الإنماء المهني للمعلمين . وقد أوصت الدراسة بمزيد من الدورات والمشاغل التدريبية للمشرفين .

6- دراسة الغامدي (2005) بعنوان: معوقات الإشراف التربوي وأثرها على العمل في المدارس من وجهة نظر المشرفين والمديرين في محافظة جدة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات الإشراف التربوي وأثرها على العمل في المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين في محافظة جدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود العديد من المعوقات منها : عدم وجود حواجز مادية، وقلة الدورات التدريبية، وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات أهمها : تخصيص حواجز مادية ومعنوية للتربييين، وأهمية عقد دورات تدريبية، وتشجيع المشرفين والتربويين على عمل البحوث العلمية لرفع كفافتهم العلمية والمهنية.

7- دراسة Mandell (2006) بعنوان: الأساليب الإشرافية وأثرها على النمو المهني للمعلمين.

وهدفت إلى التعرف على تأثير الممارسات الإشرافية على النمو المهني للعاملين، تكونت عينة الدراسة من (10) معلمين، تم استخدام اسلوب المقابلة المفتوحة لمعرفة أثر الإشراف على نموهم المهني، وأشارت النتائج إلى أن الإشراف يمكن ان يكون له اثر واضح في على النمو المهني للمعلمين.

8- دراسة الشيزاوي (2007)، بعنوان: تصور مقتراح لتحقيق التكامل في الإشراف التربوي بين المشرف التربوي والقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام في سلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الإشراف التربوي وأهدافه وآلياته ووظائفه وأنماطه في الفكر الإداري المعاصر . والتعرف على أهم المشكلات التي تواجه صراع الدور الذي يؤدي إلى عدم تحقق التكامل في الإشراف التربوي .والكشف عن واقع الإشراف التربوي بمدارس التعليم العام في سلطنة عمان .بالإضافة إلى تقديم تصور مقتراح يحقق التكامل في الإشراف التربوي بين المشرف التربوي والقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بالسلطنة . اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، استعانت باستبانة كأدلة للدراسة . وأظهرت نتائج الدراسة وجود عدة مشكلات تعوق تحقق التكامل في الإشراف التربوي بين المشرف التربوي والقيادات المدرسية منها : اختلاف وجهات النظر بين الطرفين، تداخل الاختصاصات الإشرافية، و عدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكلا الطرفين، وكذلك ضعف الاتصال والتواصل والتعاون بين المشرف التربوي

والقيادة المدرسية. وقد تم وضع تصور مقترن لتحقيق التكامل في الإشراف التربوي والقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام في سلطنة عمان .

9- دراسة حسن (2007) بعنوان: تصور مقترن لنظام الإشراف التربوي بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

قدمت الدراسة تصوراً مقترناً لنظام الإشراف التربوي بالـ علـيم ما قبل الجامعي بالأزهر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وهدفت إلى التعرف على تطور الإشراف التربوي مفهومه، وأهدافه، واشتملت أداة الدراسة على استبيانتين، وتكونت عينـة الـدرـاسـة من (343) موجـهـاً أولـاً وموـجهـاً وشـيخـاً معـهـدـاً ووكـيلـاً ثـقـافـيـاً ووكـيلـاً شـرـعـيـاً وـعـرـبـيـاً وـمـعـلـماً وـمـعـلـمةـاً بـالـأـزـهـرـ، وـتـوـصـلـتـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ عـدـدـ مـنـ النـتـائـجـ أـهـمـهاـ وـجـودـ قـصـورـ فـيـ مـدـخـلـاتـ وـعـمـلـيـاتـ وـمـخـرـجـاتـ نـظـامـ إـلـيـشـرافـ بـالـأـزـهـرـ، وـقـدـمـتـ الـدـرـاسـةـ تـصـورـاًـ مـقـتـرـاًـ لـنـظـامـ إـلـيـشـرافـ التـرـبـويـ بـالـعـلـيمـ ماـ قـبـلـ الـجـامـعـيـ بـالـأـزـهـرـ.

10- دراسة السيابي (2008) بعنوان: دراسة تقويمية للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى : الوقوف على الإشراف التربوي في سلطنة عمان وعلى دوائره ومفهومه ونشأته وأهميته ومرحلـةـ تـطـوـيرـهـ وـوسـائـلهـ وـمـهـامـهـ، وـأـنـماـطـهـ، وـفـلـسـفـةـ وـالـهـيـكـلـةـ التـنـظـيمـيـةـ لـهـ. وـإـبرـازـ أـهـمـ التـحـديـاتـ الـتيـ تـواـجـهـ دـوـائـرـ إـلـيـشـرافـ التـرـبـويـ فـيـ سـلـطـنـةـ عـمـانـ، بـهـدـفـ تـقـوـيمـهـ وـإـيجـادـ حلـولـ مـنـاسـبـةـ لـهـ. وـقـدـ تـمـ التـوـصـلـ إـلـىـ وـضـعـ تـصـورـ مـقـتـرـاـ لـتـطـوـيرـ أـجـهـزةـ إـلـيـشـرافـ التـرـبـويـ بـوـزـارـةـ التـرـبـيـةـ وـالـعـلـيـمـ فـيـ سـلـطـنـةـ عـمـانـ. اـسـتـخـدـمـتـ الـبـاحـثـةـ الـمنـهـجـ الـوـصـفـيـ، وـاسـتـعـانـتـ بـالـإـسـتـبـانـةـ كـأـدـاءـ لـلـدـرـاسـةـ، تـمـ تـطـبـيقـ هـاـ عـلـىـ (156) إـدـارـيـ وـمـشـرـفـ تـرـبـويـ فـيـ خـمـسـ مـنـاطـقـ تـعـلـيمـيـةـ. وـقـدـ وـضـحـتـ نـتـائـجـ الـدـرـاسـةـ كـيـفـيـةـ التـغلـبـ عـلـىـ عـيـوبـ إـلـيـشـرافـ التـرـبـويـ، وـذـلـكـ مـنـ خـلـالـ : جـمـعـ الـبـيـانـاتـ لـفـهـمـ طـبـيـعـةـ الـأـدـاءـ الـوـظـيفـيـ، وـأـكـدـتـ عـلـىـ ضـرـورةـ السـرـعةـ فـيـ إـصـارـ القـرـاراتـ التـرـبـيـةـ وـالـإـشـرافـيـةـ. وـالـتـدـنـيـ فـيـ درـجـةـ مـمارـسـةـ الـأـنـشـطـةـ الـمـتـعـلـقـةـ بـعـقـدـ دـورـاتـ تـدـريـيـةـ لـلـمـشـرـفـينـ التـرـبـويـينـ، وـضـعـفـ الرـوـابـطـ وـالـتـوـاصـلـ بـيـنـ الـمـنـاطـقـ الـتـعـلـيمـيـةـ وـالـوـزـارـةـ. وـكـذـلـكـ اـسـتـمـارـ سـيـادـةـ وـطـغـيـانـ الـمـرـكـزـيـةـ فـيـ كـثـيرـ مـنـ الـأـمـورـ إـلـادـارـيـةـ. أـوـصـتـ الـدـرـاسـةـ بـضـرـورةـ إـشـاءـ مـرـكـزـ لـإـشـرافـ تـرـبـويـ إـلـكـتـرـوـنيـ. خـاصـ بـجـمـيعـ دـوـائـرـ إـلـيـشـرافـ فـيـ سـلـطـنـةـ، وـرـبـطـ مـؤـسـسـاتـ وـمـرـاكـزـ التـدـريـبـ الـعـرـبـيـةـ بـنـظـائـرـهـاـ الـعـالـمـيـةـ عـنـ طـرـيقـ الشـبـكـةـ الـعـالـمـيـةـ لـلـمـلـوـمـاتـ، حتـىـ تـمـكـنـ دـوـائـرـ إـلـيـشـرافـ مـنـ مـتـابـعـةـ الـمـسـتجـدـاتـ. وـالـعـمـلـ عـلـىـ إـشـاءـ مـرـكـزـ خـاصـ لـلـتـرـجـمـةـ مـنـ الـلـغـاتـ الـأـجـنبـيـةـ إـلـىـ الـلـغـةـ الـعـرـبـيـةـ فـيـ إـدـارـاتـ إـلـيـشـرافـ

التربوي، وإمداد الإشراف الفني بكل جديد، وتزويد مكتبات دوائر الإشراف بمصادر المعرفة العلمية ونتائج الأبحاث التربوية والإشرافية. وكذلك تطوير الهيكل التنظيمي لدوائر الإشراف التربوي، مع إصدار أدلة تنظيمية لعملية الإشراف وأخيراً القليل من درجة السلطة المركزية، وهيمنة نمط الروتين الإداري والإشرافي.

11- دراسة السلمي (2008) بعنوان: درجة إسهام المشرف التربوي المنسق في حل المشكلات الإدارية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام المشرفين التربويين المنسيين في حل مشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بإدارة التربية والتعليم، والمعلمين، والمباني المدرسية.. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (138) مشرفاً ومديراً، بمركز إشراف الجنوب في إدارة تعليم محافظة جدة، واستعان الباحث بالإستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إسهام المشرف التربوي المنسق أحياناً في حل المشكلات الإدارية و الفنية للإدارة المدرسية المتعلقة بإدارة التربية والتعليم حيث بلغ المتوسط العام (2.94) بالنسبة للجانب الإداري و (3.16) بالنسبة للجانب الفني، وأن المشرف التربوي المنسق يسهم غالباً في حل المشكلات الإدارية و الفنية للإدارة المدرسية المتعلقة بالمعلمين حيث بلغ المتوسط العام (3.45) بالنسبة للجانب الإداري و (3.87) بالنسبة للجانب الفني، وأن المشرف التربوي المنسق يسهم أحياناً في حل المشكلات الإدارية و الفنية للإدارة المدرسية المتعلقة بالمباني المدرسية حيث بلغ المتوسط العام (3.84) بالنسبة للجانب الإداري و (3.04) بالنسبة للجانب الفني، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: أن يرتبط بقاء المشرف التربوي المنسق في وظيفته بدرجة مسانته وحرصه على تطوير أدائه وممارسته الفنية والإدارية، وأن تسند وزارة التربية والتعليم مهمة المشرف التربوي المنسق إلى أصحاب الخبرة والكفاءة في الجانب الفني، وزيادة فعالية أداء المشرفين التربويين المنسيين وذلك عن طريق البرامج التدريبية واللقاءات التربوية المنظمة. ، و العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين المنسيين بشكل دوري من خلال عمل اختبارات دورية للمشرفين.

12- دراسة الزدجالي (2010) بعنوان: تطوير الإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع الإشراف التربوي في سلطنة عمان، ووضع تصور مقترن يمكن الاستفادة منه في تطوير الإشراف التربوي في سلطنة عمان . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من المشرفين التربويين في المحافظات والمناطق التعليمية التالية :

مسقط، والبريمي، و ظفار، والداخلية، و عددهم (256) مشرفاً ومشرفة . وقد استعن الباحث بالاستبانة كأداة للدراسة . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : المركزية في اتخاذ القرار، وكثرة الأعباء الإدارية والمهام الفرعية للمشرفين التربويين، وعدم توافر الكفايات والمهارات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، . وقد قدمت الدراسة تصوراً مقتراً يمكن الاستفادة منه في تطوير الإشراف التربوي بسلطنة عمان.

-ثانياً: دراسات تتعلق بالتطوير التنظيمي كمدخل لحل المشكلات الإدارية.

بالرغم من أهمية التطوير التنظيمي في عالم اليوم، إلا أنه لم يجد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين التربويين، حيث أن المتبع للدراسات المتعلقة بالتطوير التنظيمي، سيجد أن هناك نقصاً ملحوظاً في إجراء مثل هذه الدراسات ، وخاصة في الدول العربية، وعلى وجه التحديد في المؤسسات التربوية . وستقوم الباحثة باستعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي .

1- دراسة أبوبكر وحيدر (2000) بعنوان: متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ثقافة الأفراد بشأن المفاهيم والدوافع التي تتعلق بعملية التطوير التنظيمي، وتوصيف اتجاهات الأفراد بشأن عملية التطوير التنظيمي وأسباب مقاومتها، والتعرف على مجالات التطوير والتغيير التنظيمي وأوليات هذه المجالات، وتحديد أسباب فشل بعض جهود التطوير والتغيير التنظيمي. وقدم الباحثان مجموعة من النتائج أهمها: يرجع فشل جهود التطوير والتغيير التنظيمي بدرجة أساسية إلى عدم افتتاح وتحمس الأفراد نتيجة لعدم وضوح أهداف هذه العملية، وتخفيف استعدادات الأفراد وتتصف بالسلبية بشأن عملية التغيير التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها تصحيف مفاهيم وتصورات الأفراد بشأن عملية التغيير والتطوير التنظيمي، وضرورة التعرف المستمر على أسباب عدم حماس الأفراد ومقاومتهم لعملية التغيير والتطوير، وضرورة وضع نظام يحقق المتابعة والتقويم المستمر لنتائج عملية التغيير والتطوير والالتزام بالموضوعية والشفافية في مناقشة هذه النتائج، وتقديم إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي.

2- دراسة الباحسين (2001) بعنوان: القيادة العربية ومتطلبات التغيير.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير في المنظمات الإدارية، وقد اتبعت هذه الدراسة مجموعة خطوات منها عرض الباحث تنظيراً لمجموعة من التعريفات الحديثة لمفهوم القيادة والتغيير، وأنماط القيادة الإدارية، ثم تطرقت الدراسة لمفهوم وأهمية عملية التغيير في المنظمات الإدارية وأنواع التغيير، وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: إشراك الموظفين في عملية تخطيط وتنفيذ التغيير، وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، وبناء الثقة والانفتاح بين الموظفين والإدارة، ودعم ومساندة القيادات الإدارية العليا، وبشكل مستمر لعملية التغيير، وتذليل كل العقبات التي تعترضه

3 - دراسة تبوك (2001) بعنوان: دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي : دراسة استطلاعية للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية، وتحديد أهم المعوقات التي تقلل من جهودها في التطوير التنظيمي، وذلك في الهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان . منهج الدراسة: تم إجراء دراسة مسحية شاملة على مجتمع الدراسة والبالغ (299) إداري، واعتمد الباحث في عملية جمع البيانات على استبانة تضمنت أسئلة متعلقة بعينة الدراسة وال عوامل التنظيمية، والأنماط التكنولوجية، والموارد المالية، والتشريعات، والأنظمة التي تعوق التطوير . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : ضعف وحدات التطوير التنظيمي الموجودة داخل الهيئات والمؤسسات العامة من حيث : قلة الصالحيات الممنوحة، وقلة التدريب والكادر المؤهلة، والنقص في التشريعات المواكبة للمستجدات، وضعف استخدام الأساليب الحديثة في إدارة التطوير كفرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار . كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة الاستعانة بمستشارين من خارج المؤسسة، وزيادة استخدام الأساليب الحديثة كفرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار . وتحديث القوانين والأنظمة المعمول بها لتتلاءم مع المتغيرات المستجدة في البيئة المحيطة بها . والتركيز على تنمية الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات الوظيفية والتدريبية.

4 - دراسة فتحي (2001) بعنوان: التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على التطوير التنظيمي المعاصر للمدرسة الثانوية العامة في ضوء متطلبات التجديدات التربوية الحديثة. و التعرف على واقع التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية . وكذلك التوصل إلى سيناريوهات مقترنة للتطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية . اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

واستخدام استبانه كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها الاهتمام بالتغيير في الأفراد : عاداتهم، واتجاهاتهم وثقافتهم قبل التغيير المادي والتكنولوجي. وضرورة استخدام نظم تدريبيّة متقدمة لتدريب الأفراد . بالإضافة إلى توفير هيكل تنظيمي من المدرسة، يتيح إضافة تخصصات جديدة .

5- دراسة الدغيشي (2002) بعنوان: مشكلات التنظيم الإداري بكليات التربية بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ التنظيم الإداري الفعال لمؤسسات التعليم العالي والتعرف على مشكلات التنظيم الإداري لكلية التربية التابعة لوزارة التعليم العالي بسلطنة عمان، ومدى اختلاف تلك المشكلات باختلاف بعض المتغيرات، ووضع المقترنات المناسبة حيالها . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ووظفت الاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة تكونت من (227) فرداً هم عمداء الكليات، وعينة من رؤساء الأقسام والوحدات الأكademie، وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى مدير و الشؤون الإدارية والمالية . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: وجود عدد من المشكلات بالتنظيم الإداري لكليات التربية بسلطنة عمان . وأهمية اطلاع هيئة التدريس على اللوائح والأنظمة المتتبعة بكليات التربية . وأن تتسم اللوائح التنظيمية بالمرونة، حتى يستطيع المسؤولون استخدام مهاراتهم القيادية في تيسير مهامهم . والعمل على إعطاء المسؤولين بالكليات المزيد من الثقة من قبل الإدارة العليا . والعمل على معالجة القصور في النواحي التنظيمية التي تؤثر في فاعلية الاتصالات، وذلك من خلال تحسين وتطوير روتين العمل .

6- دراسة الدقامة (2002) بعنوان: التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد - الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح التغيير التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة إربد، وبيان مدى توافر السمات الإيجابية لعملية التغيير التنظيمي الفعال، وكيفية حدوث التغييرات التنظيمية في عدة دوائر ، والتعرف على أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي ومدى وجودها، في الدوائر الحكومية، وتقديم مجموعة من المقترنات اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي، والكشف عن مدى تأثير بعض العوامل الشخصية على اتجاهات المديرين نحو عملية التغيير التنظيمي . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضعف الدعم المادي، وضعف مشاركة العاملين، وضعف التعزيز والمتابعة من

أهم المعوقات في عملية التغيير . وأن أهم متطلبات عملية التغيير هي وضوح هدف التغيير ، ومشاركة العاملين، ودعم الإدارة العليا.

7- دراسة المشاري (2002) بعنوان: معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقة الرياض ومكة المكرمة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقة الرياض ومكة المكرمة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكان حجم العينة (693) من الضباط العاملين في شرطة منطقة الرياض ومكة المكرمة، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها: وجود معوقات إدارية تعيق التطوير التنظيمي تتمثل في: عدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية، والافتقار إلى نظام اتصال مناسب ، وعدم وجود فريق أو وحدة للتطوير التنظيمي في الجهاز الأمني، وعدم وضوح أهداف التطوير التنظيمي للعاملين وعدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي . وهناك أيضاً معوقات سلوكية تتمثل في الآتي : انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين ، وعدم الاستعانة بالخبراء المختصين في عملية التطوير التنظيمي ، وعدم العدالة في تطبيق نظام الحوافز. كما توجد أيضاً معوقات تقنية متمثلة في: عدم توافر التدريب المناسب للكوادر البشرية على استخدام التقنيات الحديثة، وعدم تحديد التقنيات المستخدمة، وعدم الإلمام بأسلوب الإدارة الحديثة.

8- دراسة Lise (2002) بعنوان: التأهيل المهني لتطوير المنظمة: الكفاءات الأساسية للعاملين في التطوير التنظيمي.

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد واعتماد الكفاءات الأساسية للعام لين في م مجال التطوير التنظيمي لتوفير أساس لتوجيه التنمية المهنية . توجد حالياً ثلاثة قوائم للكفاءات ولكن لم يتم تفعيلها . وعملت هذه الدراسة على استخراج الكفاءات من تلك القوائم والتي تتضمن المهارات والمواصفات والقيم . وهذه الكفاءات يمكنها من دعم التطوير التنظيمي، فضلاً عن تطوير وتعزيز ، أو تنفيذ مواد المناهج التعليمية المستخدمة في التطوير التنظيمي وبرامج التنمية المهنية . وبحثت أسئلة الدراسة حول: الكفاءات الأساسية للمنظمة في مجال التنمية و كيف يتم تقييمها وفقاً للأهمية، وعن مراحل البحث والعمل وتبرز بوصفيتها النموذج الأكثير أهمية لممارسة التطوير التنظيمي.

9- دراسة الأعرجي والعزم (2003)، بعنوان: اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين (في المستويات الإدارية العليا والوسطى) للاتجاه نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وقد شملت هذه الدراسة جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركة الاتصالات الأردنية والبالغ عددهم (319). وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية كالجنس، أو العمر، أو المؤهل العلميالخ. وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي و الاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجاليه (الأهداف، والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، والأدوات والأساليب التكنولوجية).

10- دراسة الجابري (2003) بعنوان: التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مهام مجالات التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها بسلطنة عمان . و التعرف على درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيقه من وجهة نظر مدير ي العموم بالمديريات . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستعانت بالإستبانة كأداة للدراسة، تكونت من (70) فقرة وتم التأكيد من صدقها وثباتها. وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (326) إداريا من العاملين في مديريات التربية والتعليم بمناطق السلطنة المختلفة . ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود مجموعة من معوقات التطوير التنظيمي أهمها : المركزية في عملية اتخاذ القرارات، وبطء في عمليات تحديث اللوائح والقوانين المنظمة للعمل . ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة إجراء عدد من الإجراءات المقترنة لتطوير ممارسات مجالات التطوير التنظيمي وهي : الأهداف والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات منها : تدريب المديرين على التعامل مع الطرق العلمية لحل المشكلات الإدارية، من خلال التطبيقات الميدانية، ودورات تدريبية متخصصة في العمليات الإدارية . وأن تسم الهيكل التنظيمية بالمرنة، بحيث يستطيع المسؤولون استخدام مهاراتهم القيادية، والعمل على إحداث التطور ات بما يتاسب مع الأهداف . وتعديل الهيكل التنظيمية بصورة مستمرة بما يتاسب ومتطلبات التطوير والتجديد لكل دائرة وقسم بالمديريات والإدارات التعليمية.

11- دراسة آل سعود (2003) بعنوان: اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي في الدفاع المدني في مدينة الرياض وجدة، وأهم اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي، وأهم العوامل

المؤثرة على التطوير التنظيمي، واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي، واعتمد على الإستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :يعتمد التطوير التنظيمي في الدفع المدني على التحليل المنظم للمشكلات، بهدف زيادة فعالية جميع الأنظمة المتداخلة، وهناك دعم للتطوير التنظيمي من قبل الإدارات العليا، ضرورة الاهتمام بالتدريب الأمني.

12- دراسة Dean (2003) بعنوان: ديناميات تحسين فريق المدرسة من منظور التطوير التنظيمي.

الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو وصف أداء فريق تحسين المدارس (SITs)، وتحديد مدى فعالية هذه الفرق التنظيمية بوصفها المخطط والمنفذ لإستراتيجيات التحسين والتطوير بالمدارس. وهناك هدف ثانوي للدراسة وهو اكتشاف مدى فروق فعالية الفرق في المدارس المدرجة. حيث أنه على مدى السنوات ال 12 الماضية، تطلب ولاية ميشجان رسميا التحسين والتطوير من خلال فرق التحسين المدرسي. في هذه الدراسة قام الباحث بوصف تصرفات ستة فرق من فرق التحسين المدرسي (SITs)، وكذلك الظروف الخارجية التي أثرت على المناطق التعليمية حيث تعمل هذه الفرق. وبالرغم من أن الفرق الستة تم تكوينها في ظروف مماثلة، إلا أنه كان ضرورياً أن نفهم سبب دعوتها للعمل من قبل المدارس، وما هو تأثير تفكير الفريق على فعالية تلك الفرق. وقد قام الباحث بتحديد العوامل التي تساعد أو التي تعرقل عملية تحسين ست مدارس متوسطة بولاية ميشجان مماثلة ديموغرافياً، لكنها متفاوتة في تحصيل الطلبة . المنهج الذي استخدمه الباحث في دراسته كان دراسة حالة /متعددة مع تحليل الحالة، وقد قام الباحث بوصف الظواهر في (SITs)، عن طريق تحديد أنماط بين المتغيرات المتعلقة بعمل وفعالية الفرق، والتحصيل الدراسي. كما قام الباحث ببحث مدى معرفة فرق (SITs) بديناميات السلوك والتطوير التنظيمي، ومدى قدرة الفرق على تخطيط، وتطوير، وتنفيذ الإستراتيجيات التي تتماشى مع المعايير الموضوعية، وفي الوقت نفسه زيادة تحصيل الطلاب. السؤال الأساس للدراسة كان كيف يمكن تقييم فرق (SITs) من حيث التطوير التنظيمي والسلوك التنظيمي، ومعايير فعالية الفرق في مدارس مماثلة ديموغرافياً، لكنها متفاوتة في تحصيل الطلبة . وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: (أ) الحاجة إلى (SITs) وذلك لربط نتائج تحصيل الطلاب ، واستراتيجيات الإصلاح الاهداف، والعمل لتحسين التخطيط المدرسي . (ب) الحاجة إلى الاعتراف وفهم العلاقة المقبولة بين فريق تطوير المدارس والأهداف التعليمية الأساسية ، (ت) الحاجة إلى توازن دقيق في المدارس وتحسين شروط الامتثال والتطوير التنظيمي ومبادئ السلوك لتهيئة الظروف التي تدعم مجموعة الفعالية؛(ث) ضرورة تحسن القيادة المدرسية، من خلال تحسين جميع الاستراتيجيات التي

تهدف إلى زيادة تحصيل الطلبة، (ج) الحاجة إلى تدريب وتطوير الموظفين في السلوك التنظيمي، والتطوير التنظيمي، وفريق فعالية التدريب.

13- دراسة Elaine (2005) بعنوان: استدامة التطوير في المنظمة التعليمية.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الأداء الحالي لمركز الدكتور بيتر كمنظمة للتعلم ، ففي عالم سريع ومتغير، تصبح قدرة المنظمة على ال تكيف والتعلم أمر ضروري لنجاحها، واستمرار قدرتها على مواجهة التحديات . وقد استخدام توقيع التعلم (Thurbin, 2003) كأساس للبحث العلمي على مجتمع الدراسة والمكون من ممثلي عن موظفي المركز، والإدارة، والمتطوعين وأعضاء مجلس الإدارة، وقد ركز الباحث على المقابلات لإلقاء نظرة تحليلية حول توقيع التعلم، كما قام باستعراض الأدب النظري حول المنظمات المتعلمة، والتغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية لضمان الجودة، وقد خرج الباحث بمجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز الوضع الحالي للمركز، ووضع الإستراتيجيات التي تعمل على تطوير قدرة المركز بوصفه منظمة للتعلم.

14- دراسة القسوس (2004) بعنوان: خصائص التغيير التربوي في مجالى الإدارة والإشراف التربوي في الأردن في الفترة ما بين 1987-2002، ومدى إدراك القيادات لها/بناءً أنموذج.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن خصائص التغيير التربوي في مجالى الإدارة والإشراف التربوي في الأردن في الفترة ما بين (1987-2002م)، كما هدفت إلى معرفة درجة إدراك القيادات التربوية الإدارية لهذه الخصائص، و بناءً أنموذج مقترن للتطوير. جمعت الباحثة بين أسلوبى البحث النوعي والبحث الكمي، وقد شملت أدوات الدراسة أنموذج تح ليل المحتوى، ودليل المقابلات، والاستبانة الخاصة بالجانب المسمى من الدراسة . شمل مجتمع الدراسة جميع مديريات التربية والتعليم في الأردن وعددها 33 مديرية ، وتكونت عينة الدراسة من ثمانى مديريات، وشملت العينة جميع كوادر العاملين من الفئات المشاركة ومجموعهم 488. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة : وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند الدالة ($\alpha \geq 0.05$) لأثر متغير المسمى الوظيفي على درجة إدراك القيادات التربوية لخصائص التغيير التربوي في جميع مكونات التغيير لصالح مديرى التربية والتعليم. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدالة ($\alpha \geq 0.05$) لكل من متغير المؤهل العلمي والخبرة في الوظيفة الحالية على درجة إدراك القيادات التربوية لخصائص التغيير التربوي في جميع مكونات التغيير . كما تم بناءً أنموذج مقترن للتطوير التربوي . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها : ضرورة تكوين رؤية واضحة للتغيير في جهازى الإدارة التربوية والإشراف التربوي، وتحقيق مزيد من المشاركة والديمقراطية في اتخاذ القرارات.

15 - دراسة العامری (2005) بعنوان: التنظيم وتصنيف الوظائف كاستراتيجية للإصلاح والتطوير الإداري: دراسة ميدانية على وحدات الخدمة المدنية في سلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المشكلات التي تواجهها وحدات الخدمة المدنية في سلطنة عمان نتيجة لغياب التنظيم الفعال، وعدم وجود نظام لتصنيف وترتيب وظائف تلك الوحدات ،وكذلك بيان العلاقة بين التنظيم وتصنيف الوظائف من جهة، وبين الإصلاح والتطوير من جهة أخرى. وقد قام الباحث بإعداد استبانة نم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ (94) موظفاً من القيادات الإدارية ذات العلاقة بعمليات الإصلاح والتطوير الإداري لوحدات الجهاز الإداري للدولة . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : معاناة وحدات الخدمة المدنية بسلطنة عمان من بعض المشكلات والمعيقات التي تحد من فاعليتها، ومن أبرز هذه المشكلات : عدم استقرار الهياكل التنظيمية، وكثرة تغييرها، وعدم وجود أسلوب علمي لتقدير الأداء، وكثرة الإجراءات المتعلقة بأداء الأعمال في وحدات الخدمة المدنية . ومن أهم توصيات هذه الدراسة : ضرورة العمل على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم، من خلال تصميم برامج تدريبية معينة، وكذلك التوسع في استخدام الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة في وحدات الخدمة المدنية.

16 - دراسة Fay (2007) بعنوان: تدريب المدراء التنفيذيين كعامل مسرع في عملية التطوير التنظيمي للمنظمة.

استعرضت هذه الدراسة نتائج الدراسة الاستكشافية لبحث الدور الذي يلعبه أثر تدريب القيادات على عملية التطوير التنظيمي للمنظمة، وكيف تسهم عملية التدريب في نجاح ثقافة المبادرة في عملية التغيير . وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن تدريب المدراء التنفيذيين عامل أساسي لعملية التطوير التنظيمي وذلك عندما يكون لدى المدراء التنفيذيين الثقافة الكافية والفهم الواسع الشامل لمفهوم التطوير التنظيمي، فترسخ أهداف عملية التطوير التنظيمي لديهم، مما يؤدي إلى الإمساك بزمام المبادرة لدى هؤلاء المديرين لعملية التطوير التنظيمي.

17- دراسة الشترى (1427) بعنوان: التطوير التنظيمي في المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية.

وقد تم اجراء هذه الدراسة استجابة للتوصيات الصادرة من وزارة التربية والتعليم - وذكعلى المستوى المحلي ، وايضا للاهتمام المتزايد بالتعليم وضرورة احداث تطوير شامل ومتكمال المنظومة التعليمية على جميع المستويات وفي جميع المجالات ، حيث ان التعليم اصبح قضية مهمة وحيوية وقد سعت الدراسة الى الايجابة عن الاسئلة التالية : ما واقع البيئة التنظيمية من حيث (البناء التنظيمي ، الم ناخ التنظيمي ، الثقافة التنظيمية) في المدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية ؟ ما معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية ؟ ما التصور المقترن للتطوير التنظيمي للمدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء مفاهيم واساليب مفاهيم التطوير التنظيمي ؟ ولتحقيق اهداف الدراسة الميدانية فقد صممت استبانة تضمنت ثلاثة محور رئيسية للتطوير التنظيمي بالمدرسة الثانوية . و طبقت الدراسة الميدانية على عينة الدراسة الذين بلغ عددهم (870) فردا تشمل الذكور والإناث من الفئات (مدير ، مدير ، مشرف ، مشرفة ، معلم ، معلمة) بالمدارس الثانوية العامة بمدينة الرياض . وقد اسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من اهمها : إن المدرسة تستفيد من قدرات الافراد وموهابتهم الشخصية بما يحقق الاهداف المشتركة لكل من الافراد ، حيث بلغ متوسط الموافقة (3.62). وان الافراد داخل المدرسة الثانوية يعاونون فيما بينهم في الازمات ، حيث بلغت درجة الموافقة بمتوسط (3088). و يفضل الافراد البقاء في عملهم حتى ولو توفرت لهم فرص عمل افضل ماليا " بدرجة متوسطة " بلغت (2.68). والافراد يتميزون بالتعاطف الاجتماعي والمشاركة في المناسبات الاجتماعية فيما بينهم ، حيث بلغت الموافقة (4.02). و عدم اشتراك الافراد العاملين بالمدرسة في صنع القرارات والتخطيط لعملية التطوير التنظيمي حيث بلغت درجة التواجد بمتوسط (3.84). وكذلك تنمية روح التعاون والعمل الفريقي بين الافراد داخل المدرسة ال ثانوية، حيث بلغت درجة الاهمية (3.99)، بالإضافة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين وجهات نظر (المعلمات والمديرات) تجاه واقع المناخ التنظيمي لصالح المديرات . وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين وجهات نظر (شاغلي الوظائف التعليمية وشاغلي الوظائف الادارية) تجاه واقع الثقافة التنظيمية لصالح شاغلي الوظائف التعليمية . بناء على الدراسة تم وضع تصور مقترن للتطوير التنظيمي للمدارس الثانوية (بنين . بنات) بمدينة الرياض وفق اسس علمية قابلة للتطبيق لمعالجة مشكلة الدراسة واستثمار رثائقها والاسترشاد بتوصياتها.

18- دراسة الزهراني (1428) بعنوان: ممارسات قيادة التغيير لدى المشرفين التربويين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لقيادة التغيير من وجهة نظر رؤسائهم، وكذلك التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لقيادة التغيير من وجهة نظر المستفيدين منهم . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن التربويين يمارسون قيادة التغيير بمختلف مراحلها وأبعادها المختلفة بدرجة متوسطة، وان متغيرات مثل المؤهل والوظيفة الحالية لها أثر على ممارسة قيادة التغيير .

19- دراسة الفايز (2008) بعنوان: الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته.

هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب وأساليب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، وكذلك آليات المساعدة لتطبيق استراتيجيات القيادة، وقد استخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن خوف العاملين على مصالحهم هو أحد أسباب المقاومة، كما أن التنمر والأذى أحد الأساليب المستخدمة في المقاومة، وأن التدرج في التغيير هو أهم الأسباب التي تدعو إلى الحد من المقاومة.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الباحثة لمجموعة من الدراسات السابقة في مجال الإشراف التربوي ومشكلاته الإدارية ومجال التطوير التنظيمي كمدخل لمواجهة المشكلات الإدارية سواء كانت العمánية أو العربية أو الأجنبية، كان لزاماً توضيح موقع هذه الدراسة بين تلك الدراسات من حيث التشابه والاختلاف . هذا وقد استفادت الباحثة من جميع الدراسات السابقة عند إعداد الجانب النظري، وعند الإعداد لأداة الدراسة، مما كان له الأثر الكبير في إثراء الدراسة الحالية .
أجمعـت هذه الـدراسـات عـلـى الآـتي:

- أن الإشراف التربوي في البلاد العربية عموماً وفي سلطنة عمان خصوصاً يعاني من العديد من المشكلات، ويواجه الكثير من المعوقات أهمها كثرة الأعباء الإدارية، وقلة الدورات التدريبية، وقلة الصلاحيات لممنوحة للمشرفين، وقلة الحوافز المادية

والمعنوية، و ضعف الاتصال والتواصل والتعاون بين الـ مشرف التربوي والقيادة المدرسية وكذلك استمرار سيادة وطغيان المركزية في كثير من الأمور الإدارية، وهذا ما أكـ دته دراسة كل من : الحـمـاد (2000)، العـوـفي (2000)، والـغـامـدي (2005) والـسـيـابـيـ (2008)، والـزـدـجـالـيـ (2010) وبـذـلـكـ فـهـيـ تـنـقـقـ مـعـ ماـ تـتـوقـعـهـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ منـ اـسـتـهـادـ لـإـبـرـازـ الـمـشـكـلـاتـ الـإـدـارـيـةـ الـتـيـ تـوـاجـهـ مـكـاتـبـ الـإـشـرـافـ التـرـبـويـ فـيـ الـمـديـريـاتـ الـعـامـةـ لـلـتـرـبـيـةـ وـالـتـعـلـيمـ فـيـ سـلـطـنـةـ عـمـانـ.

- ضـعـفـ وـحدـاتـ التـطـوـيرـ التـنظـيمـيـ الـمـوجـودـةـ دـاخـلـ الـهـيـئـاتـ وـالـمـؤـسـسـاتـ الـعـامـةـ مـنـ حـيـثـ :

قلـةـ الصـلـاحـيـاتـ الـمـمـنـوـحةـ،ـ وـقـلـةـ التـدـرـيـبـ وـالـكـوـادـرـ الـمـؤـهـلـةـ،ـ وـالـنـقـصـ فـيـ النـشـرـيـعـاتـ الـمـواـكـبـةـ لـلـمـسـتـجـدـاتـ،ـ وـضـعـفـ اـسـتـخـدـامـ الـأـسـالـيـبـ الـحـدـيـثـةـ فـيـ إـدـارـةـ التـطـوـيرـ كـفـرـ الـعـمـلـ وـالـمـشـارـكـةـ فـيـ اـتـخـاذـ الـقـرـارـ،ـ وـهـذـاـ مـاـ دـلـتـ عـلـيـهـ دـرـاسـةـ كـلـ مـنـ :ـ نـيـوـكـ (200)ـ وـالـدـغـيـشـيـ (2002)،ـ وـالـمـشـارـيـ (2003)،ـ وـالـجـابـريـ (2002)

- لم يتم التطرق إلى الإشراف كعملية إدارية شاملة، وهذا ما تهدف له الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ منـ خـالـلـ دـرـاسـةـ الـمـشـكـلـاتـ الـإـدـارـيـةـ لـمـكـاتـبـ الـإـشـرـافـ التـرـبـويـ فـيـ الـمـديـريـاتـ الـعـامـةـ لـلـتـرـبـيـةـ وـالـتـعـلـيمـ فـيـ سـلـطـنـةـ عـمـانـ.

- لم تـتـطـرـقـ إـلـىـ مـكـاتـبـ الـإـشـرـافـ التـرـبـويـ فـيـ الـمـديـريـاتـ الـعـامـةـ لـلـتـرـبـيـةـ وـالـتـعـلـيمـ فـيـ سـلـطـنـةـ عـمـانـ،ـ مـاـ يـجـعـلـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ مـخـلـفـةـ عـنـ جـمـيعـ الـدـرـاسـاتـ السـابـقـةـ فـيـ مجـتمـعـهاـ .

- أـوضـحـتـ مـعـظـمـ الـدـرـاسـاتـ انـ مـصـطـلـحـيـ التـطـوـيرـ التـنظـيمـيـ وـالتـغـيـيرـ التـنظـيمـيـ يـسـتـخدـمـانـ بـشـكـلـ تـبـادـلـيـ فـيـ عـمـلـيـاتـ التـطـوـيرـ وـالـتـحـسـينـ الـتـيـ تـسـعـىـ لـهـاـ الـمـنـظـمـاتـ التـرـبـوـيـةـ وـغـيرـ التـرـبـوـيـةـ،ـ وـمـنـ الـدـرـاسـاتـ الـتـيـ أـشـرـلتـ إـلـىـ ذـلـكـ دـرـاسـةـ الـعـامـريـ (2005)،ـ وـدـرـاسـةـ الـزـهـرـانـيـ (1428).

- أـوضـحـتـ بـعـضـ الـدـرـاسـاتـ بـاـنـ هـنـاكـ إـغـفالـ مـنـ قـبـلـ بـعـضـ الـمـسـتـجـبـيـنـ لـمـفـاهـيمـ التـطـوـيرـ التـنظـيمـيـ،ـ وـمـنـ الـدـرـاسـاتـ الـتـيـ أـكـدـتـ عـلـىـ ذـلـكـ دـرـاسـةـ أـبـوـبـكـرـ وـحـيدـ (2000)،ـ وـدـرـاسـةـ الـبـاحـسـينـ (2001)،ـ وـدـرـاسـةـ الدـقـامـسـةـ (2003).

- اـفـتـصـرـتـ بـعـضـ الـدـرـاسـاتـ عـلـىـ دـرـاسـةـ التـطـوـيرـ التـنظـيمـيـ مـنـ جـوـانـبـ مـحـدـدـةـ مـثـلـ دـرـاسـةـ الـمـشـارـيـ (2002)ـ وـالـتـيـ اـفـتـصـرـتـ عـلـىـ مـعـوـقـاتـ التـطـوـيرـ اـلـتـنظـيمـيـ،ـ وـدـرـاسـةـ الـسـعـودـ (2003)ـ وـالـتـيـ رـكـزـتـ حـولـ اـتـجـاهـاتـ الـمـديـريـنـ نـحـوـ التـطـوـيرـ التـنظـيمـيـ،ـ وـدـرـاسـةـ دـيـنـ (2003)ـ وـالـتـيـ اـفـتـصـرـتـ عـلـىـ دـيـنـامـيـاتـ تـحـسـينـ فـوـيقـ الـمـدـرـسـةـ،ـ وـدـرـاسـةـ فـايـ (2007)ـ وـالـتـيـ اـفـتـصـرـتـ عـلـىـ تـدـرـيـبـ الـمـدـرـاءـ التـنـفـيـذـيـنـ.

- اقتصرت الكثير من الدراسات على عرض النتائج والتوصيات دون أن تقدم تصوراً مقتراً لتفعيل دور المشرف التربوي.

أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة

- تتشابه الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة السيابي (2008)، إلا أن دراسة السيابي كانت دراسة تقويمية لدوائر الإشراف في سلطنة عمان بصفة عامة، أما الدراسة الحالية تستعرض واقع مكاتب الإشراف التربوي في المديريات العامة للتربية والتعليم، والكشف عن مشكلاتها الإدارية.
- تتشابه الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة الزدجالي (2010)، من حيث تحديد بعض المشكلات التي يواجهها الإشراف التربوي في سلطنة عمان في محوري أهداف الإشراف التربوي ، وتنظيم الإشراف التربوي بصفة عامة.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي ، واستخدامه كأدلة للدراسة.
- تتشابه الدراسة الحالية جزئياً ودراسة الجابري (2003)، إلا أن دراسة الجابري قد تناولت التطوير التنظيمي للمديريات العامة للتربية والتعليم، ولم تتطرق إلى المشكلات الإدارية التي تواجه تلك المديريات، وهذا ما يجعل الدراسة الحالية تفرد في دراستها للمشكلات الإدارية لمكاتب الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، واتخاذ التطوير التنظيمي كمدخل لمواجهة تلك المشكلات.
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في إجراء البحث على دول محددة مثل دراسة تبوك (2001)، ودراسة فتحي (2001)، ودراسة الدغيشي (2002)، ودراسة الأعرجي والعزام (2003).
- اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية، بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام هذه الدراسة .

أوجه الإلقاء من هذه الدراسات:

- تبيّنت للباحثة الفجوة التي لم تسد بعد، وهي عدم وجود دراسات عربية وأجنبية تناولت مكاتب الإشراف التربوي بالمديريات العامة للتربية والتعليم، خاصة وأن سلطنة عمان تشهد في الفترة الراهنة تطويراً شاملاً للتعليم بغية مواكبة التقدّم المتتسارع والذي يتطلّب قيادات تربوية واعية.

- استفادت الباحثة في اثراء الإطار النظري ، وفي اعداد أداة الدراسة و مجالاتها، كما استفادت أيضاً من نتائج الدراسات السابقة في صياغة النتائج والتوصيات.
- استفادت الباحثة من دراسة أبوبكر وحيدر (2000)، حيث أكدت دراستهما على العلاقة الوثيقة بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، واعتبار التطوير التنظيمي إحدى تقنيات التغيير المخطط، وأنه حتى يحدث التطوير لابد من التغيير المخطط.
- كما استفادت الباحثة أيضاً من دراسة الباحسين (2001) حيث أكدت على العلاقة التي تربط بين التطوير التنظيمي والقيادة الإدارية الحديثة، واستخدام استراتيجيات حديثة للنهوض بمستوى العاملين في المنظمات التربوية.
- استفادت الباحثة من معظم الدراسات السابقة عند وضع التصور المقترن للتغلب على المشكلات الإدارية بمكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في ضوء مدخل التطوير التنظيمي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مقدمة

يتناول هذا الفصل منهج البحث ا لعلمي المستخدم في الدراسة وحدودها، ويوضح مجتمع وعينة الدراسة. كما يتطرق لبناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها . ويبين أيضاً كيفية تطبيق الدراسة ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

أولاً: منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان . فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهره كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً .

ثانياً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات العاملين بمكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان وهي : محافظة مسقط، ومحافظة ظفار ، والمنطقة الداخلية، ومنطقة الباطنة شمال، والمنطقة الشرقية شمال، والمنطقة الشرقية جنوب للعام الدراسي 2009/2010م، والبالغ عددهم (590) موظفاً وموظفة.

ثالثاً: عينة الدراسة

وقد قامت الباحثة بتحديد عينة عشوائية بواقع (30) موظفاً وموظفة من كل مكتب ، حيث بلغ إجمالي العينة (240) موظفاً وموظفة. والجدول (3) يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغيري الخبرة و المؤهل الدراسة.

جدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري الخبرة والمؤهل الدراسي

النسبة	العدد	المتغير
14.6	35	خمس سنوات فأقل
15.4	37	6-10 سنوات
70.0	168	10 فأكثر سنوات
100.0	240	المجموع
33.8	81	دبلوم متوسط وما دونه
54.2	130	بكالوريوس أو ليسانس
8.8	21	بكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي
3.3	8	ماجستير فأعلى
100.0	240	المجموع

رابعاً: أداة الدراسة

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، وقد قامت الباحثة بتصميمها بصورة تتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بالتطوير التنظيمي. وفيما يلي وصف شامل لمراحل بناء الاستبانة، والتحقق من صدقها وثباتها.

أ- تصميم الاستبانة

- 1- لمعرفة المشكلات الإدارية التي تواجه مكاتب الإشراف التربوي قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية بصورة تتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها . مكونة من (114) فقرة موزعة على ستة مجالات، موجهة للعاملين لمكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان (انظر ملحق 2)، وقد تم بناء الأداة اعتماداً على ما يلي:

- توجيه سؤال استطلاعي لموظفي وموظفات مكاتب الإشراف التربوي حول المشكلات الإدارية التي تواجههم، وقد تم تحديد مجالات الاستبانة من خلال السؤال الاستطلاعي.
- مراجعة الأدب النظري، حيث تمت الاستفادة من الأدب النظري في تحديد وصياغة فقرات مجالات الأداة .

- مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة، حيث تم الإطلاع على مجموعة متنوعة من الدراسات التي أجريت في عدد من الدول العربية والغربية، وقد تمت الاستفادة منها عند تصميم الأداة.
- الخبرة الفنية للباحثة في مكاتب الإشراف التربوي بصفة خاصة، والخبرة الفنية للباحثة في وزارة التربية، والتي تقدر بأكثر من تسعه عشر عاماً.
- الإطلاع على اللوائح والتنظيمات المتعلقة بمكاتب الإشراف التربوي، والصادرة عن وزارة التربية والتعليم.

