



فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الموظفين  
بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان

سليمان بن علي بن خليفة البوسعيدي

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في الإدارة التربوية تخصص: تخطيط وسياسات تعليمية

قسم التربية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الشرقية

سلطنة عُمان

٢٠٢٥م / ١٤٤٧هـ

فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الموظفين  
بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في الإدارة التربوية تخصص التخطيط والسياسات التعليمية

إعداد:

سليمان بن علي بن خلفية البوسعيدي

لجنة الإشراف

د. أحمد الحضرمي (مشرفاً رئيساً)

د. راشد الحجري (مشرفاً ثانياً)

٢٠٢٥م / ١٤٤٧هـ

## قرار لجنة المناقشة

(فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان)

أعدها الطالب:

سليمان بن علي بن خليفه البوسعيدي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2 / 10 / 2025 م

المشرف الثاني

المشرف الرئيس

د. راشد بن محمد الحجري

د. أحمد بن سعيد الحضرمي


### أعضاء لجنة المناقشة

م	صفته في اللجنة	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الكلية/ المؤسسة	التوقيع
1	رئيس اللجنة	د. فاطمة بنت ناصر المخينية	أستاذ مشارك	اللغة العربية	جامعة الشرقية	
2	المناقش الخارجي	أ.د. فتحي أبو ناصر	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة السلطان قابوس	
3	المناقش الداخلي	د. أنور بن صالح البلوشي	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة الشرقية	
4	المشرف الرئيس	د. أحمد بن سعيد الحضرمي	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة الشرقية	

### إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الاسم: سليمان بن علي البوسعيدي

توقيع: 

# هَدَاءٌ

إلى عائلتي الغالية،

التي كانت مصدر الحب والدعم والتشجيع،

إلى والدتي الحبيبة التي أحاطتني بعطفها ودعائها اللامتناهي،

وإلى والدي العزيز، الذي كان لي القوة والسند في مسيرتي،

فهو مصدر والإلهام والعزيمة في أصعب الأوقات،

وإلى أقاربي الأعزاء وأصدقائي الأفاضل،

الذين شجعوني ودعموني بلا توقف،

أهدي هذا العمل المتواضع،

تقديرًا لكم ولما قدمتموه من تضحيات ومحبة،

وأملًا في أن يكون مصدر فخر لكم.

وفي الختام،

أسأل الله العلي القدير أن يبارك هذا السعي،

وأن يجعله خالصًا لوجهه الكريم،

وأن يتقبله في ميزان حسناتنا،

وأن ينفع به من يطلع عليه.

# شكر وتقدير

والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله، وصحبه وسلم، أما بعد، في مسيرة العلم والمعرفة، نقف على أعتاب الإنجازات بقلوب ممتنة، وأرواح ملؤها الشكر، ونرفع أكف الدعاء بالتوفيق والسداد لمن كانوا لنا عوناً وسنداً، بكل معاني الامتنان والتقدير، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعة الشرقية هذا الصرح العلمي الشامخ الذي فتح لي أبواب المعرفة وإلى كافة أساتذتها الأجلاء الذين قاموا بتعليمي وتوجيهي خلال مسيرتي الأكاديمية في برنامج الماجستير.

وهنا أتقدم بخالص الشكر للدكتور/ أحمد الحضرمي المشرف الرئيس على الرسالة، على ما قدمه لي من توجيهات طوال فترة الدراسة، فقد كان له عظيم الأثر في الانتهاء من رسالتي، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور/راشد الحجري المشرف الثاني على رسالتي، والذي لم يدخر جهداً ولا وقتاً لنصيحتي للانتهاء من هذا العمل.

وبمشاعر يملؤها العرفان أتوجه بالشكر الخاص لوالدي العزيز، ووالدتي العزيزة لما لهما من فضل كبير في الانتهاء من مسيرتي العلمية، وكذلك أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من وقف بجانبني أثناء خطوات بحثي بكل إخلاص، وتفان وأتاح لي الفرصة لتجربة كل ما هو مفيد وبناء؛ مما سيكون له الأثر الكبير في مستقبلي العلمي والعملية، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل المناقشين على ما قدموه لي من نصح وتوجيه وإرشاد، فلهم مني كل الحب والتقدير.

فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم

بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان

إعداد / سليمان بن علي حليفة البوسعيدي

د. أحمد الحضرمي (مشرفاً رئيساً) د. راشد الحجري (مشرفاً ثانياً)

### ملخص الرسالة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أهمية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق أداة الاستبانة على عينة عشوائية من الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى والبالغ عددهم (١٩٤) موظف وموظفة، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى وضوح التخطيط التربوي جاء متوسطاً، كما جاء مستوى فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزو لمتغير النوع، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدير دائرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير المؤهل لصالح مؤهل الماجستير فأعلى، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين مستوى وضوح التخطيط التربوي ومستوى الأداء الوظيفي جاءت علاقة طردية قوية موجبة، وتوصي الدراسة بضرورة تضمين الخطط التدريبية بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى برامج وورش تدريبية تتعلق بمهارات التخطيط التربوي.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط التربوي، الأداء الوظيفي، المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى،

سلطنة عُمان.