2 تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين، يعملون في مؤسسات تربوية مختلفة وعدهم (13) محكماً ومحكمة (انظر ملحق 4)، حيث قاموا بتدوين ملاحظاتهم وأرائهم من حيث:

- تحديد مدى وضوح عبارات الاستبانة وانت茂ها لمحاور الدراسة.
- حذف بعض العبارات وإضافة أخرى.
- تعديل الصياغة لبعض العبارات .

3- بناءً على آراء الأساتذة المحكمين وبإشراف الأساتذة المشرفين على الدراسة، تم تعديل بعض عبارات الاستبانة من حيث الحذف والاضافة والتعديل في صياغة العبارات، لتسقى الاستبانة في صورتها النهائية على (50) عبارة موزعة على خمسة محاور. (انظر ملحق 3).

- تناولت الباحثة في أداة الدراسة المشكلات الإدارية في الإدارة التربوية على حسب مجالاتها، وقد كان الأدب النظري للتطوير التنظيمي المتبني الأساسى الذى اشتقت منه الباحثة فقرات المجالات، حيث راعت الباحثة أبعاد ومحاور وأهداف و مجالات وأساليب التطوير التنظيمي، وذلك على حسب ما جاء في الإطار النظري للدراسة كالتالى:-

المجال الأول: التخطيط :

- تم اشتقاق الفقرات 1 ،5،6.من الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي.
- والفقرات 10،9،7،4،5،3، تم اشتقاقها من خصائص التطوير التنظيمي.
- أما الفقرة رقم 2 فقد اشتقت من أهداف التطوير التنظيمي.

المجال الثاني: التنظيم :

- تم اشتقاق جميع فقراته من محاور و مجالات التطوير التنظيمي.

المجال الثالث: الإتصال :

- اشترت الفقرات 21 ،22،24،28 ، من مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي.
- أما الفقرات 25،26،27،29 ، فقد تم اشتقاقها من خصائص التطوير التنظيمي.

- وقد اشترت الفقرة 23 من أهداف التطوير التنظيمي.
- وأخيراً الفقرة رقم 13 كان مصدر اشتقاقها من الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي.

المجال الرابع: القيادة والإشراف:

- مصدر اشتقاق جميع فقراته من أهداف التطوير التنظيمي.

المجال الخامس: التدريب :

- اشترت جميع فقراته من خصائص التطوير التنظيمي

بـ- صياغة فقرات الاستبانة

التزمت الباحثة بقواعد كتابة الاستبانة بحيث تكون العبارات موجزة ومصاغة بأسلوب واضح ومفهوم لأفراد مجتمع الدراسة، والابتعاد عن الكلمات الغامضة والمعقدة، وأن تكون المعلومات التي تحتويها شاملة لجميع جوانب المشكلة ويمكن الاعتماد عليه والوثق بها، وأن تقيس وتتنمي كل عbara لمحورها.

وقد اختارت الباحثة فقرات الاستبانة من النوع المغلق الذي يتطلب الإجابة بالإشارة إلى ما يناسب، واستخدمت مقياس (ليكرت) للدرج الخماسي لاستجابات أفراد عينة الدراسة . حيث تتم الإجابة على كل عbara بالاختيار من خمس استجابات وهي (أوافق وبشدة، أوافق، غير متأكد ،لأوافق، لا أوافق وبشدة)، وقد أعطيت لها القيم (5، 4، 3، 2، 1). حيث يعبر الرقم (5) عن أعلى درجة الموافقة (أوافق بشدة)، ويعبر الرقم (1) عن أقل درجة الموافقة (لا أوافق وبشدة).

ت- وصف الاستبانة في صورتها النهائية

تكونت من جزأين وهما:

1- الجزء الأول: البيانات الأساسية

وقد اشتمل على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي (الجنس، و المسمى الوظيفي، و المؤهل العلمي، و المنطقة التعليمية، و عدد سنوات الخبرة).

2- الجزء الثاني: أسئلة الاستبانة

وقد اشتمل على (50) عbara غطت مجالات الاستبانة الخمسة وفق التالي:

- **المجال الأول :** اشتمل على (10) عبارات هدفها الحصول على معلومات تتعلق بدرجة معرفة أفراد عينة الدراسة بالتخفيط في مكتب الإشراف التربوي .
- **المجال الثاني :** اشتمل على (10) عبارات هدفها الحصول على معلومات تتعلق بدرجة معرفة أفراد عينة الدراسة بالتنظيم في مكتب الإشراف التربوي.
- **المجال الثالث :** اشتمل على (10) عبارات هدفها الحصول على معلومات تتعلق بدرجة معرفة أفراد عينة الدراسة بالإتصال في مكتب الإشراف التربوي.

- المجال الرابع : اشتمل على (10) عبارات هدفها الحصول على معلومات تتعلق بدرجة معرفة أفراد عينة الدراسة بالقيادة والإشراف في مكتب الإشراف التربوي.
- المجال الخامس : اشتمل على (10) عبارات هدفها الحصول على معلومات تتعلق بدرجة معرفة أفراد عينة الدراسة بالتدريب في مكتب الإشراف التربوي.

ث- صدق أداة الدراسة

تعد الأداة صادقة إذا قاست ما صممت لقياسه، وحددت مدى صلاحية درجاته للقيام بتفسيرات مرتبطة بالمجال المقاس، وقد تم التحقق من صدق الأداة كما يلي:-

- **التحقق من مدى الصدق الظاهري لأداة الدراسة:**
تكون أداة الدراسة صادقة إذا كان مظهرها يدل على أنها تقيس ما وضع لها لقياسه، وقد تم التتحقق من مدى صدق الأداة ظاهرياً بعرضها على ثلاثة عشر محكماً، تم اختيارهم من ذوي الخبرة والكفاءة والمعرفة من الأساتذة (ملحق رقم 4 قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم)، لإبداء مرئياتهم حيالها وفقاً للنقاط التالية:
 - مدى مناسبة وشموليّة متغيرات البيانات الأولية.
 - مدى أهمية ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.
 - مدى انتقاء كل عبارة لمحورها، ومدى قياسها لما وضع لها لأجله.
 - مدى ملائمة كل محور، وتدرجات مقاييسه.

وفي ضوء الملاحظات التي أبدتها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون وذلك بحذف وتعديل صياغة بعض العبارات حتى تزداد أداة الدراسة وضوحاً ، وملائمة لقياس ما وضع لها لأجله.

- **التحقق من مدى الصدق الداخلي لأداة الدراسة:**
للتحقق من مدى الصدق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معاملات الارتباط (Pearson) بين كل عبارة ودرجة العبارات التي يحتويها المجال الذي تتنتمي إليه.

جدول (4)**نتائج معامل الإرتباط بين مجالات الاستبانة معامل ارتباط بيرسون (Pearson)**

المجال	1	2	3	4	5
الخطيط	--				
التنظيم	* * 0.731	--			
الاتصال	* * 0.506	** 0.603	--		
القيادة والإشراف	* * 0.634	* 0.423	* 0.369	--	
التدريب	* * 0.743	** 0.772	** 0.482	* * 0.578	--

نلاحظ من الجدول (4) أن معاملات الارتباط (Pearson) بين مجالات الدراسة الخمسة علاقة جيدة تكونها أكبر من 0.5 ومؤثرة طردياً ذات دلالة إحصائية عالية جداً، مما يشير إلى الإتساق الداخلي لمجالات الإستبانة.

أ - ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الإستبانة قامت الباحثة بتطبيقها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قوامها (30) موظفاً وموظفة من موظفي مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ، وقد تم استبعادها من عينة الدراسة ، وقد تم احتساب معامل الثبات بطريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، وتم استخراج معامل الثبات لكل مجال من مجالات الاستبانة الخمسة كل على حدة، وكذلك للاستبانة ككل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5)**نتائج معامل ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)**

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الخطيط	10	0.810
التنظيم	10	0.712
الاتصال	10	0.578
القيادة والإشراف	10	0.810
التدريب	10	0.875
الاستبانة ككل	50	0.928

ومن الجدول (5) نجد أن معامل ثبات الاستبانة بيأوي (0.928)، وهو معامل ثبات عالي في حين بلغ معامل الثبات لمجالات الاستبانة المختلفة: (الخطيط، التنظيم، الاتصال، القيادة والإشراف،

والتدريب) على التوالي (0.810)، و (0.712)، و (0.578)، و (0.810). وتعتبر هذه القيم جيدة، وعليه اعتبرت الأداة ثابتة، وصالحة لأغراض هذه الدراسة.

خامساً: إجراءات الدراسة

أ- التطبيق الميداني لأداة الدراسة

قبل البدء بالتطبيق الميداني للاستبانة تم الحصول على موافقة جامعة نزوى لتطبيق أداة الدراسة ، ثم تمأخذ الموافقات الرسمية من المكتب الفني بوزارة التربية والتعليم، وتم توجيه مخ اطبات من المكتب الفني لمدراء عموم المديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات والمناطق التعليمية بتسهيل مهمة الباحثة لتطبيق الاستبانة على عينة البحث على مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالمناطق التالية : محافظة مسقط ، ومحافظة ظفار ، والمنطقة الداخلية ، ومنطقة الباطنة شمال ، والمنطقة الشرقية شمال ، والمنطقة الشرقية جنوب للعام الدراسي 2009 / 2010 م .

ثم قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات على مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة، وقد بلغت نسبة الإسترجاع 100% ، كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول (6)

أعداد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة لعينة الدراسة

المجموع الكلي للاستبيانات	النسبة المئوية للاستبيانات العائدة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	المكتب
30	%100	30	30	مكتب الإشراف التربوي بالسيب
30	%100	30	30	مكتب الإشراف التربوي بقريات
30	%100	30	30	مكتب الإشراف التربوي بسمائل
30	%100	30	30	مكتب الإشراف التربوي بشريت
30	%100	30	30	مكتب الإشراف التربوي برخيوت
30	%100	30	30	مكتب الإشراف التربوي بالمضبي
30	%100	30	30	مكتب الإشراف التربوي بجعلان
30	%100	30	30	مكتب الإشراف التربوي بالسوق
240	%100	240	240	المجموع

بـ- المعالجة الإحصائية

بعد تجميع الاستبيانات، قامت الباحثة بمعالجـة البيانات إحصائياً باستخدـام برنامج الرزـمة الإحـصـائيـة (SPSS) وذلك على النحو التالي:

- معـامل ارتبـاط كـرونـباـخ أـلـفـا (Cranbach's alpha) للـتـأـكـد من ثـبـات أـدـاء الـدـرـاسـة .
- حـساب المـتوـسط الحـاسـابـي، والـانـحرـافـ المـعيـاريـ، وـمـقـيـاسـ الرـتـبةـ، لـتـحـديـدـ اـسـتـجـابـاتـ أـفـرـادـ عـيـنةـ الـدـرـاسـةـ نـحـوـ مـحاـورـ وـمـجاـلاتـ الـإـسـتـبـانـةـ.
- استـخدـامـ معـاملـ اـرـتـبـاطـ بـيرـسـونـ (Pearson) لـلـتـحـقـقـ مـنـ اـلـاتـسـاقـ الدـاخـلـيـ لـمـجاـلاتـ الـإـسـتـبـانـةـ الـخـمـسـةـ.
- استـخدـامـ اختـبارـ تـحلـيلـ التـبـاـينـ الأـحـادـيـ (One Way ANOVA)، لـمـعـرـفـةـ أـثـرـ كـلـ مـنـ الـمـؤـهـلـ الـدـرـاسـيـ، وـالـمـنـطـقـةـ الـتـعـلـيمـيـ، وـالـخـبـرـةـ الـعـلـمـيـةـ عـلـىـ مـجاـلاتـ الـدـرـاسـةـ الـخـمـسـةـ.
- استـخدـامـ اختـبارـ شـافـيـهـ (Scheffe) لـمـعـرـفـةـ فـروـقـ الدـالـلـةـ الـتـيـ تـعـزـىـ لـمـتـغـيـرـيـ سـنـوـاتـ الـخـبـرـةـ وـالـمـؤـهـلـ الـتـعـلـيمـيـ.

وقد تم تـصـنيـفـ درـجـةـ موـافـقـةـ أـفـرـادـ عـيـنةـ حـولـ مـدـىـ وـجـودـ الـمـشـكـلـةـ باـعـتـمـادـ الـمـعـيـارـ التـالـيـ:

جدول (7)

مـعيـارـ تـصـنيـفـ فـقـراتـ الـإـسـتـبـانـةـ فـيـ ضـوءـ اـسـتـجـابـاتـ أـفـرـادـ عـيـنةـ

تصـنيـفـ مـسـتـوـىـ درـجـةـ الموـافـقـةـ	مـدـىـ المـتـوـسطـ الحـاسـابـيـ	درـجـةـ الموـافـقـةـ
درـجـةـ موـافـقـةـ كـبـيرـةـ جـداـ	5 - 4,20	أـوـافـقـ وـبـشـدـةـ
درـجـةـ موـافـقـةـ كـبـيرـةـ	4.19 - 3,40	أـوـافـقـ
درـجـةـ موـافـقـةـ مـتوـسـطـةـ	3.39 - 2.60	غـيـرـ مـتـأـكـدـ
درـجـةـ موـافـقـةـ قـلـيلـةـ	2.59 - 1.80	لـأـوـافـقـ
درـجـةـ موـافـقـةـ قـلـيلـةـ جـداـ	1.79 - 1	لـأـوـافـقـ وـبـشـدـةـ

سـادـسـاًـ:ـ مـتـغـيـرـاتـ الـدـرـاسـةـ

تضـمـنـتـ مـتـغـيـرـاتـ الـدـرـاسـةـ ماـ يـليـ:

- 1- الـمـتـغـيـرـاتـ الـمـسـتـقـلـةـ، وـشـملـتـ:
- الـمـؤـهـلـ الـعـلـمـيـ: وـيـحدـدـ بـأـرـبـعـةـ مـسـتـوـيـاتـ (دـبـلـومـ مـتوـسـطـ أوـ مـادـونـهـ ،ـ وـالـبـكـالـلـورـيوـسـ وـالـلـيـسانـسـ ،ـ وـالـبـكـالـلـورـيوـسـ وـالـلـيـسانـسـ +ـ دـبـلـومـ عـالـيـ ،ـ وـمـاجـسـتـيرـ فـأـعـلـىـ).

- المنطقة التعليمية : وتشمل ست مستويات : (محافظة مسقط، ومحافظة ظفار، ومنطقة الباطنة/شمال، ومنطقة الشرقية/شمال، ومنطقة الشرقية/جنوب، والمنطقة الداخلية).
 - الخبرة العملية: وتشمل ثلاثة مستويات: (خمس سنوات فأقل، من 6 - 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).
- 2- المتغير التابع: وهو الدرجة المعبرة عن استجابة أفراد عينة الدراسة حول مجالات الدراسة الخمسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها، وذلك حسب تصور أفراد عينة الدراسة من موظفي وموظفات مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان للعام الدراسي 2009/2010م . وباستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تم استخدام التحليلات الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة .

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

- ما المشكلات الإدارية التي تواجهها مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ، من وجهة نظر موظفي هذه المكاتب؟
أولاً تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومقاييس الرتبة لفقرات الاستبانة، لمجالات الاستبانة كل ثم بعد ذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومقاييس الرتبة لكل مجال على حده ، وقد تم عرض استجابات أفراد العينة بحسب المحاور في الجدول أعلاه بالتفصيل كما يلي:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري ، والأهمية النسبية (الرتب) لتقديرات أفراد العينة على مجالات الإستبانة الخمسة .

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسطات الحسابية	المحور	م
الثالث	0.72886	3.1300	التخطيط	-1
الثاني	.49582	3.1454	التنظيم	-2
الأول	.50580	3.3917	الاتصال	-3
الرابع	.90493	3.1225	القيادة والإشراف	-4
الخامس	.78242	2.8108	التدريب	-5

يتضح من الجدول (8) بأن المتوسطات الحسابية لمجالات الخمسة قد تراوحت بين 3.39-2.81)، وهذا يعني بأن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة للمشكلات الإدارية قد جاءت بين درجة كبيرة ومتوسطة، حيث حصل مجال الاتصال على درجة موافقة كبيرة ، بينما حصل مجال التدريب على درجة موافقة متوسطة.

وسيتم تناول نتائج الدراسة على حسب ترتيب مجالاتها، وذلك بتناول الفقرات التي حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، والفقرات التي حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية . وهي كالتالي:

المجال الأول: التخطيط

جدول (9)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد العينة على فقرات التخطيط

مستوى درجة الموافقة	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	m
كبيرة	1	1.01136	4.1375	محدودية الدعم المالي المعتمد للمكتب.	-3
كبيرة	2	1.09486	3.9542	المركزية الشديدة في عملية التخطيط.	-2
كبيرة	3	99222.	3.7792	التغيير السريع في السياسات والخطط من قبل الوزارة.	-6
متوسطة	4	1.32057	3.0292	توفر البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط بشكل دقيق.	-1
متوسطة	5	1.28395	2.8292	توفر القدرة والمهارة اللازمة لتحديد الأولويات بشكل جيد.	-10
متوسطة	6	1.31183	2.8208	توفر الإمكانيات اللازمة ل القيام بالأعمال كالأجهزة والمعدات بشكل جيد.	-4
متوسطة	7	1.32079	2.7667	عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة ل القيام بعملية التخطيط وإعداد الخطط.	-7
متوسطة	8	1.30014	2.7042	الاهتمام الشديد بالخطط المستقبلية.	-9
متوسطة	9	1.32869	2.6833	مشاركة الموظفين عند وضع خطط وبرامج المكتب.	-5
قليلة	10	1.33162	2.5958	توفر توصيف دقيق للمسئليات الوظيفية لموظفي المكتب.	-8
متوسطة		.72886	3.1300	المتوسط العام للمجال	

يتضح من الجدول (9) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول قد تراوحت بين 4.13 - 2.59، وهذا يعني بأن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة جاءت بين درجة كبيرة و متوسطة فقد حصلت الفقرة رقم (3) من مجال التخطيط والتي تنص على : " محدودية الدعم المالي المعتمد للمكتب". أعلى متوسط حسابي لاستجابات أفراد العينة و قيمته (4.1375)، وعلى انحراف معياري مقداره (1.01136). أما الفقرة رقم (8) والتي تنص على : "توفر توصيف دقيق للمسئليات الوظيفية لموظفي المكتب ". فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي لاستجابات العينة وقدره (2.5958)، وانحراف معياري مقداره (1.33162).

المجال الثاني: التنظيم

جدول (10)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد العينة على فقرات التنظيم

مستوى درجة الموافقة	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	M
كبيرة	1	0.87399	4.1875	تداخل الاختصاصات بين أقسام المكتب ودوائر المديرية العامة للتربية والتعليم.	-11
كبيرة	2	1.12224	3.7500	التعقيد في الإجراءات الروتينية.	-13
كبيرة	3	1.06284	3.7417	ازدواجية الإجراءات بين أقسام المكتب في انجاز الأعمال.	-18
كبيرة	4	1.30336	3.5000	الفراغ وقلة العمل في بعض أقسام المكتب.	-17
متوسطة	5	1.55305	3.1375	الالتزام بساعات العمل الرسمية والتقييد بها.	-20
متوسطة	6	1.35475	2.9250	الإطلاع الدوري للموظفين على المستجدات التربوية.	-12
متوسطة	7	1.31412	2.7167	ارتباط المسؤوليات بقدرات ومهارات الموظفين بصورة كبيرة.	-16
متوسطة	8	1.27936	2.6417	غموض اللوائح والقواعد المنظمة للعمل.	-15
قليلة	9	1.25359	2.5417	العدالة في توزيع المسؤوليات بين أقسام المكتب.	-19
قليلة	10	1.25355	2.3125	الصلاحيات الممنوحة للمكتب من قبل المديرية العامة للتربية والتعليم كافية.	-14
متوسطة		.49582	3.1454	المتوسط العام للمجال	

- يتضح من الجدول (10) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني قد تراوحت بين (4.18-2.31)، وهذا يعني بأن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة جاءت بين درجة كبيرة وقليلة فقد حصلت الفقرة رقم (11) من مجال التنظيم والتي تنص على : " تداخل الاختصاصات بين أقسام المكتب ودوائر المديرية العامة للتربية والتعليم ". قد حصلت على أعلى متوسط حسابي لاستجابات أفراد العينة وقيمتها (4.1875)، وعلى انحراف معياري مقداره (0.87399). أما الفقرة رقم (14) والتي تنص على: "الصلاحيات الممنوحة للمكتب من قبل المديرية العامة للتربية والتعليم كافية ". فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي لاستجابات العينة وقدره (2.3125)، وانحراف معياري مقداره (1.25355).

المجال الثالث: الاتصال

جدول (11)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاتصال

مستوى درجة الموافقة	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
كبيرة	1	0.93286	3.9917	كثرة التعاميم التي تصل إلى المكتب وبجاجة إلى رد.	-23
كبيرة	2	1.10343	3.8708	توفر تقنيات الاتصال الحديثة في المكتب.	-27
كبيرة	3	1.10778	3.8208	تعدد المطالبات في موضوع واحد من أقسام مختلفة في المديرية.	-30
كبيرة	4	1.26069	3.7250	كثرة الاتصال بالمديرية العامة للتربية والتعليم في كل عمل يتطلب اتخاذ قرار.	-29
كبيرة	5	1.20140	3.6125	نقص خبرة بعض الموظفين في طرق التعامل مع أولياء الأمور والمرجعين بصفة عامة.	-24
متوسطة	6	1.42055	3.0542	وجود قنوات اتصال جيدة بين المكتب والمؤسسات الحكومية الأخرى.	-21
متوسطة	7	1.38868	3.0208	تأخر بعض المراسلات عن موعدها المحدد.	-25
متوسطة	8	1.30816	2.9958	إجراءات إنجاز العمل واضحة ودقيقة.	-28
متوسطة	9	1.26951	2.9417	وجود قنوات اتصال جيدة بين المكتب والمؤسسات الخاصة.	-22
متوسطة	10	1.29488	2.8833	توفر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال لدى موظفي المكتب بشكل جيد.	-26
متوسطة		.50580	3.3917	المتوسط العام للمجال	

- يتضح من الجدول (11) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث قد تراوحت بين 3.99 - 2.88، وهذا يعني بأن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة جاءت بين درجة كبيرة ومتوسطة وقد حصلت الفقرة رقم (23) من مجال الاتصال والتي تنص على: "كثرة التعاميم التي تصل إلى المكتب وبجاجة إلى رد . ". قد حصلت على أعلى متوسط حسابي لاستجابات أفراد العينة وقيمتها (3.9917)، وعلى انحراف معياري مقداره (0.93286). أما الفقرة رقم (26) والتي تنص على: "توفر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال لدى موظفي المكتب بشكل جيد . ". فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي لاستجابات العينة وقدره (2.8833)، وانحراف معياري مقداره (1.29488).