## الملخص باللغة الانجليزية

### **The Effectiveness of Educational Planning in Enhancing Job Performance among Employees at the General Directorate of Education in Al Wusta Governorate, Sultanate of Oman**

Prepared by: suliman bin Ali Khalifah Al-Busaidi

Dr: Ahmed Al-Hadrami (main supervisor)

Dr: Rashid Al-Hajri (second supervisor)

#### **Abstract**

The study aimed to identify the level of importance of educational planning at the General Directorate of Education in Al Wusta Governorate. To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical method was employed by administering a questionnaire to a random sample of employees at the Directorate, totaling 194 male and female staff members. The results revealed that the level of clarity of educational planning was moderate, as was the level of its effectiveness in enhancing job performance. The findings also indicated that there were no statistically significant differences attributable to gender or years of experience. However, there were statistically significant differences at the 0.05 level according to job title, in favor of “department director,” and according to academic qualification, in favor of those holding a master’s degree or higher. The study further found a positive correlation between the level of clarity of educational planning and job performance. It recommended that the training plans of the General Directorate of Education in Al Wusta include programs and workshops focusing on educational planning skills.

**Keywords:** Educational Planning, , Job Performance, General Directorate of Education in Al Wusta Governorate Sultanate of Oman.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	لجنة المناقشة
ب	الإقرار
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية
و	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ز - ح	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الملاحق
١١-١	<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفتها وأهميتها</b>
٢	المقدمة
٦	مشكلة الدراسة
٨	أسئلة الدراسة
٩	أهداف الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١٠	حدود الدراسة
١١	مصطلحات الدراسة
١٢-٦٥	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
١٢	أولاً: الإطار النظري
١٣	المحور الأول: التخطيط التربوي
١٣	مفهوم التخطيط
١٤	تعريف التخطيط التربوي
١٧	نشأة التخطيط التربوي
١٩	أهمية التخطيط التربوي
٢١	أهداف التخطيط التربوي
٢٢	دوافع التخطيط التربوي
٢٣	مبادئ التخطيط التربوي

الصفحة	الموضوع
٢٦	نماذج التخطيط التربوي
٢٧	سمات التخطيط التربوي
٢٨	مداخل التخطيط التربوي في الأدبيات التربوية
٣٠	معوقات التخطيط التربوي
٣١	المحور الثاني: الأداء الوظيفي
٣١	مقدمة
٣١	مفهوم الأداء الوظيفي
٣٣	أهمية الأداء الوظيفي
٣٦	عناصر الأداء الوظيفي
٣٦	أنواع الأداء الوظيفي
٣٩	النظريات الخاصة بالأداء الوظيفي
٤٠	محددات الأداء الوظيفي
٤٢	معوقات الأداء الوظيفي
٤٣	تقييم الأداء الوظيفي
٤٨	معوقات تقويم الأداء الوظيفي
٤٩	المحور الثالث: العلاقة بين التخطيط التربوي والأداء الوظيفي
٥٠	المحور الرابع: جهود وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في مجالي التخطيط التربوي والأداء الوظيفي
٥٦	المحور الخامس: الدراسات السابقة
٦٤	التعقيب على الدراسات السابقة
٧٥-٦٦	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>
٦٧	منهج الدراسة
٦٧	مجتمع وعينة الدراسة
٦٧	أداة الدراسة
٦٩	استبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي
٧٤	إجراءات الدراسة
٧٥	الأساليب الإحصائية
٩٣-٧٦	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها</b>

الصفحة	الموضوع
٧٧	نتائج الدراسة ومناقشتها
٧٧	نتائج السؤال الأول ومناقشته
٨١	نتائج السؤال الثاني ومناقشته
٨٤	نتائج السؤال الثالث ومناقشته
٩١	نتائج السؤال الرابع ومناقشته
٩٢	التوصيات والمقترحات
١١١-٩٤	قائمة المراجع
٩٤	أولاً: المراجع العربية
١٠٩	ثانياً: المراجع الأجنبية
١٢٣-١١٢	ملاحق الدراسة

## قائمة الجدّاول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
٦٨	توزيع العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى سلطنة عمان (٢٠٢٤/٢٠٢٥)	١
٦٨	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	٢
٧١	معاملات الارتباط (بيرسون) بين فقرات كل بعد، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لاستبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي حيث $n=30$	٣
٧٢	معاملات الارتباط (بيرسون) بين أبعاد استبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي، والدرجة الكلية للاستبانة حيث $n=30$	٤
٧٣	قيم معاملات ألفا كرو نباخ لقياس ثبات استبانة أبعاد التخطيط التربوي والأداء الوظيفي:	٥
٧٤	المعيار المعتمد في قياس استبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي	٦
٧٨	مستوى وضوح التخطيط التربوي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى	٧
٨١	فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى	٨
٨٥	الفروق بين المتوسطات الحسابية وفق لاختلاف متغير النوع على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها	٩
٨٦	تحليل التباين الأحادي وفق لاختلاف متغير سنوات الخبرة على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها	١٠
٨٧	تحليل التباين الأحادي وفق لاختلاف متغير الوظيفة على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها	١١
٨٨	المقارنات الثنائية باستخدام اختبار LSD تعزى (متغير الوظيفة) على فاعلية التخطيط التربوي (وضوح أهمية التخطيط التربوي، فاعلية التخطيط التربوي والأداء الوظيفي) بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها	١٢
٩٠	الفروق بين المتوسطات الحسابية وفق لاختلاف متغير المؤهل على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها	١٣
٩١	العلاقة بين مستوى وضوح التخطيط التربوي ومستوى الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى	١٤