المجال الرابع: الإشراف

جدول (12)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد العينة على فقرات القيادة والإشراف

مستوى درجة الموافقة	الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	m
كبيرة	1	0.95414	4.0417	محودية سلطة اتخاذ القرار لدى مسئولي المكتب.	-35
كبيرة	2	1.16716	3.7083	التمييز في المعاملة لدى مسئولي المكتب.	-38
متوسطة	3	1.36644	3.1250	المتابعة المستمرة للموظفين خلال انجاز العمل.	-33
متوسطة	4	1.42717	3.0958	مراقبة مسئولي المكتب للجوانب الإنسانية لدى الموظفين.	-34
متوسطة	5	1.44038	3.0250	توفر الخبرات والمؤهلات المناسبة لدى المسؤولين بالمكتب.	-31
متوسطة	6	1.38723	3.0167	آليات التنسيق والمتابعة لدى رؤساء أقسام المكتب جيدة.	-39
متوسطة	7	1.36804	2.8458	إلمام مسئولي المكتب بأساليب الإدارة الحديثة: كالإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الوقت...	-32
متوسطة	8	1.27739	2.8417	عدم المرونة والتمسك بالروتين .	-36
متوسطة	9	1.40590	2.7708	تحفيز الموظفين على تطوير وتحسين العمل بصورة جيدة.	-40
متوسطة	10	1.25511	2.7542	إتباع تقويض السلطة من المسؤولين بصورة دائمة.	-37
متوسطة		.90493	3.1225	المتوسط العام للمجال	

يتضح من الجدول (12) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع قد تراوحت بين (4.04 - 2.75)، وهذا يعني بأن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة جاءت بين درجة كبيرة ومتوسطة وقد حصلت الفقرة رقم (35) من مجال القيادة والإشراف والتي تنص على: "محودية سلطة اتخاذ القرار لدى مسئولي المكتب . " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي لاستجابات أفراد العينة وقيمتها (4.0417)، وعلى انحراف معياري مقداره (0.95414). أما الفقرة رقم (37) والتي تنص على: " إتباع تقويض السلطة من المسؤولين بصورة دائمة . " فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي لاستجابات العينة وقدره (2.7542)، وانحراف معياري مقداره (1.25511).

المجال الخامس: التدريب

جدول (13)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد العينة على فقرات

التدريب

مستوى درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	m
كبيرة	1	0.93959	4.1292	انخفاض الرغبة للتدريب لدى موظفي المكتب.	-50
كبيرة	2	0.94070	3.9208	تقادم مهارات الموظفين التقنية.	-46
متوسطة	3	1.22781	2.6542	التنسيق الجيد بين قسم التدريب بالمديرية العامة للتربية والتعليم والمكتب.	-45
متوسطة	4	1.27084	2.6292	استمرارية التدريب على استخدام الأجهزة والتكنولوجيات الحديثة لموظفي المكتب.	-43
متوسطة	5	1.23985	2.6042	عدم تناسب برامج التدريب مع قدرات الموظفين ومؤهلاتهم.	-47
قليلة	6	1.10469	2.5375	وجود خطة جيدة للإنماء المهني لموظفي المكتب.	-44
قليلة	7	1.14255	2.4958	تكرار البرامج التدريبية في كثير من الخطط التدريبية.	-49
قليلة	8	1.22685	2.4667	وضع برامج دورية للتدريب وتطوير موظفي المكتب.	-42
قليلة	9	1.16285	2.3583	ندرة البرامج المتخصصة لرفع كفاءة الموظفين في التعامل مع المهارات التقنية.	-48
قليلة	10	1.33439	2.3125	الاحتياجات التدريبية لموظفي المكتب يتم تحديدها بشكل جيد.	-41
متوسطة		.78242	2.8108	المتوسط العام للمجال	

يتضح من الجدول (13) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الخامس قد تراوحت بين (4.12- 2.31)، وهذا يعني بأن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة جاءت بين درجة كبيرة و قليلة ، كما يتضح الفقرة (50) من مجال التدريب والتي تنص على : " انخفاض الرغبة للتدريب لدى موظفي المكتب". قد حصلت على أعلى متوسط حسابي لاستجابات أفراد العينة و قيمته (4.1292)، وعلى انحراف معياري (0.93959). أما الفقرة (37) والتي تنص على : " إتباع تفويض السلطة من المسؤولين بصورة دائمة ". فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي لاستجابات العينة وقدره (2.3125)، وانحراف معياري (1.33439).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة وفقاً لمتغيرات سنوات الخبرة العملية، والمؤهل التعليمي والمنطقة التعليمية؟
- وللإجابة على هذا السؤال، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أ - اختلاف وجهة أفراد عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة العملية

جدول (14)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) (دلالة الفروق بين رؤية أفراد عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة العملية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة (F)	*قيمة (P) أقل أو تساوي 0.05	الحكم
التخطيط	بين المجموعات	5.445	3	3.613	7.343	.000	Dal
	داخل المجموعات	121.519	236	.492			
التنظيم	بين المجموعات	1.069	3	1.306	5.621	.001	Dal
	داخل المجموعات	57.686	236	.232			
الاتصال	بين المجموعات	1.826	3	.474	1.874	.135	غير Dal
	داخل المجموعات	59.317	236	.253			
القيادة والإشراف	بين المجموعات	12.518	3	9.421	13.278	.000	Dal
	داخل المجموعات	183.200	236	.710			
التدريب	بين المجموعات	5.886	3	2.773	4.742	.003	Dal

تم حساب تحليل التباين الأحادي لكل مجال من مجالات الدراسة الخمسة، حسب متغير سنوات الخبرة العملية كما يوضح الجدول (14)، حيث اتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات: التخطيط، والتنظيم، والقيادة والإشراف، والتدريب، بينما اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الاتصال . ومن أجل تحديد اتجاه الفروق في المجالات الدالة إحصائيا فقد استخدمت الباحثة اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

جدول (15)

**يوضح نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق الدالة التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة وفقاً
لمجالات الإستبانة**

الحكم	مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	سنوات الخبرة (ب)	سنوات الخبرة (أ)	المجال
غير دال	0.389	0.22873	من 6-10 سنوات	خمس سنوات فأقل	التطبيق
لصالح أكثر من 10 سنوات	0.000	0.52310	أكثر من 10 سنوات		
غير دال	0.389	-0.22873	خمس سنوات فأقل		
غير دال	0.073	0.29437	أكثر من 10 سنوات		
لصالح أكثر من 10 سنوات	0.000	-0.52310	خمس سنوات فأقل		
غير دال	0.073	-0.29437	من 6-10 سنوات		
غير دال	0.611	0.11290	من 6-10 سنوات		
لصالح أكثر من 10 سنوات	0.002	0.32250	أكثر من 10 سنوات		
غير دال	0.611	-0.11290	خمس سنوات فأقل		
غير دال	0.059	0.20960	أكثر من 10 سنوات		
لصالح أكثر من 10 سنوات	0.002	-0.32250	خمس سنوات فأقل	أكثر من 10 سنوات	التنظيم
غير دال	0.059	-0.20960	من 6-10 سنوات		
غير دال	0.089	0.44888	من 6-10 سنوات		
لصالح أكثر من 10 سنوات	0.000	0.80369	أكثر من 10 سنوات		
غير دال	0.089	-0.44888	خمس سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	القيادة والإشراف
غير دال	0.078	0.35481	أكثر من 10 سنوات		
لصالح أكثر من 10 سنوات	0.000	-0.80369	خمس سنوات فأقل		
غير دال	0.078	-0.35481	من 6-10 سنوات		
غير دال	0.312	0.27830	من 6-10 سنوات	خمس سنوات فأقل	التدريب
لصالح أكثر من 10 سنوات	0.014	0.42119	أكثر من 10 سنوات		
غير دال	0.312	-0.27830	خمس سنوات فأقل		
غير دال	0.595	0.14289	أكثر من 10 سنوات		
لصالح أكثر من 10 سنوات	0.014	-0.42119	خمس سنوات فأقل	أكثر من 10 سنوات	التدريب
غير دال	0.595	-0.14289	من 6-10 سنوات		

- **المجال الأول (التطبيق):** أظهرت نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كما يبين الجدول رقم (15) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في مقارنتين، من

ووجهة نظر أفراد عينة الدراسة الأولى بين من خبرتهم بين خمس سنوات فأقل، ومن خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وذلك لصالح من خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

والمقارنة الثانية بين من خبرتهم أكثر من 10 سنوات، ومن خبرتهم خمس سنوات فأقل، حيث أوضحت أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، وذلك لصالح من خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

- **المجال الثاني (التنظيم):** أظهرت نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كما يبين الجدول (15) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في مقارنتين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الأولى بين من خبرتهم بين خمس سنوات فأقل، ومن خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وذلك لصالح من خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

والمقارنة الثانية بين من خبرتهم أكثر من 10 سنوات، ومن خبرتهم خمس سنوات فأقل، حيث أوضحت أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، وذلك لصالح من خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

- **المجال الثالث (الاتصال):** أظهرت نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كما يبين الجدول (15) أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

- **المجال الرابع (القيادة والإشراف):** أظهرت نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كما يبين الجدول (15) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في مقارنتين، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الأولى بين من خبرتهم بين خمس سنوات فأقل، ومن خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وذلك لصالح من خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

والمقارنة الثانية بين من خبرتهم أكثر من 10 سنوات، ومن خبرتهم خمس سنوات فأقل، حيث أوضحت أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، وذلك لصالح من خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

- **المجال الخامس (التدريب):** أظهرت نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كما يبين الجدول (15) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في مقارنتين، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الأولى بين من خبرتهم بين خمس سنوات فأقل، ومن خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وذلك لصالح من خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

والمقارنة الثانية بين من خبرتهم أكثر من 10 سنوات، ومن خبرتهم خمس سنوات فأقل، حيث أوضحت أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، وذلك لصالح من خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

ب اختلاف وجهة أفراد عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف متغير المنطقة

التعليمية

جدول (16)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلاله الفروق بين وجهة أفراد

عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف متغير المنطقة التعليمية

الحكم	*قيمة (P) أقل أو تساوي 0.05	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
غير دال	.067	2.097	1.089	5	5.445	بين المجموعات	الخطيط
			.519	234	121.519	داخل المجموعات	
غير دال	.504	.868	.214	5	1.069	بين المجموعات	التنظيم
			.247	234	57.686	داخل المجموعات	
غير دال	.210	1.441	.365	5	1.826	بين المجموعات	الاتصال
			.253	234	59.317	داخل المجموعات	
دال	.008	3.198	2.504	5	12.518	بين المجموعات	القيادة والإشراف
			.783	234	183.200	داخل المجموعات	
غير دال	.085	1.961	1.177	5	5.886	بين المجموعات	التدريب
			.600	234	140.426	داخل المجموعات	

تم حساب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكل مجال من مجالات الدراسة الخمسة، حسب متغير المنطقة التعليمية كما يوضح الجدول (16)، اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات: الخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتدريب تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية . بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال القيادة والإشراف تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية . ومن أجل تحديد اتجاه الفروق في المجالات الدالة إحصائيا فقد استخدمت الباحثة اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

جدول (17)

يوضح نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق الدالة التي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية
للمجال الرابع: القيادة والإشراف

الحكم	الدلالة الإحصائية	فروق المتوسطات	المنطقة (ب)	المنطقة (أ)
غير دال	0.415	0.357-	ظفار	مسقط
غير دال	0.565	0.393	باطنة ش	
غير دال	0.951	0.221	الشرقية ش	
غير دال	1.000	0.045	الشرقية ج	
غير دال	0.997	0.112	الداخلية	
dal لصالح ظفار	0.028	0.750	باطنة ش	ظفار
غير دال	0.221	0.578	الشرقية ش	
غير دال	0.523	0.402	الشرقية ج	
غير دال	0.386	0.470	الداخلية	
غير دال	0.993	0.171	الشرقية ش	باطنة ش
غير دال	0.807	0.348-	الشرقية ج	
غير دال	0.924	0.280-	الداخلية	
غير دال	0.990	0.177-	الشرقية ج	الشرقية ش
غير دال	0.999	0.109-	الداخلية	
غير دال	1.000	0.068	الداخلية	الشرقية ج

يبين الجدول (17) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في المقارنة بين محافظة ظفار و منطقة الباطنة شمال، وذلك لصالح محافظة ظفار.

ت اختلاف وجهة أفراد عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف متغير المؤهل

الدراسي

جدول (18)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) (دلالة الفروق بين رؤية أفراد عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف متغير المؤهل الدراسي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة (ف)	*(P) أقل أو تساوي 0.05	الحكم
التخطيط	بين المجموعات	15.593	3	5.198	11.014	.000	DAL
	داخل المجموعات	111.371	236	.472			
التنظيم	بين المجموعات	7.339	3	2.446	11.229	.000	DAL
	داخل المجموعات	51.416	236	.218			
الاتصال	بين المجموعات	5.353	3	1.784	7.548	.000	DAL
	داخل المجموعات	55.790	236	.236			
القيادة والإشراف	بين المجموعات	33.701	3	11.234	16.363	.000	DAL
	داخل المجموعات	162.017	236	.687			
التدريب	بين المجموعات	19.319	3	6.440	11.967	.000	DAL
	داخل المجموعات	126.993	236	.538			

تم حساب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكل مجال من مجالات الدراسة الخمسة، حسب متغير المؤهل الدراسي كما يوضح الجدول (18)، حيث اتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع مجالات الدراسة: التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والقيادة والإشراف، والتدريب. ومن أجل تحديد اتجاه الفروق في المجالات الدالة إحصائيا فقد استخدمت الباحثة اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

جدول (19)

يوضح نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق الدالة التي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي وفقاً لمجالات الإستبانة

المجال	المؤهل الدراسي (أ)	المؤهل الدراسي (ب)	الفروق بين المتosteats	مستوى الدلالة	الحكم
التخطيط	دبلوم متوسط أو ما دونه	بكالوريوس أو ليسانس	دبلوم متوسط أو ما دونه	0.42795	صالح البكالوريوس أو الليسانس
	البكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	بكالوريوس أو ليسانس	بكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	-0.27143	غير دال
	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	-0.14167	غير دال
	دبلوم متوسط أو ما دونه	دبلوم متوسط أو ما دونه	دبلوم متوسط أو ما دونه	-0.42795	صالح البكالوريوس أو الليسانس
	البكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	بكالوريوس أو ليسانس	بكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	-0.69938	صالح البكالوريوس أو الليسانس + دبلوم عالي
	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	-0.56962	غير دال
	دبلوم متوسط أو ما دونه.	دبلوم متوسط أو ما دونه.	دبلوم متوسط أو ما دونه.	0.27143	غير دال
	بكالوريوس أو ليسانس	بكالوريوس أو ليسانس	بكالوريوس أو ليسانس	-0.12976	صالح البكالوريوس أو الليسانس + دبلوم عالي
	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	0.12976	غير دال
	دبلوم متوسط أو ما دونه	دبلوم متوسط أو ما دونه	دبلوم متوسط أو ما دونه	0.14167	غير دال
التنظيم	دبلوم متوسط أو ما دونه	بكالوريوس أو ليسانس	بكالوريوس أو ليسانس	-0.35360	صالح البكالوريوس أو الليسانس
	البكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	بكالوريوس أو ليسانس	بكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	0.00494	غير دال
	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	0.2577	غير دال
	دبلوم متوسط أو ما دونه	دبلوم متوسط أو ما دونه	دبلوم متوسط أو ما دونه	-0.35360	صالح البكالوريوس أو الليسانس
	البكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	بكالوريوس أو ليسانس	بكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	0.34872	صالح البكالوريوس أو الليسانس + دبلوم عالي
	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	0.32788	غير دال
	دبلوم متوسط أو ما دونه.	دبلوم متوسط أو ما دونه.	دبلوم متوسط أو ما دونه.	-0.00494	غير دال
	بكالوريوس أو ليسانس	بكالوريوس أو ليسانس	بكالوريوس أو ليسانس	0.34872	صالح البكالوريوس أو الليسانس + دبلوم عالي
	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	1.000	غير دال
	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	0.296	غير دال
الاتصال	دبلوم متوسط أو ما دونه	بكالوريوس أو ليسانس	بكالوريوس أو ليسانس	-0.001	صالح البكالوريوس أو الليسانس
	البكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	بكالوريوس أو ليسانس	بكالوريوس أو ليسانس	0.01481	غير دال
	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	-0.10185	غير دال
	دبلوم متوسط أو ما دونه	دبلوم متوسط أو ما دونه	دبلوم متوسط أو ما دونه	-0.29267	صالح البكالوريوس أو الليسانس
	البكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	بكالوريوس أو ليسانس	بكالوريوس أو ليسانس	-0.27795	غير دال
	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	-0.39462	غير دال
	دبلوم متوسط أو ما دونه.	دبلوم متوسط أو ما دونه.	دبلوم متوسط أو ما دونه.	-0.01481	غير دال
	بكالوريوس أو ليسانس	بكالوريوس أو ليسانس	بكالوريوس أو ليسانس	0.27795	غير دال
	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	-0.11667	غير دال
	دبلوم متوسط أو ما دونه	دبلوم متوسط أو ما دونه	دبلوم متوسط أو ما دونه	0.10185	غير دال
قيادة الإشراف	دبلوم متوسط أو ما دونه	بكالوريوس أو ليسانس	بكالوريوس أو ليسانس	0.39462	غير دال
	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	0.11667	غير دال
	دبلوم متوسط أو ما دونه	دبلوم متوسط أو ما دونه	دبلوم متوسط أو ما دونه	0.72356	صالح البكالوريوس أو الليسانس
	البكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	بكالوريوس أو ليسانس	بكالوريوس أو ليسانس	-0.17831	غير دال
	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	ماجيستير فأعلى	0.25741	غير دال

البكالوريوس أو الليسانس	دبلوم متوسط أو ما دونه	Magister فاعلى	غير دال	0.498	-0.46615	Magister فاعلى	غير دال	0.000	-0.72356	دبلوم متوسط أو ما دونه	البكالوريوس أو الليسانس	دال لصالح البكالوريوس أو الليسانس
البكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	دبلوم متوسط أو ما دونه.	Magister فاعلى	غير دال	0.856	0.17831	Magister فاعلى	غير دال	0.000	-0.90187	دبلوم متوسط أو ما دونه.	البكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	دال لصالح البكالوريوس أو الليسانس+دبلوم عالي
البكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	دبلوم متوسط أو ما دونه.	Magister فاعلى	غير دال	0.498	0.46615	Magister فاعلى	غير دال	0.659	0.43571	دبلوم متوسط أو ما دونه.	البكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	دال لصالح البكالوريوس أو الليسانس+دبلوم عالي
البكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	دبلوم متوسط أو ما دونه.	Magister فاعلى	غير دال	0.872	-0.25741	Magister فاعلى	غير دال	0.000	0.90187	دبلوم متوسط أو ما دونه.	البكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	دال لصالح البكالوريوس أو الليسانس+دبلوم عالي
البكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	دبلوم متوسط أو ما دونه.	Magister فاعلى	غير دال	0.498	0.46615	Magister فاعلى	غير دال	0.659	-0.43571	دبلوم متوسط أو ما دونه.	البكالوريوس أو ليسانس + دبلوم عالي	دال لصالح البكالوريوس أو الليسانس+دبلوم عالي
البكالوريوس أو ليسانس	دبلوم متوسط أو ما دونه	Magister فاعلى	غير دال	1.000	-0.00370	Magister فاعلى	غير دال	0.000	0.54322	دبلوم متوسط أو ما دونه.	البكالوريوس أو ليسانس	دال لصالح البكالوريوس أو الليسانس
البكالوريوس أو ليسانس	دبلوم متوسط أو ما دونه.	Magister فاعلى	غير دال	0.832	-0.25370	Magister فاعلى	غير دال	0.000	-0.54322	دبلوم متوسط أو ما دونه.	البكالوريوس أو ليسانس	دال لصالح البكالوريوس أو الليسانس
البكالوريوس أو ليسانس	دبلوم متوسط أو ما دونه.	Magister فاعلى	غير دال	0.020	-0.54692	Magister فاعلى	غير دال	0.033	-0.79692	دبلوم متوسط أو ما دونه.	البكالوريوس أو ليسانس	دال لصالح البكالوريوس أو الليسانس+دبلوم عالي
البكالوريوس أو ليسانس	دبلوم متوسط أو ما دونه.	Magister فاعلى	غير دال	1.000	0.00370	Magister فاعلى	غير دال	0.020	0.54692	دبلوم متوسط أو ما دونه.	البكالوريوس أو ليسانس	دال لصالح البكالوريوس أو الليسانس+دبلوم عالي
البكالوريوس أو ليسانس	دبلوم متوسط أو ما دونه.	Magister فاعلى	غير دال	0.879	-0.25000	Magister فاعلى	غير دال	0.033	0.79692	دبلوم متوسط أو ما دونه.	البكالوريوس أو ليسانس	دال لصالح البكالوريوس أو الليسانس+دبلوم عالي
البكالوريوس أو ليسانس	دبلوم متوسط أو ما دونه.	Magister فاعلى	غير دال	0.832	0.25370	Magister فاعلى	غير دال	0.879	0.25000	دبلوم متوسط أو ما دونه.	البكالوريوس أو ليسانس	دال لصالح البكالوريوس أو الليسانس+دبلوم عالي
البكالوريوس أو ليسانس	دبلوم متوسط أو ما دونه.	Magister فاعلى	غير دال	0.033	0.79692	Magister فاعلى	غير دال	0.879	0.25000	دبلوم متوسط أو ما دونه.	البكالوريوس أو ليسانس	دال لصالح البكالوريوس أو الليسانس + دبلوم عالي

- **المجال الأول (التخطيط):** أظهرت نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كما يبين الجدول (19) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الأولى بين حملة الدبلوم المتوسط وما دونه وبين حملة البكالوريوس أو الليسانس، وذلك لصالح حملة البكالوريوس أو الليسانس، كما أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) ، بين حملة البكالوريوس أو الليسانس و حملة البكالوريوس أو الليسانس + دبلوم عالي وذلك لصالح حملة البكالوريوس أو الليسانس + دبلوم عالي.

- **المجال الثاني (التنظيم):** أظهرت نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كما يبين الجدول (19) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الأولى بين حملة الدبلوم المتوسط وما دونه وبين حملة البكالوريوس أو الليسانس، وذلك لصالح حملة البكالوريوس أو الليسانس، كما أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) ، بين حملة البكالوريوس أو الليسانس و حملة البكالوريوس أو الليسانس + دبلوم عالي وذلك لصالح حملة البكالوريوس أو الليسانس + دبلوم عالي.

- **المجال الثالث (الاتصال):** أظهرت نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كما يبين الجدول (19) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الأولى بين حملة الدبلوم المتوسط وما دونه وبين حملة البكالوريوس أو الليسانس، وذلك لصالح حملة البكالوريوس أو الليسانس، كما أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) ، بين حملة البكالوريوس أو الليسانس و حملة البكالوريوس أو الليسانس + دبلوم عالي وذلك لصالح حملة البكالوريوس أو الليسانس + دبلوم عالي.

- **المجال الرابع (القيادة والإشراف):** أظهرت نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كما يبين الجدول (19) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الأولى بين حملة الدبلوم المتوسط وما دونه وبين حملة البكالوريوس أو الليسانس، وذلك لصالح حملة البكالوريوس أو الليسانس، كما أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) ، بين حملة البكالوريوس أو الليسانس و حملة البكالوريوس أو الليسانس + دبلوم عالي وذلك لصالح حملة البكالوريوس أو الليسانس + دبلوم عالي.

- **المجال الخامس (التدريب):** أظهرت نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كما يبين الجدول (19) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الأولى بين حملة الدبلوم المتوسط وما دونه وبين حملة البكالوريوس أو الليسانس، وذلك لصالح حملة البكالوريوس أو الليسانس، كما أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) ، بين حملة البكالوريوس أو الليسانس و حملة البكالوريوس أو الليسانس + دبلوم عالي وذلك لصالح حملة البكالوريوس أو الليسانس + دبلوم عالي.