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
١١٣	الدراسة الاستطلاعية	١
١١٧-١١٥	الاستبانة في صورتها الأولية	٢
١١٨	أسماء المحكمين على الاستبانة	٣
١٢٢-١١٩	مسودة الاستبانة النهائية	٤
١٢٣	خطاب جامعة الشرقية لوزارة التربية والتعليم (تسهيل مهمة باحث)	٥

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## مقدمة الدراسة

يعد التعليم مفتاحاً للتغيير والتقدم، فهو عبارة عن عملية شاملة تراكمية لاكتساب المعرفة، وهو أداة قوية للتطور، وهناك اعتقاد متزايد بمقدرة التعليم في تغيير المجتمع، ولكي يحقق التعليم دوره الرائد في التنمية، يجب التخطيط له بشكل جيد، مع الأخذ بعين الاعتبار تطلعات المستقبل والتغيرات الحضرية والتكنولوجية وتأثير العولمة؛ لأن التخطيط الخاطئ يمكن أن يعرض تنمية البلاد للخطر لمدة عقود، لذلك على الدول التي ترغب في استدامة تنميتها امتلاك مهارات التخطيط، وصنع القرار والتنبؤ للمستقبل، وحل المشكلات، والمقدرة على تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات لتوئها لمواكبة التطورات الكبيرة، والمتسارعة في جميع مجالات الحياة الاجتماعية، الاقتصادية، والتعليمية، وغيرها، وتحديث جميع العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، الإشراف، المتابعة، التوجيه، الرقابة، الاتصال، التقويم)، وكذلك من الضروري مواكبة التطورات في مجال التخطيط التربوي من أجل رفع مستوى الأداء بصفة مستمرة.

ويوثق التخطيط التربوي العلاقة بين النظام التربوي والمؤسسات الأخرى سواء المحلية أو الإقليمية أو الدولية، فالتخطيط التربوي يهدف إلى استحداث أفكار جديدة من خلال الاطلاع عما يجري في الأنظمة التربوية الأخرى والاستفادة من خبرات الآخرين بقدر المستطاع بما يفيد النظام التربوي على كافة الأصعدة وكافة المستويات، فالتفاعل الإيجابي مع الآخرين يوسع مدارك التربويين ويقيدهم في الاطلاع على بدائل جديدة تنعكس إيجابياً على نظامهم التربوي (خواجه وآخرون، ٢٠٢٤)، ويعد التخطيط التربوي ضرورياً لتحسين وتجويد التعليم في دوره الإيجابي في تعرف إمكانات المجتمع المادية والبشرية، وتشخيص الواقع الاقتصادي والاجتماعي فيها، وتحديد الأهداف التنموية التربوية والتعليمية، وتحديد الأولويات بين الأهداف المحددة، وترجمة الأهداف إلى خطط ومشروعات وبرامج تربوية وتعليمية، والاختيار بين البدائل الكثيرة الممكنة في مجال البرامج والوسائل والتدابير والإجراءات بما هو أنسب لتلبية احتياجات التنمية الشاملة المتوازنة في المجتمع، وبما يتلاءم مع الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة، وبما يساير التطورات والاتجاهات التربوية المعاصرة (المانع، ٢٠١٩).

ومن هنا يرى الباحث أن التخطيط التربوي عملاً يتصل بالمستقبل ويؤثر على نوعية الحياة العامة للمجتمع بتأثيره على اتجاهات وقيم الأطفال والشباب؛ لذلك هناك ارتباط بين الأهداف التربوية والسياسة التعليمية والتخطيط، حيث لا يمكن للتخطيط التربوي تخطيطاً دقيقاً ما لم يأخذ في الاعتبار التغيرات الرئيسية التي تؤثر في العملية التربوية وتشكل مستقبلها وهذه التغيرات على اختلاف طابعها إما اقتصادية أو سياسية أو علمية، لذلك من الضروري وجود فلسفة تربوية ناتجة من أهداف عامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ولكي تترجم هذه الأهداف إلى سياسات تربوية ثم إلى واقع تعليمي لا يبد من وجود آلية فعالة تكون أداة النظام التربوي في تحقيق أهدافه والآلية تتمثل بالتخطيط والإدارة وكلاهما وجهان لعملة واحدة، وهذا ما أكدته دراسة كلا من (جمال الدين، ٢٠١٦، الرواحي، ٢٠١٥).

ويبدأ التخطيط التربوي من المستوى الوطني وصولاً إلى مستوى الفصل الدراسي، ويختلف حجم تأثير التخطيط التربوي من مستوى إلى آخر، فالمخططون على المستوى الوطني يقومون بإلقاء نظرة شاملة على المشهد بأكمله، ورسم صورة كبيرة عن المستقبل المتوقع للدولة، أما المخططون في المستويات الأدنى فإنهم يأخذون في الاعتبار تفاصيل ملف مجال عملهم، للتأكد من أنه يتماشى مع أهداف الخطة الكلية، ويحدد المخططون في المستوى الأعلى إرشادات التخطيط التي يجب اتباعها من قبل المخططين في المستويات الأقل، الذين يركزون على الضبط الصحيح للعناصر الأساسية لتنفيذ الخطة، ومن الواضح أن التخطيط الكلي في المستوى الأعلى يغطي منطقة ذات نطاق أكبر، وذات تأثير أكبر (Chan, 2010)، لذلك يعد التخطيط التربوي أمراً ضرورياً لتطوير وتجويد التعليم، وتكمن أهميته في دوره الإيجابي في التعرف على إمكانات المجتمع المادية والبشرية، وتشخيص الواقع الاقتصادي والاجتماعي، وتحديد الأولويات بين الأهداف المحددة، كذلك لا بد من تحديد الأهداف التنموية التربوية والتعليمية وترجمة هذه الأهداف إلى خطط ومشاريع وبرامج تربوية، ومن الضروري اختيار البدائل المناسبة للإمكانيات البشرية والموارد المادية المتاحة المسيرة للاتجاهات التربوية المعاصرة (الرواحية، ٢٠٢٣).

وعرف جاسم (2017) Ghasemi التخطيط التربوي بأنه "تطبيق للأساليب التحليلية المتعلقة لمكونات النظام التعليمي لخلق نظام تعليمي ذو كفاءة عالية (page.122)، بينما يرى جيورجيويل (2020) Georgewil بأن التخطيط بمثابة إعداد ذكي للعمل وعملية موجهة نحو المستقبل، ويصف التخطيط التربوي بأنه مخطط يعمل على توجيه التطور التعليمي المستقبلي، ويصف الاتجاه ومسار الإجراءات لتحقيق الأهداف والغايات التعليمية المحددة، لذلك يجب أن يأخذ التخطيط التربوي في الاعتبار التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحدث في المجتمع وكذلك التغيرات التكنولوجية (page,213)، بينما

ومن هنا يمكن القول بأن التخطيط التربوي عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة التعليمية، ويتقدم على جميع العناصر الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على وجه سوي دون تخطيط الإدارات لها، وبالتالي فهو يعني مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل وينتهي باتخاذ القرارات، لذلك تناولت العديد من الدراسات التخطيط التربوي مثل دراسة (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٦؛ الشبيبية، ٢٠١٨؛ المنذري، ٢٠١٨) والتي كان من أبرز نتائجها أن التخطيط التربوي له دور كبير في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة، كما أنه يساعد على تحسين الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي، وتنمية القدرات الإحصائية، وتعزيز جودة المنتجات، والربط بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية بسلطنة عمان.

فالمؤسسات المختلفة تعترف بأهمية وظيفة التخطيط من خلال مواكبة المتغيرات المتطورة على أنشطتها المستقبلية المختلفة، ومؤامة إجراءات المؤسسة من الداخل والخارج كي تتمكن من بناء سياساتها الفعالة وتتكيف المؤسسة بالمتغيرات المحيطة، ويعد من الضروري الاعتماد عليها في إدارتها، وقد أصبح الاعتماد على وظيفة التخطيط بشكل رئيسي يساعد المؤسسات بالقيام بمهامها وواجباتها، والتي أصبح ذو أهمية للعمل على تطويرها وتطوير أداء العاملين بها، وذلك من أجل تحسين أداء المنظمة في الوصول إلى الأداء الوظيفي الفعال للعاملين فيها ( حسونة و ادريس، ٢٠٢٣).

لذلك يعد الأداء الوظيفي أمراً ضرورياً للنهوض بالمؤسسة والموظفين داخلها، فالأداء الوظيفي موجه للأفراد للنهوض بأدائهم داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها، ويتلاءم مبدأ الأداء الوظيفي مع علاقة الموظفين من أجل تنمية قدراتهم العملية والعلمية والإدارية التي تساعد على تقديم أفضل خدمة للجمهور من خلال المؤسسة (العتار، ٢٠١٢).