الفصل الخامس

**مناقشة نتائج الدراسة
وعرض للتصور المقترن**

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة وعرض للتصور المقترن

مقدمة

يتناول هذا الفصل مبحثين هما : مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، في ضوء الإطار النظري للدراسة ونتائج الدراسات السابقة، ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، وتسهيلاً لعرضها ستناقش الباحثة كل سؤال منفرداً، و المبحث الثاني هو وضع التصور المقترن الذي يمكن من خلاله مواجهة المشكلات الإدارية بمكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان في ضوء مدخل التطوير التنظيمي.

المبحث الأول: مناقشة نتائج الدراسة

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما المشكلات الإدارية التي تواجهها مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ، من وجهة نظر موظفي هذه المكاتب؟

أشارت نتائج الدراسة في الجدول (8) بأن المتوسطات الحسابية للمجالات الخمسة قد تراوحت بين (3.39 - 2.81)، وهذا يعني بأن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة للمشكلات الإدارية قد جاءت بين درجة كبيرة ومتوسطة ، حيث حصل مجال الاتصال على درجة موافقة كبيرة ، بينما حصل مجال التدريب على درجة موافقة متوسطة . وقد يعزى ذلك من واقع الخبرة الفنية للباحثة إلى قلة استخدام العاملين بالمكاتب بالطرق وأساليب الحديثة للاتصال ، وندرة الامكانيات والموارد المادية لتحديث قنوات وأساليب الاتصال ، والافتقار إلى نظام اتصال مناسب . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المشاري(2002)، ودراسة الجابري(2003).

وفيما يلي مناقشة كل مجال على حدة:-

المجال الأول : التخطيط: بالنظر إلى جدول المتوسطات (9)، لمجال التخطيط، يلاحظ أن هناك مشكلات إدارية تتراوح بين المستويين الكبير والمتوسط، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد حصلت الفقرة رقم (3) من المجال والتي تنص على: " محدودية الدعم المالي المعتمد للمكتب." على أعلى متوسط حسابي.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة تعاني من مشكلات إدارية في مجال التخطيط تتعلق بمحدودية الدعم المادي أو ضعف الاعتماد المالي المخصص للمكاتب، وعدم تقديم التسهيلات المادية الازمة لتسهيل العمل في تلك المكاتب، ويعزى ذلك كما ترى الباحثة إلى ضعف الاعتماد المالي المخصص للمكاتب من قبل الإدارة المركزية.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة العوفي (2000)، والمدلل (2003)، والسيابي (2008)، والباحسين (2001). وقد اتفقت جميع تلك الدراسات في وجود معوقات إدارية للعمل الإشرافي أهمها ضعف الدعم المادي.

أما الفقرة رقم (8) فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال وتنص على : توفر توصيف دقيق للمسميات الوظيفية لموظفي المكتب.

وتشير النتيجة هنا إلى أن مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة لا يتتوفر بها توصيف دقيق للمسميات الوظيفية للموظفين، ويعزى ذلك إلى من وجهاً نظر الباحثة إلى أن موظفي المكتب يقومون بأعمال مختلفة لا تتدرج ضمن اختصاصاتهم الوظيفية.
المجال الثاني : التنظيم: أما بالنسبة لمجال التنظيم فمن خلال الجدول (10) يلاحظ أن المشكلات الإدارية تراوحت بين الدرجة "الكبيرة" و"المتوسطة"، مع وجود لمشكلة واحدة في الدرجة "قليلة". وقد حصلت الفقرة (11) من المجال على أعلى متوسط حسابي وتنص على : " تداخل الاختصاصات بين أقسام المكتب ودوائر المديرية العامة للتربية والتعليم."

وتوضح النتيجة هنا أن هناك تداخل بين اختصاصات أقسام المكتب ودوائر المديرية العامة للتربية والتعليم، ويعزى ذلك إلى عدم وجود تحديد دقيق لاختصاصات أقسام المكاتب من قبل المديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة، ووجود ازدواجية كبيرة جداً في أداء المهام.

وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (الزدجالي، 2010)، ودراسة (الدغيشي 2002) والتي أكدت على وجود عدد من المشكلات الخاصة بالتنظيم.

وقد حصلت الفقرة (14) على درجة قليلة وتنص على : "الصلاحيات الممنوحة للمكتب من قبل المديرية العامة للتربية والتعليم كافية."

وقد يعزى ذلك من وجهاً نظر الباحثة إلى عدم التحديد الدقيق لمهام أقسام المكاتب . وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (تبوك، 2001)، والتي توصلت على ضعف وحدات التطوير التنظيمي داخل الهيئات والمؤسسات العامة من حيث قلة الصلاحيات الممنوحة.

المجال الثالث : الإتصال: من خلال الجدول (11) نلاحظ أن درجات الموافقة لفقرات هذا المجال تراوحت بين "الكبيرة" و"المتوسطة". والفقرة (23) حصلت على أعلى متوسط حسابي وتنص على : "كثرة التعاميم التي تصل إلى المكتب وبجاجة إلى رد."

ويعزى ذلك إلى الازدواجية في أداء الأعمال، وقلة التنسيق بين أقسام المكتب، وقلة أعداد الموظفين في بعض مكاتب الإشراف، وكذلك كثرة الأعباء الإدارية.

وتفقق هذه النتيجة مع دراسة (الحمداد، 2000)، ودراسة (العامري ، 2005)، والتي أكدت على أن كثرة الإجراءات المتعلقة بأداء الأعمال من أكثر المعوقات التي تحد من فاعلية وحدات الخدمة المدنية.

أما الفقرة (26) والتي تنص على : "توفر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال لدى موظفي المكتب بشكل جيد. قد حصلت على أدنى متوسط حسابي في المجال". ويعزى ذلك إلى قلة البرامج التدريبية والإيمائية لموظفي المكاتب، وعدم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (العوفي، 2000)، والتي أشارت نتائجها إلى قلة اهتمام العمل الإشرافي بالنمو المهني والعلمي للمعلمين، وقلة الاهتمام بالندوات وإقامة المعارض التربوية.

المجال الرابع: القيادة والإشراف: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن درجات الموافقة لفقرات هذا المجال تراوحت بين " الكبيرة " و" المتوسطة ". والفقرة رقم (35) حصلت على أعلى متوسط حسابي وتنص على: "محodosية سلطة اتخاذ القرار لدى مسئولي المكتب". ويعزى ذلك إلى وجود المركزية الشديدة لدى الإدارة العليا، بالرغم من التوجه إلى تطبيق فكر الجودة الشاملة في اتخاذ القرار.

وأتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الزجالي2010)، ودراسة (السيابي2008)، ودراسة (تبوك2001)، ودراسة (المشاري 2002)، ودراسة (الجابري، 2003)، والتي أكدت جميعها على استمرار طغيان المركزية في كثير من الأمور الإدارية والتي أهمها سلطة اتخاذ القرار. أما الفقرة (37) والتي تنص على: "إتباع تقويض السلطة من المسؤولين بصورة دائمة . " قد حصلت على أدنى متوسط حسابي في المجال.

ويعزى ذلك إلى عدم وجود آليات واضحة في تقويض السلطة بالرغم من توجه الوزارة نحو تطبيق الجودة الشاملة . واتفق هذه النتيجة مع نت يجة دراسات كل من (الزجالي2010)، و(البا حسين2001)، و(الدغشى2002)، و(الدقامسة2002). وقد أكدت جميع هذه الدراسات على ضعف استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة والتي من أهمها تقويض السلطة.

المجال الخامس: التدريب: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن درجات الموافقة لفقرات هذا المجال تراوحت بين " الكبيرة " و" المتوسطة " و"القليلة". والفقرة (50) حصلت على أعلى متوسط حسابي وتنص على: "انخفاض الرغبة للتدريب لدى موظفي المكتب".

ويعزى ذلك إلى أن البرامج التدريبية لا تلبي احتياجات الموظفين، وعدم استخدام نظم تدريبية متقدمة لتدريب الموظفين . وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (تبوك 2001)، ودراسة (المشاري، 2003)، ودراسة (فتحي 2001)، ودراسة (العوفي، 2000)، وقد أكدت جميع تلك الدراسات على عدم توافر التدريب المناسب للكوادر البشرية، وعدم تحديث التقنيات المستخدمة في التدريب.

وحصلت الفقرة (41) والتي تنص على: "الاحتياجات التدريبية لموظفي المكتب يتم تحديدها بشكل جي، على أدنى متوسط حسابي في المجال".

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج البنود السابقة، ومن خلال المعاشرة الميدانية للباحثة للعمل التربوي في المكاتب أنه لا يتم الاحتياجات التدريبية للموظفين بدقة.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة وفقاً لمتغيرات سنوات الخبرة العملية، والمؤهل التعليمي والمنطقة التعليمية؟

1 اختلاف وجهة أفراد عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة العملية من خلال الجدول (14) اتضح أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات : التخطيط، والتنظيم، والقيادة والإشراف ،والتدريب، بينما مجال الاتصال غير دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$). وكان الفرق بين المتوسطات الحسابية لصالح فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أصحاب الخبرات الطويلة في الميدان التربوي ولديهم القدرة على تحديد المشكلات الإدارية، ولديهم القدرة على إحداث التغيير، ومواجهة تلك المشكلات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القوسos، 2004) والتي أظهرت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة . بينما تتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الأعرجي، 2003)، والتي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية.

2- اختلاف وجهة أفراد عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف متغير المنطقة التعليمية ووضح الجدول (16) نتائج تحليل التباين لدلاله الفروق بين رؤية أفراد عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف المنطقة التعليمية، حيث اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$). لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال القيادة والإشراف تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية، وذلك في المقارنة بين منطقة الباطنة شمال ومحافظة ظفار، حيث كانت النتيجة ذات دلالة

احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، لصالح محافظة ظفار، وقد يعزى ذلك إلى بعد الجغرافي لمكتبي الإشراف في هذه المحافظة، حيث يبعد مكتب ثمرية حوالي 80 كم عن مركز المدينة (صلالة)، أما مكتب الإشراف التربوي بrixiot فيبعد حوالي 135 كم عنها، وهذا قد أعطى تلك المكاتب مزيداً من الصلاحيات، وتفويض السلطة من قبل المديرية العامة للتربية والتعليم بصلة لتلك المكاتب.

3- اختلاف وجهة أفراد عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف متغير المؤهل الدراسي يوضح الجدول (18) نتائج تحليل التباين لدلاله الفروق بين رؤية أفراد عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف المؤهل الدراسي، حيث اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجالاتها الخمسة تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي . وقد كان الفرق في المتوسطات الحسابية لمصلحة حملة البكالوريوس أو الليسانس أو المؤهلات الأخرى، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة قد اجتازت برامج تأهيل وتدريب تشمل على المهارات اللازمة لتحديد المشكلات الإدارية والعمل على مواجهتها.

وأتفق هذه النتيجة مع دراسة (القوسos، 2004) والتي أظهرت جود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

المبحث الثاني : التصور المقترن بالمشكلات الإدارية

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

- ما التصور المقترن الذي يمكن من خلاله التغلب على المشكلات الإدارية بمكاتب الإشراف

التربوي في سلطنة عمان في ضوء مدخل التطوير التنظيمي؟

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في الجانبين النظري والميداني، يمكن التوصل إلى تصور مقترن لمواجهة المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل التطوير التنظيمي.

ويقصد بالتصور المقترن هنا : إطار عام يوضح كيفية استخدام مدخل التطوير التنظيمي مواجهة المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

وسيتم تناول التصور المقترن في ضوء المكونات التالية:

- أهداف التصور المقترن.
- منطلقات التصور المقترن.
- مجالات التصور المقترن.
- مراحل تطبيق التصور المقترن.
- متطلبات تطبيق التصور المقترن.
- الصعوبات التي تواجه تطبيق التصور المقترن، وسبل التغلب عليها.

أهداف التصور المقترن

لاشك أن التطوير بكافة مجالاته وأبعاده لم يعد مجرد وسيلة ولكنه أصبح هدفاً ضرورياً نستطيع من خلال تحقيقه مواكبة المتغيرات التي تحيط بظروف العمل ويسعى التصور المقترن إلى مواجهة المشكلات الإدارية بمكاتب الإشراف التربوي في ضوء مدخل التطوير التنظيمي ، وبناء على ذلك فإنه يمكن تصنيف هذه الأهداف كما يلي :

أ - زيادة كفاءة مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة
وذلك من خلال:

- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمكاتب.
- تعظيم كفاءة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية من خلال توزيع الأدوار ، وتبادل المعلومات ، واتخاذ القرارات بأسلوب علمي.
- تنمية قدرات الأفراد المهارية الفكرية ، وتحسين أدائهم لرفع كفاءة المكاتب.
- العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، ومن ثم زيادة درجة الانتماء للمكاتب.

ب - زيادة فاعلية مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة
وذلك من خلال:

- زيادة فعالية الاتصالات أفقياً ورأسيّاً، مما يساعد على توفير المعلومات اللازمة لتخذلي القرار.

- حل المشكلات التنظيمية بالأسلوب العلمي والابتعاد عن العشوائية .
- زيادة فعالية المكاتب لتمكينها من تحقيق أهدافها ، وأهداف العاملين بها.

ج- تكيف مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة مع المتغيرات البيئية وذلك من خلال:

- زيادة قدرات المكاتب على التكيف مع البيئة التي تعيش فيها ، وتعمل بها.
- تقبل التغيير كأمر حتمي، والسعى نحو التطوير المستمر.

ت- الاهتمام بالأساليب السلوكية في الإدارة وذلك من خلال:

- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة الحديثة مثل الإدارة بالأهداف ، وإدارة الجودة الشاملة...الخ.
- استبدال التقليد والممارسات السابقة للمنظمة والتي تقيد الجهود والتفكير الخلاق بمعايير وقيم ترقى بجهود التميز والتجديد.
- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات التي تربطهم علاقات عمل داخل إطار المكاتب.
- زيادة القدرة على مواجهة المشكلات التنظيمية .
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم ، وحفزهم لإحداث التغيير المطلوب.
- زيادة فهم عمليات الاتصال ، وأساليب القيادة.

ث- تحسين المناخ والولاء والاتماء الوظيفي وذلك من خلال :

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتهم التنظيمية ، وخلق افتتاح في مناخ التنظيم يمكن للعاملين من معالجة جميع المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صحيح ، وعدم التكتم عليها ، وتحاشي مناقشتها.
- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.
- تنمية القوى العاملة، من خلال إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية التي تحقق إثراء المعرفة ، وتنمية مهارات الأفراد.
- تنمية روح المشاركة والديمقراطية في العمل.
- تحسين أساليب الاتصال ، وتحقيق الاتصال المتبادل بين مجموعات العمل ، وتعزيز الثقة بينهم.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.

منطقات التصور المقترن:

وتشتمل على منطقات نظرية ، ومنطقات محلية.

: المنطقات النظرية :

- إن مدخل التطوير التنظيمي مدخلاً حديثاً لتشخيص المشكلات الإدارية وتنفيذ برامج للتغيير التدريجي المخطط مستنداً للمعرفة بالعلوم السلوكية.
- إن مدخل التطوير التنظيمي يعمل على زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية.
- إن مدخل التطوير التنظيمي يعمل على تطوير النظام الإداري في مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بسبب وضوح الأدوار ، وتحديد المسؤوليات في

- ضوء معايير محددة مسبقاً. مما يمكن القيادات من حل المشكلات والمعوقات التي تواجه العمل باستخدام المنهج العلمي الذي يساعد على تكوين قاعدة بيانات ومعلومات موثوقة بها.
- إن مدخل التطوير التنظيمي يعمل على تأكيد اللامركزية وتقويض السلطة والابتعاد عن البيروقراطية الإدارية في حل المشكلات.
 - إن مدخل التطوير التنظيمي يعمل على تأكيد دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز الممارسات الإدارية.
 - إن مدخل التطوير التنظيمي يعمل على زيادةوعي وانتماء الموظفين لمنظومة العمل التربوي ، مما يؤدي إلى زيادة التعاون بين الموظفين ، وإيجاد بيئة يسودها الثقة والتفاهم والعمل بروح الفريق الواحد.
 - إن مدخل التطوير التنظيمي يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لجميع موظفي مكاتب الإشراف التربوي.
 - إن مدخل التطوير التنظيمي يعمل على مراجعة القوانين واللوائح بشكل دوري بهدف معالجة ثغرات التطبيق وإعادة صياغة المواد المختلفة بما يتمشى والظروف المستجدة بالمنظمات الإدارية ومواكبة التطورات الحديثة.
 - إن مدخل التطوير التنظيمي يعمل على دراسة أساليب وطرق العمل المطبقة في المنظمة الإدارية بقصد التعرف على أنساب الطرق وتطويرها من خلال تبسيط الإجراءات أو بإدخال الأجهزة المكتبية الحديثة للنهوض بمستوى الأداء الإداري بمكاتب الإشراف التربوي.
 - إن مدخل التطوير التنظيمي يعمل على وضع القوى البشرية العاملة من حيث المؤهلات العلمية والخبرات والاحتياجات الفردية للعاملين ، ومستوى الأداء الفردي الحالي بهدف العمل على اقتراح الوسائل الكفيلة برفع وتحسين مستوى الأداء الفردي بوجه عام.
- المنطقات المحلية:**

- تتبلور أهم المنطقات المحلية التي توجه بناء التصور المقترن لمواجهة المشكلات الإدارية بمكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل التطوير التنظيمي.
- تأكيد الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني (عمان 2020)، على إعداد موارد بشرية عمانية ذات قدرات ومهارات عالية تستطيع من خلالها إدارة ومواكبة التطور التكنولوجي ، ومواجهة التغيرات على المستويين المحلي والعالمي بكفاءة.
 - قيام وزارة التربية والتعليم بعقد العديد من المؤتمرات والندوات والمشاغل والدورات التدريبية لتطوير العمل الإداري.

- سعي وزارة التربية في تطبيق الامرکزية في التخطيط واتخاذ القرار ، في كثير من تنظيماتها الفرعية.
- قيام وزارة التربية والتعليم بالدراسات الميدانية ذات الصلة بطرق أداء العمل وتبسيط الإجراءات وتطوير النماذج والسجلات المستخدمة .
- قيام وزارة التربية والتعليم بدراسة الهياكل التنظيمية الفرعية للإدارات والأقسام وتقديم المقترنات التي تساعده على عملية إعادة التنظيم لزيادة الفعالية بالمنظمات الإدارية كلما كان ذلك ضروريا.
- قيام وزارة التربية والتعليم بمراجعة مشروعات القوانين واللوائح الداخلية المتعلقة بالجوانب التنظيمية وإبداء الرأي الفني فيها.
- قيام وزارة التربية والتعليم بإجراء الدراسات الإدارية والتنظيمية الخاصة بخطط التنمية الإدارية ومتابعة تنفيذها في مجالات التنظيم وطرق العمل.
- قيام وزارة التربية والتعليم على تفعيل بيئة العمل من خلال تفويض السلطة ، والإدارة الذاتية ، والمساءلة ، وتوزيع المسؤوليات ، وتفعيل فرق العمل.
- سعي وزارة التربية والتعليم نحو تطوير العمل الإداري ورفع كفاءته في ضوء تحديات العصر ، ومتطلباته ، وتطورات المستقبل.
- قيام وزارة التربية والتعليم بالاطلاع المستمر على تجارب الدول العربية الشقيقة والدول الصديقة في مجالات ووسائل تطوير العمل بها.

مجالات التصور المقترن

ستعتمد الباحثة في مجالات التصور المقترن لمواجهة المشكلات الإدارية بمكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل التطوير التنظيمي، على نتائج الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة ، حيث ستتطرق مجالات التصور المقترن من المجالات الخمسة للإستبانة ، وستتم معالجة المشكلات الإدارية التي وقعت في درجة " المرتفع " ، وذلك حسب رأي أفراد عينة الدراسة ، والنتائج الإحصائية للدراسة.

المجال الأول: التخطيط

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة، والتي تقع على عاتق القيادات الإدارية، وتعترض مسيرة التخطيط العديد من العقبات، ومن أهم هذه المعوقات والتي حصلت درجة "كبيرة" حسب نتائج الدراسة:

1- محدودية الدعم المالي المعتمد للمكتب.

قلة المخصصات المالية المعتمدة من قبل الإدارة المركزية لمكاتب الإشراف التربوي تمثل عائقاً رئيساً يعترض عملية التخطيط ، ويمكن التغلب على هذه المشكلة كما ترى الباحثة في ضوء مدخل التطوير التنظيمي باستخدام الطرق التالية:

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة.
 - الاستفادة من الدراسات المتعلقة باقتصاديات التربية.
 - تنويع مصادر تمويل التربية وتحقيق كفاية التمويل.
 - البحث عن البدائل المتاحة بتكلفة أقل.
 - مساهمة القطاع الخاص في كلفة البرامج والمشاريع.
 - تخفيض كلفة التربية باستخدام تقنيات حديثة.
 - العمل على مراجعة نفقات التعليم بما يكفل حسن استثمار الموارد وترشيد الإنفاق.
 - عمل برامج الميزانية الخاصة بال التربية لتحقيق عائد متزايد مستمر.
 - التربية يجب أن يكون لها نصيب ملحوظ من زيادة موارد الدولة مقدرة بالنسبة للدخل القومي ، وزيادة النمو فيه تقديرًا يمتد على مدى يشمل مطالب تمويل البرامج والمشاريع التربوية.
 - تمويل القطاع الخاص للبرامج التربوية والإثنائية التي تقوم بها مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة.
- ### **2- المركزية الشديدة في عملية التخطيط.**

تعرف المركزية بأنها ربط جميع الوظائف في المؤسسة مع بعضها بنظام من القوة ليصبح انجاز الأهداف ممكناً. ووضع اتخاذ القرار في الإدارة العليا ، دون السماح بتفويض الصالحيات للإدارات الأدنى. وتتناسب درجة المركزية في المؤسسة مع جهود التطوير التنظيمي تتناسب عكسياً فارتفاع درجة المركزية يقلل من عملية التطوير ، وذلك بعدم المشاركة في اتخاذ القرار بين مختلف المستويات الإدارية ، وتركزها بيد الإدارة العليا.

ويمكن تحقيق اللامركزية في ضوء مدخل التطوير التنظيمي عن طريق:

- تشكيل فرق عمل في مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة لوضع الخطط في ضوء الواقع والمعطيات ، والإمكانات المتاحة.

- التأكيد على تطبيق الامرکزية من خلال إعطاء مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربيه و التعليم مزيداً من الصلاحيات .

- وجود نظام مساعله جيد.

- تقويض إدارات مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربيه و التعليم بصلاحيات مناسبة ، و متفقة مع دليل المهام .

- تحفيز و تشجيع العمل الإبداعي ، و تعزيز الابتكارات.

- مشاركة موظفي مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربيه و التعليم في عملية تحديد الاحتياجات الوظيفية .

3- التغيير السريع في السياسات والخطط من قبل الوزارة.

التطوير التنظيمي هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل، وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، فعملية التطوير التنظيمي نشاط طويل الأجل يهدف إلى تحسين قدرات المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها وتعزيز مقدرتها في التعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها. لذا فإن التغيير السريع في السياسات والخطط من قبل الوزارة يمكن تلقيع عن طريق :

- اعتماد الخطط الإستراتيجية طويلة المدى.

- العمل على وجود رؤية ورسالة ومرجعية علمية للتخطيط الإستراتيجي

- تحديد أهداف التخطيط التربوي الرئيسية بدقة.

- تحديد المنظمات والأقسام والمكاتب التي تعمل على تحديد أغراض التخطيط.

- توفير الحاجات البشرية والمادية الضرورية لمثل هذه المنظمات والأقسام والمكاتب.