ولقد أصبح تنمية أداء الموظفين من أهم المواضيع التي تشغل المؤسسات في العصر الحالي، وذلك لأن التطوير أصبح في كل مكان، وفي ظل المتغيرات المؤثرة في الأداء الوظيفي التي أصبحت تشكل ضغطاً على إدارة المؤسسات لمواكبة هذا التطور، فإنه يتوجب على المؤسسات التجديد في أسلوبها وتفهم حاجات الموظفين، وتحفيزهم من أجل التكيف مع المؤسسة، فقد أصبح من الضروري إعداد الموظفين بما يتلاءم مع قدراتهم، وإمكانياتهم، وتنمية مهاراتهم ليكون عاملاً مؤثراً في تحقيق الإبداع والتميز من أجل النهوض بالمؤسسة، ويعتبر الأداء الوظيفي ذا قدرة على تقريب وجهة النظر بين الموظفين، وتحقيق تبادل الخبرات الهادفة بين الموظفين لتحقيق ما تصبو إليه المؤسسة، فهو بمثابة جوهر المسؤولية من خلال تأثيرها على الأفراد، ورفع كافة الأعمال داخلها (حسونة وإدريس، ٢٠٢٣)، وفي ضوء التطورات الإدارية يقوم مديرو المؤسسات بتنمية مهارات كل موظف وإعطائه صلاحيات لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة الموظفين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم القدرة على التنفيذ، ويؤدي هذا إلى استمرار انجاز الأعمال ويساعد على مواكبة التطور التكنولوجي من خلال تعزيز الأداء الوظيفي بهدف بناء كادر إداري متكامل داخل المنظمة (الزهرة والعياشي، ٢٠١٩)، وقد عرف القحطاني (٢٠١٦) الأداء الوظيفي بأنه " الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما، حسب قدرته واستطاعته، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وبشكل مبسط فإن مفهوم الأداء الوظيفي يعبر عن المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها (ص.٣٦)، ويرى منقر يوس (٢٠١٦) أن الأداء الوظيفي " عبارة عن مجموعة من الإجراءات العلمية التي يمكن من خلالها الوقوف على نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ومن

ثم يمكن لقادة المنظمة التعديل وتصحيح نقاط الضعف والتخلص منها لتحقيق أهداف المنظمة(ص.١٣٢).

لذلك يرى الباحث أن الأداء الوظيفي عبارة عن سلوك يمكن من خلاله الوقوف على مدى إسهام العامل في تحقيق أهداف المنظمة، والذي لا بد من دعمه من قبل قادة المؤسسات على نحو يضمن جودة السلوك في تحقيق أهداف المنظمة، نظرا لذلك تناولت العديد من الدراسات الأداء الوظيفي بالبحث والدراسة مثل دراسة ( الذهلي، ٢٠٢٣؛ الرواحية، ٢٠٢٢؛ العزري، ٢٠٢٣؛ الفواعير، ٢٠٢٤؛ المعمرية، ٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن الاستقرار الوظيفي، ووجود استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية، وتهيئة بيئة عمل جاذبة ومريحة تساعد على الابتكار والإبداع، وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

ورغم ما تحقق في السنوات الأخيرة من تقدم وإنجاز في مجال التخطيط التربوي والأداء الوظيفي معا كونهما يعتبران من ركائز النجاح والتميز في العملية التربوية، غير أنه وبوجود خلط بينهما أدى في الكثير من الأحيان بالمؤطرين والمشرفين على التربية إلى تحقيق نتائج سلبية لسوء توظيفهما في المكان والوقت المناسبين مع الخطة المتبعة من طرف المؤطرين والمشرفين على التربية، وعليه من أجل بلوغ الهدف المرجو في إطار المنظومة التربوية نجد الدارس للعمليتين يرى أنه هناك علاقة بينهما، في حين يجد نفسه داخل حلقة مفرغة، إذ لا يعلم أين تكمن هذه العلاقة بالضبط، فوجود الأداء المنقن الصحيح والفعال يعني تطلب ضرورة التخطيط التربوي الدقيق في ارتقاء العمل وإنجاحه،(الحوت وأكس، ٢٠٢٠)، ويرى الباحث أن التخطيط التربوي الجيد للأداء الوظيفي يمثل إدارة مستمرة تنتهج أساليب علمية حديثة ومبادئ إرشادية بمثابة دعائم للمنظومة التعليمية تهدف إلى التحسين والتطوير والتميز في الأداء لكافة العاملين في المنظومة التعليمية في جميع المجالات، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.

### **مشكلة الدراسة وأسئلتها**

إن لعملية التخطيط التربوي دور هام في توجيه النظام التربوي نحو المسار الصحيح ضمانا لتحقيق أهدافه بفاعلية وكفاءة عالية، لذا ينبغي الاهتمام والتركيز على تطوير أجهزة وعمليات

التخطيط التربوي، لما لها من أثر مباشر وفاعل في تطوير وتحسين العملية التربوية بكاملها، فالتخطيط للتعليم من أهم أنواع التخطيط، وذلك لأن تعليم الأفراد هو الأساس في تحقيق خطط التنمية الشاملة في المجتمع، فقد أصبح التخطيط التربوي ضرورة لملاحقة التطورات المتسارعة في شتى المجالات المرتبطة بالعملية التربوية، ومن هنا تؤدي المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى دورا كبيرا في تنفيذ السياسات التعليمية، وفق فلسفة المجتمع، وأهدافه.