- تحديد المسؤوليات والطرق التكتيكية التي يجب أن تتبع في العملية التخطيطية.

- العمل على وجود تكامل بين وزارة التربية و التعليم والوزارات الأخرى.

- العمل على وجود مكتب تنسيق فعال على المستوى المحلي.

- العمل على التنسيق بين وحدات التخطيط للأقسام المختلفة ووحدة التخطيط المركزية.

- التوسيع في عمليات التدريب للقادة والمنفذين سيعمل على نشر الوعي التخطيطي.

المجال الثاني: التنظيم:

التنظيم هو أسلوب التنفيذ، من حيث تقسيم العمل إلى وحدات وتحديد اختصاصات ومسؤوليات كل من هذه الوحدات والعاملين فيها وكذلك سير الإجراءات التنفيذية، والتطوير التنظيمي يعمل على دراسة التنظيم الداخلي للأجهزة الحكومية لـ تعرف على مدى ملاءمة هيكلها التنظيمية للأهداف المنوطة بها ، ثم إعادة النظر في تحديد الصلاحيات، والمسؤوليات الممنوحة للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك دراسة نظم الاتصالات الداخلية وتحديد دورها في انساب وتدفق المعلومات والبيانات في إطار التنظيم الداخلي للجهاز الحكومي.

ومن أهم هذه المعوقات والتي حصلت درجة "كبيرة" حسب نتائج الدراسة:

١- تداخل الاختصاصات بين أقسام المكتب ودوائر المديرية العامة للتربية والتعليم.

تشابك الاختصاصات التنظيمية للوحدات الإدارية ، يمثل معوقاً أساسياً يعوق سير العمل في مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة، والتطوير التنظيمي يعني بمشكلات التنظيم، وي العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها من خلال:

- دراسة الهيكل التنظيمية الفرعية للإدارات والأقسام وتقديم المقترنات التي تساعده على عملية إعادة التنظيم لزيادة الفعالية بالمنظمه الإدارية كلما كان ذلك ضروريا.

- العمل على إيجاد أدلة إجرائية منظمة للعمل.

- إعداد ما يسمى بالخرائط التنظيمية أو صورة أو مخطط هيكل المنظمة يبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها والوظائف الموجودة فيها وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المنظمة. والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة).

- إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن معلومات وبيانات خاصة بالمنظمة ومهارات شاغري الوظائف فيها . و يعتبر الدليل التنظيمي مكملاً للخرائط التنظيمية حيث يوفر معلومات تفصيلية ومكملة لما تورده الخريطة ، و يحتوي على الخرائط التنظيمية الرئيسة والمساعدة ، ويتم مراجعته عادة بصورة دورية من أجل تقويمه تبعاً للتغيرات التي تواجه المنظمة ، فهو عامل رئيس من عوامل الفعالية التنظيمية ، ووثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهدف المنظمة ونشاطاتها وسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية.

- مراجعة مشروعات القوانين واللوائح الداخلية المتعلقة بالجوانب التنظيمية وإبداء الرأي الفني فيها.

- إيجاد نظام اتصال جيد وفعال.

- السعي نحو وضوح السلطات والاختصاصات والمسؤوليات الوظيفية.

- تعديل بطاقة الوظيفي وصياغتها لتتضمن اختصاصات واضحة محددة . يمكن لمظاهر الازدواجية وتدخل الصالحيات أن تخفي وأن يتحسن مستوى الأداء الوظيفي إذا ما تم اعتماد توصيف واضح ومحدد للوظائف داخل المنظمة . ويقصد بعملية توصيف الوظائف توزيع الأعباء والأنشطة الالزمة للمنظمة على مجموعة الوظائف المكونة لها بحيث يكون مجموعها مساوياً لما هو مطلوب من المنظمة

- تحسين أداء القيادات وتطوير هيكل الإدار.

2- التعقيد في الإجراءات الروتينية

إن عدم الرغبة في تجديد إجراءات العمل ، والقواعد المنظمة له ، والإبقاء على قواعد وإجراءات قد تؤدي إلى تعطيل العمل ، والتي من شأنها أن تعمل على تعطيل فاعلية أداء مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة.

لكن المؤسسات الناجحة بالفعل هي تلك المؤسسات القادرة على العمل بروح العصر ، والقادرة على التغيير وإعادة صياغة خططها وأهدافها ، والتي ترك لموظفيها مساحة من التحرك والإبداع في إطار نفس الأهداف الموضوعة مسبقاً، إن التطوير التنظيمي يعمل على إحداث التغيير والتجديد وذلك من خلال :

- تطوير التشريعات والقرارات التي تحكم عمل الجهاز الإداري داخل المؤسسة أو الشركة، فكثير من التعقيدات الروتينية التي تعطل العمل ناتجة عن بعض مواد التشريعات المنظمة للعمل، فمن المهم إعادة صياغة كافة القوانين والأنظمة والقرارات التنفيذية الجامدة والتي غالباً ما تعود لفترات ماضية قد تصل لربع قرن أو خمسين عاماً، وأصبحت تحتاج إلى تعديل جذري.

- ترك مساحة واسعة من المرونة تسمح للنظام بالكامل (أفراد ومؤسسات)، بأخذ خطوات من التطوير والنجاح، والوصول إلى بناء تنظيمي يسمح للأفراد والمؤسسة أن يتحركوا نحو أكبر قدر من المرونة دون الإخلال أو التفريط .

- وضع إستراتيجية متكاملة للإصلاح الإداري تشمل تطوير شامل للإدارة تستند لوصيات ودراسات متخصصة قادرة على مواجهة نفوذ بعض الذين سيرفضون.
 - أدوات الرقابة والإشراف تكون غير مباشرة وتعتمد في جانب كبير منها على الرقابة الذاتية لدى العمال أو الموظفين وتتبع الرقابة الذاتية من كسر حاجز الخوف من العقاب أو من الإدارء، وتنمية قيمة الانتماء داخل الموظفين، هذا دون الإخلال بقواعد الإشراف الواجبة والمرتبطة بالمراجعة والتذقيق والثواب والعقاب.
 - استخدام أسلوب الأرشفة المتقدم الذي يساعد على انجاز مصالح المواطنين دون ربط ذلك بموظ واحد تتعطل مصالح المواطنين عند غيابه. حيث أسلوب الأرشفة المتقدم يساعد أي موظف لإنجاز مصالحة المواطن في حالة غياب الموظف الذي لديه المعاملة من الأساس لأي سبب.
 - تحفيز الموظفين وتدريبهم لكيفية التعامل مع الأنظمة والقواعد واللوائح والقرارات الإدارية وكيفية تطبيقها.
 - تطوير قدرات الموظفين عن طريق الدورات المختصة للتعامل مع تحديث تلك الأنظمة والقواعد واللوائح والقرارات الإدارية.
 - مكافأة الموظفين على تعاملهم الرافي وحجم العمل المنجز عن طريق التحفيز المادي أو الوظيفي.
 - المشاركة في الدورات المحلية والخارجية.
 - استخدام أسلوب الثواب والعقاب في العمل.
 - إعطاء الصلاحيات لبعض الموظفين لإنجاز مصالح المواطنين في الوقت المناسب دون الرجوع إلى المسئول المباشر في المنظمة.
 - على الإدارة العليا توفير الأجواء للمدراء وبعض الموظفين ذوي المهارات العالية .. من أجل الإبداع والابتكار.
 - التجديد المستمر للتنظيم.
- 3- ازدواجية الإجراءات بين أقسام المكتب في انجاز الأعمال.

يعمل التطوير التنظيمي على مساعدة المكاتب على التخلص من التعقيبات الإدارية والإجراءات الجامدة التي تعوق اتخاذ الإجراءات الفعالة . إن تداخل العمل بين أقسام مكاتب الإشراف التربوي

التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة ، يعمل على الإخلال في نظام العمل والتطوير التنظيمي دور أساسى في مجابهة هذا التداخل وإيجاد حلول مناسبة لازدواجية الإجراءات بين أقسام المكتب في انجاز الأعمال ، وذلك من خلال :

- العمل على وضع توصيف دقيق لمهام ومسؤوليات كل قسم من أقسام المكاتب.

- تحديد المستويات الإدارية في التنظيم : تدرج المستويات الإدارية في المنظمات من أعلى إلى أسفل ، ويشكل تسلسلها الهيكل التنظيمي ، و هذا يُنشئ التكبير في تكوين المستويات الإدارية ، و مبدأ التخصص ، و تقييم العمل إلا أن تكوين الفرد يشكل أحد الاعتبارات الأساسية أيضا في تكوين هرمية التنظيم ، لأن السلوك الإداري للفرد يخضع لتركيبة معقدة من الصعب تحليلها و الوقوف على مكوناتها بسهولة ، لهذا يتم تصميم الهيكل التنظيمي وفقاً لمبدأ التخصص و تقسيم العمل لكافة أنشطة المنظمة ، و من ثم تسكين الأفراد في هذه الوظائف استناداً إلى التوصيف الوظيفي لهدف تحقيق التوازن

- متابعة اللوائح المتبعة في العمل ، وتقديم الاقتراحات لتطويرها.

- اقتراح الخطط والبرامج الازمة لإتاحة فرص التدريب للموظفين.

- العمل بروح الفريق ، والتشجيع على العمل الجماعي.

- توافر الكفاءات البشرية والخبرات الإدارية الازمة لتسهيل العمل .

- توافر الأساليب والتقنيات الحديثة التي تعمل على تسهيل سير العمل.

4- الفراغ وقلة العمل في بعض أقسام المكتب.

إن عدم التوزيع الجيد لمهمها ومسؤوليات ، يخلق نوعاً من الفراغ وقلة العمل في بعض أقسام مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة ، كذلك ارتباط عمل بعض أقسام المكتب ارتباطاً مباشرًا بالمدارس ، يساعد على وجود ذلك الفراغ خاصة في فترة نهاية العام الدراسي وانقطاع الطلبة عن المدارس.

ويلعب التطوير التنظيمي - كما ترى الباحثة - دوراً رئيساً للتغلب على هذه المشكلة، وذلك من خلال :

- عمل دورات عمل للموظفين تساهم في رفع مستوى أدائهم.

- العدالة في توزيع المهام و المسؤوليات.

- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
- إطلاق الطاقات لتحقيق إنجازات فعالة.
- بناء مناخ محابي للتطوير والإبداع.
- أن لبنات البناء التنظيمي تتكون من المجموعات والفرق، وعلى هذا فإن ترکيز عملية التغيير المخطط ينبغي أن تكون على المجموعات وليس على الأفراد.
- الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب شيوعا في الاستخدام في عملية التطوير الهيكلي للتنظيم، وهي وسيلة تتطلب إشراك الموظفين المساعدين في وضع أهداف العمل.
- إضفاء قيمة جديدة للوظيفة لتعزيزها ورفع أهميتها يمثل أحد الأساليب التي يمكن استخدامها في عملية التطوير التنظيمي. ومثل هذه الإضافة إلى أهمية الوظيفة غالبا ما تؤدي إلى زيادة دوافع الموظف، وتحفيزه، كما أن الموظف عادة ما يصبح أكثر استجابة للتغييرات التي تجعل من الوظيفة مجالاً للتحدي.
- اعتماد برامج جيدة للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

المجال الثالث: الاتصال

الاتصال هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بين طرفين (مرسل ومستقبل)، وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك . ويعتبر الاتصال من الوظائف المهمة للإدارة الحديثة . ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية للبحث اتضح وجود مجموعة من المعوقات والتي حصلت على درجة "كبيرة" في هذا المجال وهي:

1- كثرة التعاميم التي تصل إلى المكتب وبحاجة إلى رد.

التعاميم والمخاطبات هي إحدى وسائل الاتصال الإداري بين مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم ، وبين العالم الخارجي أو بين أعضاء المكاتب داخلياً، وقد تشكل هذه التعاميم والمخاطبات معيناً يؤثر على سير العمل الإداري في المكتب ، ويمكن للتطوير التنظيمي من التخفيف من عبء هذه التعاميم والمخاطبات ، وذلك عن طريق :

- استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال الإداري مثل:

- إلغاء المعاملات الورقية .

- تفعيل البوابة التعليمية الالكترونية للسلطنة في المعاملات والمخاطبات.
- ربط مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة الكترونياً بتلك المديريات، ومن ثم ربط المديريات الكترونياً بالوزارة لتسهيل الرد على المخاطبات الرسمية.
- تكوين قاعدة بيانات جيدة، تمكن جميع الموظفين من الرجوع إليها وقت الحاجة.
- تفعيل استخدام البريد الإلكتروني ك وسيط للاتصال الإداري بين الموظفين .
- تفعيل أدوار فرق العمل .
- التنسيق الجيد بين دوائر المديريات العامة للتربية والتعليم ، لضمان عدم تكرار المخاطبات.
- تشكيل لجان من المكاتب لتسهيل متابعة الرد على المخاطبات والتعاميم.
- توضيح أدوار الإدارات والأقسام بالمكاتب بدقة حتى لا يكون هناك تناقض أو ازدواجية عند الرد على المخاطبات والتعاميم.

2 توفر تقنيات الاتصال الحديثة في المكتب.

- ان عدم توفر التقنيات الحديثة للاتصال في المكاتب ، تشكل عائقاً كبيراً في سير العمل الإداري لهذه المكاتب، ومن أهداف التطوير التنظيمي العمل على إدخال التقنيات الحديثة للاتصال لتسهيل عمليات التغيير في المنظمات . ويمكن العمل على هذا العائق عن طريق:
- توفير الدعم المادي اللازم بتوفير أحدث تقنيات الاتصال.
 - مشاركة القطاع الخاص في دعم البرامج التدريبية لاستخدام التقنيات الحديثة.
 - دعم الجهود التي تهتم بتنمية الموارد البشرية في مجال تفعيل تكنولوجيا المعلومات .

3 تعدد المطالبات في موضوع واحد من أقسام مختلفة في المديرية.

نتيجة لتدخل الاختصاصات بين أقسام المديريات العامة للتربية والتعليم ، وعدم وجود الاتصال الإداري الجيد ، وضعف التناسق والمتابعة بين تلك الأقسام تشكل تعدد المطالبات في موضوع واحد مشكلة إدارية لمكاتب الإشراف التربوي ، ويمكن للتطوير التنظيمي أن يعمل على التغلب على هذه المشكلة ، وذلك عن طريق:

- وضع دليل إجرائي شامل في ضوء مدخل التطوير التنظيمي ، يوضح مهام ووظائف دوائر وأقسام المديريات العامة للتربية والتعليم ، لضمان عدم تداخل الاختصاصات.

- عمل برامج تدريبية لقيادات .

- توافر الأساليب والتقنيات الحديثة التي تعمل على تسهيل سير العمل.

- التخطيط الجماعي للعمل ، وذلك بإشراك جميع القيادات الإدارية للدوائر والأقسام في المديريات العامة للتربية عند وضع الخطط ، وتحديد مسؤولية التنفيذ والمتابعة كل حسب اختصاصه.

4 كثرة الاتصال بالمديرية العامة للتربية والتعليم في كل عمل يتطلب اتخاذ قرار.

رغم الجهود المبذولة للتخفيف من المركزية في العمل إلا أن المركزية لازالت متربعة على كثير من مجالات العمل الإداري ، وخاصة عملية اتخاذ القرار ، ويمكن التخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات باقتراح ما يلي :

- التأكيد على مبدأ اللامركزية، بإعطاء مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم، مزيداً من الصلاحيات في عملية اتخاذ القرار في ضوء دليل توصيفي شامل.

- تشكيل فرق عمل في مكاتب الإشراف التربوي لاتخاذ القرار في ضوء المعطيات ، والواقع ، والإمكانات المتوفرة.

- إعطاء مديرى المكاتب مزيد من المشاركة في اتخاذ القرار في ضوء مهامهم لحل المشكلات التي تواجههم ، في ضوء دليل توصيفي شامل.

5 نقص خبرة بعض الموظفين في طرق التعامل مع أولياء الأمور والمرجعين بصفة عامة.

إن العمل في مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بحاجة إلى مهارات وفنين خاصة، لاسيما وإن العمل يتطلب في معظم الأحيان اتصالاً مباشرأً مع المواطنين، سواء كانوا أولياء أمور أم مرجعيين. ويمكن العمل على تخطي هذه العقبة عن طريق:

- عمل دورات تدريبية للموظفين في كيفية التعامل مع المرجعين.

- العمل على معرفة الموظفين لجميع إجراءات وقوانين العمل.

- توفير جو من المحبة والألفة بين الموظفين والمرجعين.

المجال الرابع: القيادة والإشراف

القيادة هي القدرة على التأثير في نشاط الآخرين ، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المحددة ونجاح عملية التطوير لا تتم إلا من خلال العنصر البشري ، وبقيادة فئة تؤمن بالتطوير ، ثم تلتقي حولها جهود الأفراد لإحداث التغييرات اللازمة . وعملية الإشراف هي عملية المتابعة لمراحل تنفيذ العمل يقوم بها القادة أو من يقومون بتنقيضه، وتواجه مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم مجموعة من المشكلات الإدارية في هذا المجال والتي حصلت على درجة "كبيرة" وهي:

1 - محدودية سلطة اتخاذ القرار لدى مسئولي المكتب.

عملية اتخاذ القرار هي أحد الظواهر السلوكية في المنظمات، كما أنها تدخل في جميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم، وغيرها . وتعتبر محدودية سلطة اتخاذ القرار لإدارات مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة من المشكلات الإدارية المهمة التي تواجه عمل تلك المكاتب ، ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق:

1 - تقويض السلطة: و هي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين. و يمكن تعريف تقويض السلطة على أنه توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في مجال محدد لإنجاز أعمال معينة، مع منح الفرد السلطة اللازمة لأداء هذه المهمة، و تقويض السلطة عامل مساعد لتحقيق الفعالية التنظيمية في البناء التنظيمي للمنظمة ، لأنه بالرغم من تركز السلطة على مستوى قمة الهرم التنظيمي، و بما أن الفرد لا يستطيع أن يلم بجميع الوظائف الإدارية ولا يتوفر لديه الوقت الكافي لمعالجة كل المعلم و مات فهو بحاجة إلى التخلص من جزء من سلطته إلى من يليه في المستوى الإداري و يحتفظ بالباقي حتى يمكنه من مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة إليهم . وهكذا فإن تقويض السلطة عامل رئيس في تعدد المستويات الإدارية في المنظمات ويساعد تقويض السلطة على:

- تقليل الضغط والعبء على قمة الهرم التنظيمي من خلال تقويض السلطة وتحمل جزء من المسؤوليات.
- السرعة في اتخاذ القرار نتيجة قرب مراكز اتخاذ القرار من موقع التنفيذ .
- سهولة عملية الاتصال وفعاليتها، حيث تتم بشكل مبار ودون تعقيدات.

- تساعد على بناء روابط شخصية تزيد من التعاون والتنسيق
- تسمح بإيجاد مناخ تنظيمي ملائم نظراً لاعتبار المشاركة كعامل تحفيزي يرفع من درجة الرضا لدى العاملين.

2 - التمييز في المعاملة لدى مسئولي المكتب.

عدم العدالة في المعاملة بين الموظفين لدى مسئولي مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم، تمثل مشكلة إدارية ويمكن التغلب عليه عن طريق:

- تحديد الاحتياجات التربوية للقيادات في مهارات التعامل والتواصل مع الموظفين.
- عمل دورات تدريبية للقيادات في مجال العدالة وعدم التمييز والمحاباة بين الموظفين.
- إتباع نظام دقيق للمساءلة والمحاسبة.
- العدالة في توزيع المهام وال اختصاصات للموظفين ، كل حسب مؤهلاته وقدراته.
- بناء نظام جيد للحوافز والمكافآت ، يعتمد على مهارة وسرعة إنجاز الأعمال المطلوبة.

المجال الخامس: التدريب

التدريب هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له والهادف إلى إكساب المتدربين القناعات والمهارات والمعارف اللازمة بغرض إحداث تغيير في أنشطة الأفراد والمنظمة بما يحقق أهداف مقصودة. ويعتبر التدريب من أهم مجالات الإدارة ، والتي تسعى جميع المنظمات إلى الاهتمام ، والعناية بها، وتواجه مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة بعضًا من المشكلات ، والتي تم استخلاصها من نتائج الدراسة والتي حصلت على درجة "كبيرة" وهي:

1 - انخفاض الرغبة للتدريب لدى موظفي المكتب.

إن انخفاض الرغبة لدى موظفي المكاتب للتدريب يمثل مشكلة أساسية ، حسب رأي أفراد عينة الدراسة ، ويمكن تلافي هذه المشكلة عن طريق:

- تحديد الاحتياجات التربوية للموظفين بصورة دقيقة.
- الاستعانة بمدربين متمنكين من البرامج التربوية.
- عدم تكرار البرامج التربوية.
- وضع أهداف واضحة ومحددة للبرامج التربوية .
- توفير بيئة ملائمة للتدريب.
- تخصيص إعتمادات مالية جيدة للتدريب.

2 - تقادم مهارات الموظفين التقنية.

يشهد عصرنا المعاصر تطوراً هائلاً في المجالين العلمي والتقني بشكل لم يسبق له مثيل ،لذا فإن العملية التدريبية لابد وأن تستجيب لهذا التطور ، فهناك الجديد كل يوم . والتطوير التنظيمي يسعى إلى مواكبة التغييرات . ومشكلة تقادم المهارات التقنية لدى موظفي مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم ، يمكن تلافيها عن طريق:

- توسيع الثقافة المعلوماتية لدى الموظفين. فقد أصبحت الثقافة المعلوماتية ضرورة من ضروريات العصر ، لذا فإن الدورات التدريبية للموظفين لابد وأن تتضمن ضمن محاورها ومواضيعها موضوع الثقافة المعلوماتية كمتطلب أساسى للتدريب على التقنية .
- استخدام التقنيات الحديثة في التدريب .
- توفير جهاز حاسوب لكل موظف.
- التعديل الجيد للبوابة التعليمية الإلكترونية بالسلطنة.

مراحل تطبيق المقترنات

إن مواجهة المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة في ضوء مدخل التطوير التنظيمي ، يستلزم إتباع بعض الآليات والمراحل والتي ينبغي العمل بها لإحداث التغيير المطلوب ، كما يستلزم ترجمة هذه المراحل إلى سياسة تنفيذية تراعي الواقع والإمكانات المادية والبشرية ، ويمكن توضيح مراحل تطبيق المقترنات كما يلي :

1- الدراسة التشخيصية:

تطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل . ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لابد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب. أول هذه المحاور بطبيعة الحال هو الإنسان . واكتشاف فرص التطوير في هذا المحور ترتبط بالمحاور الأخرى، إلا أن هذا لا يبقى تشخيص كل محور على حدة وتشخيص المحاور الثلاثة مجتمعة ومرتبطة.

عملية تشخيص المحور الخاص بالإنسان يبدأ بطرح الأسئلة التالية:

- ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يمارسها موظفو مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم؟

- ما هو ارتباط هذه الأدوار والمسؤوليات بالغير؟
- ما هي طبيعة اشتراك الغير في دور ومسؤوليات الفرد؟
- ما هو الموقف التنظيمي بالنسبة للفرد؟
- ما هو موقع الوحدة التنظيمية (مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم) بالنسبة للتنظيم العام لوزارة التربية والتعليم؟
- ما هي المعدات والتسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل ونوع هذه التسهيلات، نظم وإجراءات Software ومعدات صلبة Hardware.
- ما هي المشاكل المعوقات التي تعرّض العمل : معوقات بشرية، ومعوقات نظم وإجراءات، أو معوقات تسهيلات ومعدات.