لذا أصبح عليها أن تكون مخططا، ومنظما ، ومنفذا، ومحسنا، ومطورا، ومجودا، فكان على المديرية التعليمية أن تواكب التطورات والمتغيرات البيئية المختلفة، وأن تتبنى التخطيط التربوي السليم، وعلى ضوء الدراسات السابقة فقد أشارت دراسة المنذري(٢٠١٨) إلى ضرورة تفعيل دور التخطيط التربوي السليم بوزارة التربية والتعليم في تحقيق السياسات التعليمية، وكذلك أكدت دراسة الشبيبية (٢٠١٨) إلى أن تنمية مهارات التخطيط التربوي لدى الخريجين بسلطنة عمان يكون له أثر كبير في تنفيذ خطة التنمية بالمجتمع، كما أوضحت دراسة جمال الدين وآخرون(٢٠١٥) بضرورة تطوير أهداف التخطيط التربوي في سلطنة عمان باستمرار؛ لتواكب المستجدات التربوية على المستوى الداخلي والخارجي، وتطوير أسس اختيار العاملين في التخطيط التربوي بحيث يكونوا من المؤهلين في مجال التخطيط التربوي، وفي حين دلت دراسة المانع (٢٠١٩) إلى وجود قصور بمكونات نظام التخطيط التربوي والتأكيد بضرورة تأهيل القادة التربويين بالتخطيط التربوي، وأن يكونوا من ذوي المؤهلات العلمية العليا في مجال التخطيط التربوي، كما أشارت دراسة العبري(٢٠٢١) إلى ضعف توافر مهارات التخطيط في إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان ، وأكدت ذلك دراسة الخنشبية وآخرون (٢٠١٩) إلى وجود قصور في مدى فاعلية الشراكة المجتمعية في عمليات التخطيط المدرسي.

أما دراسة الفواعير وآخرون(٢٠٢٤) فقد دلت إلى وجود قصور في التنمية المهنية للعاملين وعدم وجود نظام موحد للحوافز مما يقلل من الأداء الوظيفي للعاملين، وجاءت دراسة العزري(٢٠٢٤) لتؤكد على ضرورة التركيز على تنفيذ وتطبيق سياسة ابتعاث الموظفين بجامعة الشرقية للمشاركة في الدورات التدريبية الخارجية لما لها من أثر على الأداء الوظيفي ، وضرورة

الاستمرار في تعزيز ومراجعة التدريب والتطوير للموظفين، ومراجعة سياسة الحوافز المالية لما لها من أثر على الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي، وكذلك دراسة الذهلي وآخرون (٢٠٢٣) دلت على وجود قصور في الأداء الوظيفي لدى مديري الدوائر الحكومية، وجاءت دراسة الرواحية (٢٠٢٢) لتؤكد وجود قصور في مجال التدريب والمشاركة في اتخاذ القرارات، في حين أشارت دراسة العامري (٢٠١٦) إلى ضرورة تحسين السياسات الإدارية التي تؤثر إيجاباً على نظام تقييم أداء الموظفين وضرورة إشراك الموظفين في وضع الأهداف ومعايير التقييم للمؤسسة خلال عمليات التخطيط.

في ضوء ما سبق وكون الباحث أحد العاملين بالحقل التربوي فقد لاحظ وجود بعض الجوانب التي قد تؤثر على فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى، وذلك من خلال دراسة استطلاعية قام بها الباحث وكشفت عن: ملحق رقم (١)

- ضعف المشاركة الإدارية للموظفين في عمليات التخطيط التربوي بالمديرية.
- هناك قصور في الدورات التدريبية المقدمة للموظفين.
- وجود قصور في الخدمات المقدمة للموظفين اجتماعياً.

وهذا ما أكدته دراسة الرواحية (٢٠٢٣) في موضوع وجود ارتباط إيجابي بين التخطيط التربوي والأداء الوظيفي، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للتعرف على فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.

### أسئلة الدراسة

في ضوء ما سبق يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما مستوى وضوح التخطيط التربوي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من وجهة نظر موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى؟

٢- ما مستوى فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها تعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، الوظيفة، المؤهل العلمي)؟

٤- ما العلاقة بين مستوى وضوح التخطيط التربوي ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى؟

### أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على مستوى وضوح التخطيط التربوي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.
- ٢- التعرف على مستوى فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.
- ٣- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لفاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).
- ٤- تحديد العلاقة بين مستوى وضوح التخطيط التربوي ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى.

### أهمية الدراسة

#### الأهمية النظرية:

- ١- قد تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب التربوي بشكل عام والأدب التربوي بشكل خاص فيما يتعلق بالتخطيط التربوي والأداء الوظيفي، ويمكن استخدام نتائجها في تدعيم الدراسات المستقبلية.
- ٢- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها، حيث إن مهارات التخطيط من المداخل الحديثة في المجال الإداري، كما أن الأداء الوظيفي له تأثير على خطط العمل بالمؤسسة.

## الأهمية التطبيقية:

- ١- تحديد مدى أهمية ووضوح التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.
- ٢- تحديد مستوى فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.
- ٣- تمثل هذه الدراسة أهمية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها في إعداد برامج؛ لتطوير أداء الموظفين بالمديريات التعليمية في سلطنة عمان، والتي يمكن أن يقدمها المعهد التخصصي للتدريب، ومراكز التدريب في المحافظات التعليمية فيما يتعلق بمهارات التخطيط، وأهمية الأداء الوظيفي للعاملين بالمديريات التعليمية.
- ٤- من المؤمل أن تقدم الدراسة الحالية صورة عن واقع تطبيق المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى لمهارات التخطيط التربوي، وواقع الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وبالتالي تعريف المسؤولين بوزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها بذلك، من أجل توفير جميع المتطلبات لدعم التخطيط التربوي الجيد، وما يتطلبه من الأداء الوظيفي للعاملين في المديريات التعليمية.

## حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحديد مستوى أهمية ووضوح التخطيط التربوي، ومستوى فاعلية التخطيط التربوي على الأداء الوظيفي والعلاقة بين كلا من التخطيط التربوي والأداء الوظيفي.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى

**الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥م

**الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى

## مصطلحات الدراسة

### التخطيط التربوي

يعرفه العجمي (٢٠٢٠) بأنه " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة مسبقاً، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف (ص. ٣٦٩).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مجموعة من الأساليب الحديثة والمنظمة التي تسعى من خلالها المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى لتحقيق الأهداف المرسومة، بتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية وذلك من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية الاستخدام الأمثل في فترة زمنية معينة، ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها الموظف في فقرات الاستبانة الخاصة بالتخطيط التربوي التي أعدها الباحث.

### الأداء الوظيفي

عرف داكول (2018), Dakhoul الأداء الوظيفي بأنه الإجراءات التي يقوم بها الموظفون بناء على خبراتهم ومهاراتهم في الإعدادات التنظيمية، وهي النتيجة المتراكمة لمهارات وجهود وقدرات جميع الموظفين لتحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة (p.15).

وعرف كلا من حسونة وإدريس (٢٠٢٣) الأداء الوظيفي بأنه " مجموعة من المهارات والإجراءات والسياسات التي تميز مؤسسة عن أخرى في إنجازاتها وأدائها، مما يساعد الموظف على إنجاز عمله وفق جدول زمني محدد، ويخلق نوع من الدافعية والتحفيز بين جميع المستويات من أجل الوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة من خدمات، ويساعد هذا في رسم السياسات وتحديد البرامج التي تساعد في تنمية مهارات العاملين التي تساعدهم بتطوير أدائهم وفق المجريات المختلفة" (ص. ١٤).

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه المهارات والإمكانات المتوفرة لدى موظف المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى والتي يمكن استخدامها، وتنميتها لإنجاز مهام عمله في إدارة المديرية، وتقديم أفضل الخدمات لتحقيق أهداف، وغايات المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى، ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها من خلال فقرات الأداء الوظيفي في الاستبانة التي أعدها الباحث.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

المحور الأول - التخطيط التربوي

المحور الثاني - الأداء الوظيفي

المحور الثالث-العلاقة بين التخطيط التربوي والأداء الوظيفي

المحور الرابع-جهود وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في مجالي التخطيط

التربوي والأداء الوظيفي

المحور الخامس- الدراسات السابقة والتعليق عليها

## الفصل الثاني

يتناول الفصل الثاني الإطار النظري التخطيط التربوي وعناصره، والأداء الوظيفي وعناصره، وجهود وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في مجالي التخطيط التربوي والأداء الوظيفي، والدراسات السابقة والتعليق عليها.

### المحور الأول: التخطيط التربوي

#### أولاً- مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط أول وأهم العمليات الإدارية التي يعتمد عليها ما يليها من عمليات، نظراً لكونه يعمل على رسم المستقبل في خطوات يسهل اتباعها بناء على معطيات الواقع الحالي، ولا يختلف على أهميته، ووظيفته حيث أصبحت تنبؤية تنتبأ بالمستقبل معتمدة على ركائز أساسية من العلم والمعرفة لتسد النقص والاحتياجات وتشبع رغبات المجتمع والفرد على السواء، ومن هنا أصبح التخطيط التربوي في العصر الحالي مطلباً ملحاً، لا غنى عنه للنجاح التنظيمي على مختلف المستويات وفي شتى القطاعات المجتمعية، فهو أحد المحركات الأساسية المساعدة في تحقيق الأهداف، والوصول إلى الغايات المنشودة من أي نظام، من خلال ما يقدمه من رؤية واضحة لأساليب العمل وإجراءات تنفيذه، وتحديد إمكانياته المادية والبشرية وتوزيع مراحل العمل على مختلف القطاعات والأفراد، ولذلك فالأخذ بالتخطيط ضرورة في جميع المجالات، خاصة في مجال التربية والتعليم، كونها تخطط لتطوير الموارد البشرية ومعالجة الظواهر السلبية في المجتمع (سلامة، ٢٠٠٥).

لذلك يعرف التخطيط بأنه " عملية منهجية واعية ومدروسة لاتخاذ القرار في وقت مبكر، وهو مسار العمل المستقبلي الذي يرغب الشخص في متابعته من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة، فالتخطيط جزء لا يتجزأ من مهام كل من يعمل في المجال السياسي، أو الاجتماعي، أو الاقتصادي، أو الأكاديمي (Akpan,2018,5).

ويعرف نشوان (٢٠٠٤) التخطيط بأنه " عملية علمية منهجية تستخدم أسلوب منظم لاستثمار الموارد والإمكانات البشرية والمادية والطاقات المتوفرة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها نحو الأفضل ضمن خطة مرسومة مع الأخذ في الاعتبار التوقعات المستقبلية (ص.١٦٠).