2- وضع خطة التطوير:

تمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين: اكتشاف فرصة التطوير ووضع خطة التطوير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة . ويكون ذلك أيضاً بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها، هذه الأسئلة تدور حول الأبعاد الآتية:

- ما هي الأهداف المعلنة لمكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم؟
 - ما هي فرصة التطوير العاجل منها والأجل، الممكن منها وغير الممكن؟ التكلفة المادية، الزمن المتاح، المكان المتاح، التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل ونطاق الزمن المسموح به.
- هذه الأسئلة تتناول استكشاف فرص التطوير أما وضع خطة التطوير ذاتها في يتطلب أيضاً تحديد مكونات الخطة : أفراد، معدات وتسهيلات، نظم وتنظيمات، تكلفة، فترة زمنية، أساليب المراجعة وفقاً لتوقيت الخطة . كل هذا على أساس مبادئ خمسة لا ينبغي تجاوزها وهي:

- أن تكون الخطة محددة ومكتوبة ومعلنة وقابلة للمراجعة.
- أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والإمكانيات المتاحة.
- أن تكون الخطة متماضكة ومتراقبة ومتغيرة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها.
- أن تكون الخطة قابلة للفياس في ضوء وحدة إنتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة × كمية إنتاج محددة ونوعية محددة أيضاً.
- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.

3- التهيئة لقبول التطوير ورعايتها:

توضع الخطط لتقبل التنفيذ ، هذه فرضية صحيحة . وتواجه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكتوبة ، هذه فرضية صحيحة فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقفه . هذه حقيقة أن عملية وضع الخطط لابد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها لأن الإنسان هو أحد الأركان الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي.

إن التغيير عملية لا يمكن تلافيها ومع ذلك فإن معظم الناس يجدوا أن التغيير عملية مزعجة . بعض الناس تخشى من التغيير لأنه قد يضر بمصالحها أو أنه لا يعني بالضرورة أنه سيؤدي إلى الشيء الأفضل. هذا من وجهة نظر بعض الناس، أما من حيث السلوك العام للمنظمة فإن الطابع العام للمنظمة هو الميل إلى الروتين والتعقيد الجامد لأن التغيير عادة يأتي معه المزيد من الجهد وال الحاجة إلى ممارسة العملية الابتكارية والتجديد وهذا يعني أيضاً المزيد من الجهد ومع ذلك فإن مقاومة التغيير الذي تأتي به خطط التطوير التنظيمي ليس شيئاً بل قد يكون عند الوعي به ومعالجته شيئاً جيئاً. إن الإنصات إلى شكاوى وهموم المقاومة يؤدي إلى تصحيح الفهم ويؤدي وبالتالي إلى الفعل الصحيح والنتيجة الصحيحة كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها واستفحالها وهذا يؤدي وبالتالي إلى تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي.

وفي ضوء ما تقدم فإن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايتها ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية:

- **التمويل بحكم التغيير :** لا شك أن العنصر الفعال في عملية التطوير التنظيمي هو مصلحة العمل وهو نقطة الالتقاء بين العامل والمؤسسة أو المنظمة . الموظف يريد للمنظمة البقاء والنمو، والمنظمة تريد من العامل الولاء والالتزام بمصلحة العمل . لابد أن يكون ذلك واضحاً في عملية التطوير التنظيمي. الحكمة من التطوير ومتطلباته وأهدافه هي أساس التهيئة لقبول خطة التطوير ورعايتها التنفيذ.
- **المشاركة:** إن مبدأ مشاركة أصحاب العلاقة وأطراف الفعل في عملية وضع الخطط هو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية التنفيذ والمشاركة هنا تعني الاشتراك والمساهمة في اكتشاف فرص التطوير التنظيمي وتحديد الأولويات ووضع خطط التنفيذ.
- **الاتصال الفعال:** يأخذ مفهوم الاتصال أبعاداً قد تبدو متنوعة وهي في الحقيقة متشابكة ومتكاملة. قد يرمز لها بتدفق المعلومات Flow of Information، والمعلومات على خطوط العمل On-line Information ونظم معلومات الإدارة Management

Information System ونظم التقارير ونظم العرض والتقطيم وشبكة الاتصالات السمعية و/ أو البصرية. كل هذه النظم والتسهيلات تؤكد بشدة على عملية الاتصال وأهميتها، وتنطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التطوير الوظيفي الأخذ بكافة هذه النظم وتأكيد توفير الحصول على المعلومة Accessibility to Information، ودينامية عملية الاتصال بحيث تتم بصفة روتينية وغير روتينية.

- **التدريب:** يساعد التدريب على قبول التطوير ورعاية تنفيذ أو متابعة التطوير وهو عبارة عن إدخال تغييرات في مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو س لوك الموارد البشرية و/أو تغييرات في النظم والتنظيمات و / أو إدخال تغييرات في معدات وتسهيلات العمل. وكل محور من هذه المحاور الثلاثة يعبر عن احتياج تدريجي يمهد إلى قبول التغيير ويدرب على التنفيذ.

4 - المتابعة التصحيحية:

لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير التنظيمي للمتابعة ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة. وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر نتائج كمياً و / أو نوعياً واكتشاف الأخطاء . وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة م مكنة وخاضعة للقياس . وفي جميع الأحوال يفضل أن تشتمل خطة التطوير على أسس المتابعة، مثل ذلك ما يلي:

- متابعة أداء الموارد البشرية : وذلك من خلال معدلات الأداء ومعدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومعدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوى ...الخ.
- متابعة أداء التسهيلات والمعدات: وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغييرات مثل تكلفة الوحدة، معدل التالف والمرتجع، حركة المخزون الرائد...الخ.
- معدل أداء النظم والتنظيمات : وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات...الخ.

متطلبات تطبيق المقترنات:

هناك مجموعة من المتطلبات التي يستلزم توافرها لتطبيق المقترنات لمواجهة المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة وهي كالتالي :

- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التطوير. مما يضمن له الاستمرارية.
- توافر المناخ العام الذي يقبل التطوير ولا يعارضه.
- إشراك الأفراد والجماعات الذين يتأثرون بالتطوير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذها.
- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التطوير للموظفين.
- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على إحداث عملية التطوير.
- توافر الموارد المادية والبشرية التي تهيئ عملية التطوير وتساعد على تنفيذها.
- انسجام التطوير مع قيم وأفكار الموظفين والمجتمع.
- المتابعة الجادة لجميع مراحل التطوير.
- مكافأة الأداء المتميز.
- التدريب المستمر لقيادات التطوير والمنفذين له.
- توفير سبل اتصالات مفتوحة بين المشاركين في التطوير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التطوير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخطط لها والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
- الاستمرار في تدريب العاملين والمشتركين في تطوير الأسس والمبادئ العلمية للتطوير التنظيمي وأدواته.
- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصورات الخاصة بالسلوك الإبداعي والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

الصعوبات التي تواجه تطبيق المقترنات وسبل التغلب عليها

كثيراً ما تظهر بعض المشكلات الخاصة بالتنظيم أو بالأفراد أو بجماعات العمل ، أو بالموارد والإمكانات المتاحة ، وجميعها يحد من فاعلية برامج التطوير التنظيمي، ويعيق نجاحها.

وتخالف تلك المعوقات في طبيعتها وانعكاساتها السلبية على مساعي التطوير التنظيمي برامجه ، ويمكن رصد أهم المعوقات التالية:

- **المعوقات الإدارية**: تتمثل أهم المعوقات الإدارية فيما يلي :

- زيادة أعداد الموظفين عن الحاجة الفعلية لمكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربيه و التعليم .
- غياب العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا ، وبين المستويات الإدارية الأخرى.
- غياب التنسيق والمتابعة لجهود التطوير التنظيمي للأفراد والجماعات والتنظيم.
- عدم تشجيع نزعة الابتكار والتجديد.
- إغفال أهمية تحديد وتصميم العمل ، وتحديد توصيف الوظائف.

ويمكن تلافي هذه المعوقات عن طريق :

- وضع توصيف دقيق للاختصاصات والمهام لجميع أقسام المكاتب، ومن ثم تحديد الاحتياجات الفعلية للموظفين.
- وضع قانون دقيق وواضح لعملية انتقال الموظفين للعمل في مكتب الإشراف ، وليس فقط نتيجة للظروف الصحية والاجتماعية للموظف.
- العمل على تفعيل العلاقات الإنسانية بين القيادات والمستويات الإدارية الأخرى ، لتحسين التفاعل الاجتماعي في مكتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربيه و التعليم بالسلطنة.
- العمل على توفير الإمكانيات المادية والبشرية الالازمة لتنفيذ برامج التطوير التنظيمي، وخاصة الأجهزة التقنية الحديثة ، والكوادر البشرية المدربة ، والقادرة على التخطيط الاستراتيجي للتغيير والتطوير، وعلى متابعة برامجه.
- تبني آليات وسياسات تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى موظفي مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربيه و التعليم بالسلطنة ، وتحسين مستويات رضاهem الوظيفي وتنمية قدراتهم على المبادرة والتعبير عن الأفكار.
- ضرورة استعانة مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربيه و التعليم بالسلطنة بالخبراء المتخصصين في التطوير التنظيمي، واستشارتهم في القضايا التي تعيق نجاح تنفيذ برامج التطوير .

- المعوقات السلوكية: وتمثل فيما يلي:

- مقاومة التطوير والتغيير من بعض الأفراد.
- إغفال القيادة لأهمية توفير مناخ تنظيمي مناسب لإحداث التطوير في الأفراد والتنظيم يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين.

ويمكن العمل على تدارك مثل هذه المعوقات عن طريق:

- عقد دورات تدريبية مكثفة لقيادات الموظفين في مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة حول أهمية التغيير والتطوير حتى نقل مقاومتهم للتطوير والتغيير.
- تدريب القيادات الإدارية على أساليب الإدارة الحديثة ، وبخاصة ما يستخدم منها في التطوير التنظيمي مثل الشبكة الإدارية ، والإدارة بالأهداف ، وإدارة الجودة الشاملة ، وإعادة هندسة العمليات الإدارية ، وإدارة الوقت، لتزويدهم بمهارات الخبرات اللازمة لممارسة مهارات القيادة ، والرقابة، والإشراف الداعمة للتطوير التنظيمي في مكتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة.
- الاهتمام بتطبيق نظام اتصال فعال في مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة ، يؤدي إلى تدفق المعلومات ، والتنسيق بين الجهود ، وتبادل الآراء والخبرات بين المستويات العليا للإدارة والموظفين.

- المعوقات التقنية: وتمثل فيما يلي:

- قلة الاهتمام بتزويد مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالتقنية الحديثة والتي تساهم في تحسين الأداء ، ورفع كفاءة المكاتب.
- محدودية استخدام التقنيات الحديثة إما بسبب عدم توافرها ، أو لعدم قدرة الموظفين على التعامل معها.
- تقادم مهارات الموظفين التقنية.

ومن الحلول المقترحة للتغلب على هذا الجانب:

- إنشاء قاعدة معلوماتية متكاملة دقيقة ومتعددة عن مستويات التعليم ، والتدريب لمختلف موظفي مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة ، يتم في ضوئها رسم البرامج التدريبية الازمة للموظفين في ضوء تقادم المعرفة، في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي ، كما يتم من خلالها تدفق المعلومات الازمة للتطوير التنظيمي .
- توفير التدريب المناسب للكوادر المسئولة عن إحداث التطوير . وبخاصة على استخدام التقنيات الحديثة الازمة لتنفيذ استراتيجيات وأساليب التطوير التنظيمي.

الوصيات والبحوث المقترحة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات وهي:

- تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق التطوير التنظيمي بمكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم من خلال الامرکزية ، وزيادة فرص القيادات والعاملين في اتخاذ القرار .
- عقد دورات متخصصة لموظفي مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في مجال التطوير التنظيمي، ومدى أهميته في مواجهة المشكلات الإدارية.
- التركيز على دور التطوير التنظيمي في مساعدة موظفي مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم، على التخلص من الروتين من خلال طرق وأساليب العمل الجديدة والتي تزيد من الرغبة في العمل.
- منح موظفي مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم الفرصة لإبداء مopianاتهم وآرائهم حيال تطبيق استراتيجيات التطوير التنظيمي ، مما يؤدي إلى زيادة حماسهم وتعاونهم ، وبالتالي زيادة معدلات الإبداع والابتكار.
- تزويد مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بخبراء في التطوير التنظيمي ، لدراسة أوضاع المكاتب ، وال المجالات التي تحتاج إلى تطوير.
- العمل على تطمية المهارات القيادية الازمة لإحداث التطوير، في الإدارة العليا.
- الاهتمام ببناء قواعد للمعلومات ، والعمل على تحديثها ، لتكون متوفرة عند الاحتياج إليها أثناء عمليات التطوير.
- تحديد الاحتياجات الفعلية لموظفي مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم ، عند وضع البرامج التدريبية.
- تعديل بطاقات الوصف الوظيفي وصياغتها لتنتضم اختصاصات واضحة محددة

كما تقترح الباحثة إجراء البحوث التالية:

- دراسة تقويمية للكشف عن مدى نجاح التطوير التنظيمي في مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة التي استخدمت برامج التطوير في حل المشكلات الإدارية .
- دراسة عن دور العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة ، وانعكاساتها على حل المشكلات الإدارية.
- دراسة المشكلات الإدارية ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي في المديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- آل سعود، نواف سعد عبد الله ، (2003) ، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي: دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الدفاع المدني بالرياض وجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- الأعرجي، عاصم، وزياد العزام (2003)، اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني.
- أبو بكر، مصطفى محمد ،(2002)، الترتيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية
- أبو بكر، مصطفى محمود ، وحيدر، معالي فهمي(2000)، متطلبات ومعوقات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية ، المؤتمر العربي الأول في الإدارة: الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المنعقدة في 6-8 نوفمبر 2000م ، القاهرة: جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- أحمد، أحمد إبراهيم(2004)، التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية: الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الباحسين، سامي عبد الله (2001)، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، المنعقدة في 6-8 نوفمبر 2001م ، القاهرة: جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- البستان ، أحمد عبد الباقي، عبد الجود، عبدالله السيد، وبولس، وصفي عزيز(2003) ، الإدارة والإشراف التربوي: النظرية، البحث، الممارسة. الكويت: دار الفلاح للنشر والتوزيع.

- التريري، محمد عوض، وجihat، أغادير عرفات، (2006)، دارة الجودة الشاملة: في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- التوبي، عيسى بن خلف (2005)، الكفايات الالزمة للمشرفين التربويين في سلطنة عمان ، ومدى تمكّنهم منها. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القديس يوسف ، بيروت.
- الجابري ، موزة بنت عبيد بن سعيد (2003) ، التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان.
- الحماد، إبراهيم بن سعيد بن عبدالعزيز(2000)، معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض، بحث غير منشور ، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الدغيشي ، أحمد بن سعود بن ناصر (2002) ، مشكلات التنظيم الإداري بكليات التربية بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان.
- الدقامة، مأمون أحمد،(2002) ، التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد-الأردن، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان، العدد(88).
- الراجحي ، هاني ناصر حمد ، (2003)، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- الزدجالي، نجيب بن شاهو بن نور محمد (2010)، تطوير الإشراف التربوي في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوی ، سلطنة عمان.
- الزهراني، معجب(1428)، ممارسات قيادة التغيير لدى المشرفين التربويين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- السلمي، نايف بن معناد بن معنـق (2008) ، درجة إسهام المشرف التربوي المنسق في حل المشكلات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى،

مكة المكرمة.

- السبابي ، منى بنت سعيد بن محمد (2008) ، دراسة تقويمية للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان . رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر.

- الشترى ، عبدالعزيز بن ناصر (1427) ، التطوير التنظيمي في المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، السعودية.

- الشيزاوي ، شيخة محمد علي، (2007) ، تصور مقترن لتحقيق التكامل في الإشراف التربوي بين المشرف التربوي والقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام في سلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر.

- الصحن، محمد فريد ، السيد، اسماعيل ، وسلطان، إبراهيم (2002)، مبادئ الإدراة، الإسكندرية: الدار الجامعية.

- الصفيان ، فهد بن ناصر (2003)، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.

- الصيرفي ، محمد ، (2006)، التطوير التنظيمي، الإسكندرية، مصر ، دار الفكر الجامعي.

- الطجم، عبد الله بن عبد العزى(2000)، التطوير التنظيمي.الرياض: دار حافظ للنشر.

- الطعاني، حسن أحمد(2007)، الإشراف التربوي: مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه: عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

- العامری ، علي بن محمد بن علي ، (2008) ، تصور مقترن للمهام الفنية للمشرفين التربويين في سلطنة عمان في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الأزهر بالدقهلية.

- العامری، مالک بن سليمان بن سيف (2005)، التنظيم وتصنيف الوظائف كاستراتيجية للإصلاح والتطوير الإداري : دراسة ميدانية على وحدات الخدمة المدنية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

- العامری ، ناصر بن أحمد بن سعيد ، (2008)، تأثير دور مشرف المجال الأول (العلوم الإنسانية) في التنمية المهنية للمعلمات بالحلقة الأولى من التعليم.

- الأساسي بسلطنة عمان ، ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر .
- العطية، ماجدة،(2003)، سلوك المنظمة:سلوك الفرد والجامعة:عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود،(2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- العوفي ، محمد بن علي بن مسعود ، (2000) ، واقع الإشراف التربوي بالتعليم العام في سلطنة عمان واتجاهات تطويره ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان،
- العياصرة، معن محمود أحمد،(2008)،الإشراف التربوي: والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحتراق النفسي:عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الغامدي،عبد الله محمد المسافر،(2005)، معوقات الإشراف التربوي وأثرها على العمل في المدارس من وجهة نظر المشرفين والمديرين في محافظة جدة، بحث غير منشور www.Albaedu.vb/shothrad بتاريخ 2010/1/20.
- الغفيلي ، أحمد بن عبدالله بن علي ، (2003) ، المشكلات الإدارية التي تواجهها المدارس الخاصة في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الفايز ، صالح سليمان،(2008)، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته:دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية،اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- القربيوني،محمد قاسم، (2000/أ)، السلوك التنظيمي:دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة.عمان: دار الشروق للنشر .
- القربيوني، محمد قاسم، (2000/ب)، نظرية المنظمة والتنظيم:عمان، دار وائل للنشر.
- القسوس،ابتسام متري (2004)، خصائص التغيير التربوي في مجال الإدارة والإشراف التربوي في الأردن في الفترة ما بين (1987-2002م)، ومدى ادراك القيادات لها/بناء انموذج، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات

العليا، الأردن.

- المدلل، نعيمة خليل،(2003)، تصور مقترن لمواجهة المعوقات الإشرافية التربوي في محافظات غزة في ضوء الإتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- المشاري، عبد الله سعد،(2002)، معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقة الرياض ومكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

- النجار، فريد،(2007)، التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم في القرن 21:الإسكندرية، الدار الجامعية.

- النمر، سعود محمد ، وخشقجي ، يوسف هاني، ومحمود ، محمد فتحي ، و سعيد، محمد ،(2001)،الإدارة العامة :الأسس والوظائف،(ط5)،الرياض: مطبع الفرزدق التجارية.

- تبوك ، سالم بن سهيل بن زيدي (2001) ، دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي : دراسة استطلاعية للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن. - حسان،حسن محمد إبراهيم، والعجمي، محمد حسنين،(2007)،الإدارة التربوية:عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- حسن، أشرف عبد التواب عبد المجيد،(2007): تصور مقترن لنظام الإشراف التربوي بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ، جامعة الأزهر.

- حسين، حسين موسى راغب،(1984)،استراتيجيات التطوير التنظيمي، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، العدد.8.

- خاشقجي،هاني يوسف،(2003)، نماذج إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الأمنية،مجلة الاقتصاد والإدارة،جدة: جامعة الملك عبدالعزيز ، المجلد 17 العدد.2،

- عبد الباقي، صلاح،(2000)، السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية.

- عبوبي، زيد منير،(2006)،إدارة التغيير والتطوير. عمان: دار كنوز المعرفة.

- عطاري،عارف توفيق ، و عيسان ، صالح عبد الله ، ومحمد، ناريeman جمعة ، (2007)،الإشراف التربوي، اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العملية:دولة الكويت،مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

- عطوي، جودت عزت، (2001)، **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها**.
عمان: الدار العلمية الدولية.

- علما، أسامة محمد ، (2004)، **أساليب ومناهج التطوير التنظيمي ، ملتقى ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية ، القاهرة - جمهورية مصر العربية 20-2**

22 يونيو 2004.

- فتحي ، محمد محمود ، (2001) ، **التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة**. رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، مصر.

- فرنش ، وبيل، وندل، وسيسل،(2000)، **تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة**، ترجمة : وحيد بن أحمد الهندي، الرياض: معهد الإدارة العامة.

- فليه، فاروق عبده ، و عبد المجيد، السيد محمد، (2005)، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- وزارة التربية والتعليم ، (1428) ، **الإدارة العامة للإشراف التربوي — لقاء قيادات التغيير والتطوير — الإشراف التربوي في عصر المعرفة — الرياض 21 — 22**

/ 11 /

1428هـ.

- وزارة التربية والتعليم، (2006) ، تواصل، ملحق تصدره أمانة اللجنة الوطنية العمانية للتربية والثقافة والعلوم مع مجلة رسالة التربية، العدد الرابع يونيو، سلطنة عمان.

- وزارة التربية والتعليم ، (2009) ، قرار وزاري رقم:(2009/6)، **الخاص بالتعديلات على التقسيمات الإدارية للوزارة واحتصاصاتها**، سلطنة عمان، مكتب وزير التربية والتعليم.

- وزارة التربية والتعليم ، (2001) ، قرار وزاري رقم:(2001/81)، **الخاص بالتعديلات على التقسيمات الإدارية الواردة في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم ،** سلطنة عمان، مكتب وزير التربية والتعليم.

- وزارة التربية والتعليم ، (2008) ، قرار وزاري رقم:(2008/69)، **الخاص باعتماد التقسيمات الإدارية لوزارة التربية والتعليم**، سلطنة عمان ، مكتب وزير التربية والتعليم.

- وزارة التربية والتعليم ، (2009) ، **الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية**، وزارة التربية

- و التعليم، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم ، (2007م)، دليل الإشراف التربوي، إعداد دائرة الإشراف، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم ، (2010) ، البوابة التعليمية، بتاريخ 20-10-2010.
- وزارة التربية والتعليم ، (2011) ، البوابة التعليمية. ، بتاريخ 15-1-2011.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Beckhard, R. (1989). **Organizational Development: Strategies and Models**, Reading, Mass: Adison-Welsy.
- Burke, W. Warner. (1994). **Organization Development: A Process of Learning and Changing**. Addison-Welsy Publishing Company.
- Dean J Pratt, (2003). **The dynamics of school improvement team effectiveness: An organizational development perspective**, Ph.D., Michigan State University, , 222 pages; AAT 3100486
- Elaine White, Faye.(2005). **Developing and sustaining a learning organization** M.A., Royal Roads University, Canada, 100 pages; AAT MR05104.
- French, W. and C. Bell.(1983). **Statistics: A First Course**, New Jersey: Prentic Hall, Inc.
- Huczynski, Andrzej A. and Buchanan, David A.(2007). **Organizational Behaviour**.U.K:Prentic Hall,
- Jahns, J.(1996). **Organizational Behaviour**. New York : Harvard University Publisher.
- Lippit, M.E.(1985) . **Implementing Organizational Development**. San Francisco: Jossy-Bass.

- Lise Tierney, Erika. (2002).**The professionalization of organization development (OD): Essential competencies for OD practitioners**, Ph.D., University of Minnesota, 121 pages; AAT 3052802 .
- Mackinnon, Davi. (2001)."Leadership and Organizational Structure-viewing the Supervision of Pedagogical Practice", journal of Education Administration and Foundations,vol.16 no.1 pp.42-60.
- Mandell, E.D.(2006).**Supervisory Practices and their effect on teacher's professional growth**. University of Pittsburgh.
- Shafertz, J.M.(1985).**Dictionary of Public Administration**. New York :Harper Collins College Publishers.
- Thomas, Fahy P.(2007). **Executive coaching as an accelerator for whole system organizational change** , Ph.D., Benedictine University, 170 pages; AAT 3258974 .
- Tomasky Tracy Ann.(2004). **An action research study : using an organizational development approach to study the effects of a structural change in the human resources department in a large suburban school district [Ed.D. dissertation]**. United States – California: University of La Verne. publication number: AAT 3135934 .
- Yoshiaki, Yanagisawa. (2005) .**The Significance of Introducing the Organization Development for School Administration in Germany : The Improvement of Capability for Organization Change in Schools [in Japanese]**, The Japanese Association for the Study of Educational Administration Journal of JASEA,Vol. (34) pp.91-104

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- <http://www.moe.gov.om> 15/1/2010
- <http://www.ngoce.org/psg1.htm> 15/1/2010
- <http://www.oman0.net/forum/showthread> 15/1/2010 .
- http://www.moe-nizwa.net/moe/home_ 15/1/2010
- <http://www.moi.gov.om/moi,/wilayatinfo> 25/1/2010
- <http://www.majalisna.com/world/details> 2/1/2010
- <http://alabri2004.8m.net/oman.mn.htm> 15/1/2010
- <http://www.dm.gov.om/Dhofar.asp> 15/1/2010
- <http://www.al-a7sees.com/vb/t11770.htm> 25/1/2010
- <http://www.omanona.net> ، 2009 الربيعي 2/1/2010
- <http://www.moe.gov.om>. 15/1/2010
- <http://www.omannet.com> 15/1/2010
- <http://faculty.imamu.edu.sa> 2/3/2011

ملحق (١)

أداة الدراسة الاستطلاعية.

ما هي المشكلات الإدارية التي تواجهكم في مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة؟

ملحق (2)

الصورة الأولية للاستبانة



جامعة نزوى.
كلية العلوم والآداب.
قسم التربية والعلوم الإنسانية

الدكتور الفاضل/.....المحترم

تحية طيبة وبعد،،

تتشرف الباحثة / عواطف بنت إبراهيم بن علي آل مكي، عضو فني بمكتب الإشراف التربوي بالسيب، بأن تضع بين أيديكم إستبانة بعنوان "التطوير التنظيمي كمدخل لمواجهة المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان" ، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية، من جامعة نزوى ، ولتحقيق الهدف من الدراسة ، والتعرف على طبيعة المشكلات الإدارية بمكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم ، صممت الاستبانة لتشتمل على ستة مجالات وهي : مجال التنظيم ، مجال التخطيط ، مجال التدريب، مجال الاتصال، مجال القيادة والإشراف، مجال ظروف العمل.

أرجو منكم التكرم بإبداء رأيكم فيما يلي:

1 - مدى وضوح كل عبارة من عبارات الاستبانة.

2 - مدى مناسبة كل عبارة للمجال الذي تتنتمي إليه.

3 - التوجيه بتعديل أو حذف أو إضافة أي عبرة ترونها ضرورية.

علما بأن هذه الدراسة سوف تطبق على موظفي وموظفات مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بالسلطنة ، وأن الاستبانة في صورتها النهائية سوف تتضمن بعض البيانات الأساسية المرتبطة بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وسيتم تطبيق الاستبانة وفق تدرج ليكرت الخماسي (أوفق بشدة ، أوفق ، غير متأكد ، لا أوفق ، لا أافق مطلقاً).

شاكرين ومقدرين تعالونكم ، ،،

الباحث

لطفاً يرجى تعبئة البيانات التالية:

	الإسم
	الوظيفة الحالية
	مكان العمل

المجال الأول: التنظيم

العبارة البديلة	مدى مناسبة العبارة للمجال الذي تتنمي إليه		مدى وضوح العبارة		العبارات	م
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
					يوجد تداخل في بعض الاختصاصات بين أقسام المكتب ودوائر المديرية العامة للتربية والتعليم.	-1
					تشكو بعض الأقسام الفراغ وقلة العمل لأسباب معينة وأقسام أخرى تنوء بضغوط العمل.	-2
					قلة وضوح إجراءات إنجاز العمل.	-3
					كثرة الإجراءات الروتينية المعقّدة.	-4
					قلة كفاية الصلاحيات الممنوحة للمكتب.	-5
					ضعف الدعم والمساندة من قبل المديرية العامة للتربية والتعليم.	-6
					قصور في تدريب القيادات الإدارية.	-7
					ضعف التعاون بين المكتب والمديرية العامة للتربية والتعليم.	-8
					محودية سلطة اتخاذ القرار لدى المسؤولين.	-9
					عدم وجود نظام واضح لتقسيم العمل بين موظفين المكتب.	10
					قلة الاهتمام بتفويض السلطة في إنجاز الأعمال المختلفة.	11
					قلة العدالة في توزيع المسؤوليات بين أقسام المكتب.	12
					الجمود في تطبيق اللوائح المنظمة للعمل وافتقار المرونة.	13
					قلة استخدام برامج مطورة للحاسوب في العمل.	14
					ضعف وجود قاعدة في المكتب لحفظ واسترجاع المعلومات ومعالجتها للاستفادة منها في مجال العمل.	15
					غموض اللوائح والقواعد المنظمة للعمل.	16
					ضعف الرقابة على الموظفين.	17
					ضعف علاقات العمل وآليات التنسيق بين أقسام العمل المختلفة والرؤساء القائمين على هذه الأقسام.	18
					محودية المجال المتاح للتصرف والمبادرة والإبتكار في محيط العمل.	19

المجال الثاني: التخطيط

العبارة البديلة	مدى مناسبة العبارة للمجال الذي تتنمي إليه		مدى وضوح العبارة		العيارات	م
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
					قلة توفر البيانات والمعلومات بشكل دقيق.	-1
					المركزية الشديدة في التخطيط.	-2
					حدودية الدعم المالي للمكتب.	-3
					قلة الإمكانيات الازمة ل القيام بالأعمال كالأجهزة والمعدات.	-4
					قلة الكفاءات والمهارات الازمة لتسهيل العمل.	-5
					قلة المشاركة في وضع خطط وبرامج المكتب.	-6
					ازدواجية الإجراءات بين الأقسام في إنجاز الأعمال.	-7
					تدخل المسؤوليات بين أقسام المكتب.	-8
					إغفال أن التخطيط عملية مستمرة.	-9
					قصور في عدد الكوادر البشرية المؤهلة على كيفية التخطيط وإعداد الخطط.	10
					ضعف الترابط بين المدارس والمكتب.	11
					غموض الصالحيات المتاحة للمكتب.	12
					عدم توفر توصيف للوظائف بصورة دقيقة.	13
					ندرة إعداد المكتب لتقارير حول سير عمل الخطة الموضوعة بشكل دوري.	14
					ضعف الوعي التخططي لدى موظفي المكتب.	15
					قلة الاهتمام بالخطط المستقبلية.	16
					ضعف القدرة على تحديد الأولويات.	17
					قلة التواصل مع المديرية في مجال خطة المكتب.	18
					التغيير السريع في السياسات والخطط.	19

المجال الثالث: التدريب

العبارة البديلة	العبارات				م
	مدى مناسبة العبارة للمجال الذي تتنمي إليه	مدى وضوح العبارة	غير منتمية	واسحة واضحة	
					-1 ضعف القراءة تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي المكتب.
					-2 ندرة تنظيم الدورات التدريبية ذات الفائدة للموظفين.
					-3 غياب البرامج التدريبية والتطويرية لموظفي المكتب.
					-4 ندرة التدريب على استخدام الأجهزة الحديثة.
					-5 قلة اهتمام المديرية بتدريب موظفي المكتب.
					-6 غياب خطة الإنماء المهني لموظفي المكتب.
					-7 إغفال إدراج موظفي المكتب ضمن الفئة المستهدفة بالتدريب ضمن برامج تدريب المديرية.
					-8 تقادم مهارات الموظفين التقنية.
					-9 وجود نقص في الكفاءات القادره على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.
					10 ندرة البرامج لرفع كفاءة الموظفين في التعامل مع المهارات التقنية.
					11 عدم وجود المكان المناسب لتدريب الموظفين بالمكتب.
					12 ضعف المعاونة الخاصة بتدريب الموظفين.
					13 ضعف التنسيق بين قسم التدريب بالمديرية العامة للتربية والتعليم والمكتب.
					14 انخفاض الرغبة للتدريب لدى موظفي المكتب.
					15 عدم تفهم الإدارة العليا لأهمية التدريب.
					16 تكرار البرامج التدريبية في كثير من الخطط التدريبية.
					17 الاحتياجات التدريبية لا يتم تحديدها وفق واقع الاحتياجات الفعلية المبني على أساس أهداف الموظف السنوية وحاجته.
					18 الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية.
					19 عدم تناسب برامج التدريب مع قدرات الموظفين ومؤهلاتهم.

المجال الرابع: الاتصال

العبارة البديلة	مدى مناسبة العبارة للمجال الذي تنتهي إليه		مدى وضوح العبارة		العبارات	م
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
					ضعف قنوات الاتصال بين المكتب والمؤسسات الحكومية الأخرى.	-1
					ضعف قنوات الاتصال بين المكتب والمؤسسات الخاصة.	-2
					ضعف قنوات الاتصال بين المكتب والمديرية العامة للتربية والتعليم.	-3
					تجاوز السقف المعتمد للمكالمات الهاتفية.	-4
					تأخر بعض المراسلات عن موعدها المحدد.	-5
					ضعف المهارات والقدرات الأساسية للاتصال.	-6
					قلة تقنيات الاتصال الحديثة وعدم توفرها إلا بشكل محدود.	-7
					صعوبة الحصول على البيانات المعلومات اللازمة للعمل.	-8
					كثرة الاتصال بالمديرية العامة للتربية والتعليم في كل عمل يتطلب اتخاذ قرار.	-9
					تكرار التعليمات الخاصة بالعمل.	10
					غياب الدقة عند نقل المعلومات.	11
					عدم الإهاطة أو الإفادة بالقرارات أو الإجراءات التي تقوم بها المديرية.	12
					تقد الاتصالات وطول مساراتها في محيط العمل.	13
					كثرة عطل البريد الإلكتروني.	14
					كثرة التعاميم التي تصل إلى المكتب وبحاجة إلى رد.	15
					غموض بعض التعاميم.	16
					تعدد المطالبات في موضوع واحد من أقسام مختلفة في المديرية.	17
					صعوبة إعداد المخاطبات الرسمية.	18
					افتقار التفاعل بين الإدارة والموظفين.	19

المجال الخامس: القيادة والإشراف

العبارة البديلة	مدى مناسبة العبارة للمجال الذي تنتهي إليه		مدى وضوح العبارة		العيارات	م
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
					قلة الخبرات المناسبة لدى المسؤولين.	-1
					ضعف الإمام بأساليب الإدارة الحديثة: كالإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الوقت...	-2
					ندرة متابعة المسؤولين للموظفين خلال انجاز العمل.	-3
					الافتقار إلى مراعاة الجوانب الإنسانية.	-4
					إتباع أسلوب المركزية في كل مواقف العمل.	-5
					قلة المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال لدى المسؤولين.	-6
					عدم إتباع تفويض السلطة من المسؤولين.	-7
					التمييز في المعاملة لدى المسؤولين.	-8
					قلة الاهتمام بمشاعر الموظفين.	-9
					اتخاذ القرارات بصورة فردية.	10
					ندرة تحفيز الموظفين على تقديم اقتراحات تؤدي إلى تطوير وتحسين العمل.	11
					التفرقة في توزيع الحوافز المادية لدى المسؤولين.	12
					الافتقار إلى العدالة في تطبيق نظام الحوافز.	13
					قلة اهتمام الإدارة بالمجتمعات الدورية لتنظيم العمل.	14
					التمسك بالروتين وعدم المرونة.	15
					سوء العلاقة وانعدام التفاهم بين المسؤولين والموظفين.	16
					قلة التفويض في السلطات والصلاحيات البسيطة.	17
					البطء والتردد في اتخاذ القرارات بسبب المركزية والخوف من تحمل المسئولية.	18
					عدم الإصغاء لمشكلات الموظفين.	19

المجال السادس: ظروف العمل

العبارة البديلة	مدى مناسبة العبارة للمجال الذي تنتهي إليه		مدى وضوح العبارة		العبارات	م
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
					قلة الاطلاع على المستجدات التربوية.	-1
					ضعف ارتباط المسؤوليات بقدرات ومهارات الموظفين	-2
					عدم مناسبة إمكانات الموظفين مع متطلبات الوظيفة.	-3
					ضعف قدرة بعض الموظفين على تحمل ضغط العمل.	-4
					تأخر بعض الموظفين في الوصول للعمل والخروج المبكر منه.	-5
					نقص خبرة بعض الموظفين في طرق التعامل مع أولياء الأمور والمرجعين بصفة عامة.	-6
					عدم تناسب أعداد الموظفين وأقسام المكتب.	-7
					التغيب المتكرر لبعض الموظفين لأوهى الأسباب.	-8
					عدم الالتزام بمواعيد العمل.	-9
					تكدس للموظفين دون عمل يسند إليهم.	10
					الافتقار إلى علاقات إنسانية بين الإدارة والموظفين.	11
					انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين.	12
					الافتقار إلى المهارات اللازمية لإنجاز العمل.	13
					قلة الرغبة في التجديد والإبداع في العمل.	14
					تقادم مهارات الموظفين التقنية.	15
					ندرة المشاركة في البحوث والدراسات التربوية.	16
					عدم تناسب التأهيل العلمي والتخصصي لدى بعض الموظفين.	17
					انخفاض إحساس الفرد بالرغبة في تحمل المسؤولية.	18
					ضعف الشعور بالرضا الوظيفي.	19

ملحق (3)

الصورة النهائية للاستبانة.



جامعة نزوى.
كلية العلوم والآداب.
قسم التربية والعلوم الإنسانية

زميلي الفاضل/ زميلتي الفاضلة المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية كمطلوب أساسى لنيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية، من جامعة نزوى، بعنوان:
التطوير التنظيمي كمدخل لمواجهة المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان

والتطوير التنظيمي عبارة عن جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية وكمية في المجالات السلوكية والتنظيمية كافة ، بهدف تحسين بيئة العمل ، وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استخدام إدارات مؤهلة وقدرة على التعامل مع المستجدات التقنية ، وتهدف هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترن يمكن من خلاله مواجهة المشكلات الإدارية بمكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان باستخدام مدخل التطوير التنظيمي.

ولكونك أحد أفراد مجتمع الدراسة يرجى التفضل بقراءة كل فقرة بدقة وتحديد رأيك في أهميتها بدقة موضوعية وذلك بوضع إشارة (✓) تحت الاستجابة التي تعبر عن رأيك من المقاييس الخمسية الذي يتراوح بين الموافقة الشديدة والمعارضة الشديدة.. ، حيث أن مساهمتك في تقديم الإجابة هي الأساس لنجاح الدراسة، علمًاً بأن إجابتك لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط....

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم،،،،،

الباحثة

عواطف بنت إبراهيم بن علي آل مكي
عضو فني بمكتب الإشراف التربوي بالسيب

الجزء الأول: البيانات الأساسية

الرجاء الإجابة على ما يلي:

1- الجنس: ذكر () أنثى ().

2- المسمى الوظيفي: مدير المكتب () نائب مدير المكتب ().

() عضو فني () رئيس قسم ().

أخرى () يرجى ذكرها

3- المؤهل العلمي: () دبلوم متوسط أو مادونه.

() بكالريوس أو الليسانس.

() البكالريوس أو الليسانس + دبلوم عالي.

() ماجستير فأعلى.

4- المنطقة التعليمية: () محافظة مسقط.

() محافظة ظفار.

() منطقة الباطنة/ شمال.

() منطقة الشرقية/ شمال.

() منطقة الشرقية/جنوب.

() المنطقة الداخلية.

5- عدد سنوات الخبرة: () خمس سنوات فأقل.

() من 6 - 10 سنوات.

() أكثر من 10 سنوات.

الجزء الثاني: أسئلة الاستبانة:

فيما يلي بعضاً من الحقائق والموافق السلوكية والإدارية التي تدور حول وضع ووضع وأداء مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، فضلاً أثراً العبارات الآتية قراءة دقيقة ، ثم ضع إشارة (✓) في العمود الذي يعبر عن رأيك ، علماً بأنه لا توجد هناك إجابة صحيحة وإجابة خاطئة ، وإنما إجابتك تعبّر عن مدى موافقتك على مضمون كل عبارة

النقط	المجال الأول : (التخطيط)	العبارات	أوافق وبشدة	أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق وبشدة	لا أوافق وبشدة
-1	توفر البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط بشكل دقيق.							1 2 3 4 5
-2	المركزية الشديدة في عملية التخطيط.							
-3	محodosية الدعم المالي المعتمد للمكتب.							
-4	توفر الإمكانيات اللازمة ل القيام بالأعمال كالأجهزة والمعدات بشكل جيد.							
-5	مشاركة الموظفين عند وضع خطط وبرامج المكتب.							
-6	التغيير السريع في السياسات والخطط من قبل الوزارة.							
-7	عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة ل القيام بعملية التخطيط وإعداد الخطط.							
-8	توفر توصيف دقيق للمساميات الوظيفية لموظفي المكتب.							
-9	الاهتمام الشديد بالخطط المستقبلية.							
-10	توفر القدرة والمهارة اللازمة لتحديد الأولويات بشكل جيد.							

المجال الثاني : (التنظيم)	البعـارات	أوافق وبشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق وبشدة	م
تداخل الاختصاصات بين أقسام المكتب ودوائر المديرية العامة للتربية والتعليم.	-11		5	4	3	2	1
الإطلاع الدوري للموظفين على المستجدات التربوية.	-12						
التعقيد في الإجراءات الروتينية.	-13						
الصلاحيات المنوحة للمكتب من قبل المديرية العامة للتربية والتعليم كافية.	-14						
غموض اللوائح والقواعد المنظمة للعمل.	-15						
ارتباط المسؤوليات بقدرات ومهارات الموظفين بصورة كبيرة.	-16						
الفراغ وقلة العمل في بعض أقسام المكتب.	-17						
ازدواجية الإجراءات بين أقسام المكتب في إنجاز الأعمال.	-18						
العدالة في توزيع المسؤوليات بين أقسام المكتب.	-19						
الالتزام بساعات العمل الرسمية والتقييد بها.	-20						

المجال الثالث : (الاتصال)	البعـارات	أوافق وبشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق وبشدة	م
وجود قنوات اتصال جيدة بين المكتب والمؤسسات الحكومية الأخرى.	-21		5	4	3	2	1
وجود قنوات اتصال جيدة بين المكتب والمؤسسات الخاصة.	-22						
كثرة التعاميم التي تصل إلى المكتب وبجاجة إلى رد.	-23						
نقص خبرة بعض الموظفين في طرق التعامل مع أولياء الأمور والمرجعين بصفة عامة.	-24						
تأخر بعض المراسلات عن موعدها المحدد.	-25						
توفر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال لدى موظفي المكتب بشكل جيد.	-26						
توفر تقنيات الاتصال الحديثة في المكتب.	-27						
إجراءات إنجاز العمل واضحة ودقيقة.	-28						
كثرة الاتصال بالمديرية العامة للتربية والتعليم في كل عمل يتطلب اتخاذ قرار.	-29						
تعدد المطالبات في موضوع واحد من أقسام مختلفة في المديرية.	-30						

المجال الرابع : (القيادة والإشراف)	م	الgear	أوافق وبشدة	غير متأكد	أوافق	أوافق وبشدة	لا أوافق وبشدة
الgear	م	1 2 3 4 5					
توفر الخبرات والمؤهلات المناسبة لدى المسؤولين بالمكتب.	-31						
إمام مسؤولي المكتب بأساليب الإدارة الحديثة: كالإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الوقت ...	-32						
المتابعة المستمرة للموظفين خلال إنجاز العمل.	-33						
مراجعة مسؤولي المكتب للجوانب الإنسانية لدى الموظفين.	-34						
محodosية سلطة اتخاذ القرار لدى مسؤولي المكتب.	-35						
عدم المرونة والتمسك بالروتين .	-36						
إتباع تفويض السلطة من المسؤولين بصورة دائمة.	-37						
التمييز في المعاملة لدى مسؤولي المكتب.	-38						
آليات التنسيق والمتابعة لدى رؤساء أقسام المكتب جيدة.	-39						
تحفيز الموظفين على تطوير وتحسين العمل بصورة جيدة.	-40						
المجال الخامس : (التدريب)	م	الgear	أوافق وبشدة	غير متأكد	أوافق	أوافق وبشدة	لا أوافق وبشدة
الgear	م	1 2 3 4 5					
الاحتياجات التدريبية لموظفي المكتب يتم تحديدها بشكل جيد.	-41						
وضع برامج دورية لتدريب وتطوير موظفي المكتب.	-42						
استمرارية التدريب على استخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة لموظفي المكتب .	-43						
وجود خطة جيدة للإنماء المهني لموظفي المكتب.	-44						
التنسيق الجيد بين قسم التدريب بالمديرية العامة للتربية والتعليم والمكتب.	-45						
تقادم مهارات الموظفين التقنية.	-46						
عدم تناسب برامج التدريب مع قدرات الموظفين ومؤهلاتهم.	-47						
ندرة البرامج المتخصصة لرفع كفاءة الموظفين في التعامل مع المهارات التقنية.	-48						
تكرار البرامج التدريبية في كثير من الخطط التدريبية.	-49						
انخفاض الرغبة للتدريب لدى موظفي المكتب.	-50						

- إنتهاء الإستبيان -

- شكرًا جزيلاً على وقتكم الثمين الذي بذلتموه في الإجابة على هذا الإستبيان ، علماً بأن إجابتكم ستكون ذات نفع وقيمة في هذه الدراسة.

ملحق (4)

قائمة بأسماء المحكمين.

أسماء الأفضل محكمي الدراسة مرتبة أبجدياً

م	الإسم	الوظيفة	جهة العمل
-1	د. جميل بن سعيد بن جميل السعدي	عضو دراسات ومتابعة	مكتب الإشراف التربوي بالسوق
-2	د. زكريا محمد هيبة	أستاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس
-3	د. سالم بن زويد الهاشمي	أستاذ مساعد، مدير دائرة التخطيط والإحصاء	جامعة السلطان قابوس
-4	د. سالم بن سليم الغنبوسي	أستاذ مساعد	جامعة مؤتة
-5	د. صالح الروابضة	أستاذ مشارك	جامعة السلطان قابوس
-6	د. صالحة عبد الله عيسان	أستاذ مشارك	جامعة نزوى
-7	د. عبد العزيز داود	أستاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس
-8	د. علي بن شرف الموسوي	أستاذ مشارك	جامعة السلطان قابوس
-9	د. علي مهدي كاظم	أستاذ مشارك	جامعة السلطان قابوس
-10	أ. د. ماهر أبو هلال	أستاذ	جامعة نزوى
-11	د. محمد الجرایدة	أستاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس
-12	د. ناريمان محمود جمعة	أستاذ مساعد	مساعد رئيس جامعة آل البيت للشؤون العلمية
-13	أ. د. نهاد صبيح	أستاذ	جامعة آل البيت