كما تعرفه منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (UNESCO (2003) (اليونسكو) بأنه " عملية تجعل من الممكن وضع مخطط منهجي للأنشطة التي يتعين القيام بها من أجل تلبية الأهداف التنموية لدولة ما ضمن إمكانيات وتطلعات ذلك البلد (p.9)، كما يعرفه لونج (2003) بأنه " عملية تحديد أولويات العمل المستقبلي في محاولة لحل المشاكل الاقتصادية الناتجة عن شح الموارد، ويعني إعطاء أفكار لأهداف وتطلعات وأولويات الأسفل" (p.15).

ويرى الباحث بأن التخطيط عبارة عن عملية يتم من خلالها اتخاذ القرارات على مستوى الأفراد والمؤسسات، وتشتمل على تحديد الطرق المناسبة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرسومة ضمن توقيت محدد.

### ثانياً-تعريف التخطيط التربوي:

التخطيط التربوي عملية مقصودة تهدف إلى استخدام طرائق البحث العلمي في تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانيات الحاضر من أجل تحقيق التنمية والتقدم في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ويتسع التخطيط التربوي ليشمل كل ما يخص المؤسسة التعليمية من (إشراف تربوي، التوجيه التربوي، الإدارة التربوية) حيث يؤثر كل منهم في الآخر، لذلك ينطلق التخطيط التربوي من مجموعة من الأهداف والكفايات والغايات التي تستوجب التنفيذ والتحقيق عن طريق مجموعة من الإمكانيات المتاحة (برير، ٢٠١٥)، فالتخطيط التربوي بمفهومه الجديد هو فرع جديد من العلوم التربوية، وكان لهذا المفهوم الجديد تطبيق واسع في العقود الأخيرة في التعليم حول العالم، وهو الآن جزء لا يتجزأ من نظام إدارة التعليم، حيث يساعد التخطيط التربوي مديري وسلطات النظم التعليمية في إدارة نظام التعليم، ومن ناحية أخرى

يقدم بعض النماذج المتعلقة بتطوير التعليم لتوفير الموارد البشرية المطلوبة في المجتمع (Ghasemi,2017).

وعلى ذلك يرى الباحث أن التخطيط التربوي الجيد هو كل تخطيط يتجاوز الجانب الكمي للتربية إلى كيفها ويتخذ هذا كيف محوره وهدفه الرئيس ونظرا لاختلاف الميادين التخطيطية وتخصصات الباحثين والمفكرين؛ فقد تعددت مفاهيم التخطيط التربوي وتنوعت، ومن هذه التعريفات ما يلي:

يعرف التخطيط التربوي بأنه " عملية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تقوم على مجموعة القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقا لأولويات مختارة بعناية، بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة ولعناصر الزمن كي يصبح نظام التربية بمراحله الأساسية أكثر كفاءة وفاعلية للاستجابة لاحتياجات المتعلمين وتنميتهم الدائمة، وبما شأنه الإسراع بمعدلات تنموية مرتفعة وخلق الرغبة في التقدم المستمر (الحاج، ٢٠٠٢، ٢٢).

ويعرفه عمر (٢٠٠٥) بأنه " رسم مشروعات لمزيد من العناية بالعملية التربوية واستثمار الجهود إلى أقصى حد، على أن يكون التخطيط محققا لأهداف الدولة متمشيا مع التطور المنشود، مشتملا على خطوات التنفيذ مبنيا على الواقع ومدعما بالإحصاء والنماذج والأمثلة، وعلاج المشكلات التربوية بحلول واقعية ملائمة للإمكانات ومسايرة لمقومات المجتمع وأهدافه" (ص، ٤٣).

أما الفريجات فقد عرفه (٢٠٠٧) بأنه " عملية التوجه العقلاني للتعليم في حركته نحو المستقبل، وذلك عن طريق إعداد مجموعة من القرارات القائمة على البحث والدراسة، تمكينا لهذا التعليم من تحقيق أهدافه المرجوة منه بأنجح الوسائل وأكثرها فاعلية، مع استثمار أقل للوقت " (ص، ١٩).

في حين يعرفه العجمي (٢٠١٠) بأنه " استخدام التحليل العقلي المنظم في عمليات التطوير التعليمي بهدف جعل التعليم أكثر فعالية وأكثر كفاءة في استجاباته لحاجاته وأهداف طلابه ومجتمعه، ولا بد أن تتسم طرقه بالمرونة والقابلية للتعديل لتناسب مع المواقف التي تختلف حسب مستوى التطور ونمط الحكومة" (ص، ٢٣).

أما عزازي (٢٠١١) فيعرف التخطيط التربوي بأنه: التنبؤ بسير المستقبل في التربية والسيطرة عليه من أجل الوصول إلى تنمية تربوية متوازنة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، والربط بين التنمية التربوية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة" (ص، ٣٣).

ويمكن تعريفه بأنه " عملية معالجة عقلية وعملية للمشكلات التربوية تقوم على المطابقة بين الأهداف والموارد المتاحة، والاختيار الواعي فيما بينها، ثم تحديد الأهداف النوعية التي ينبغي الوصول إليها في فترات زمنية محددة، وتطوير أفضل الوسائل لتحقيق السياسة المختارة تحقيقاً نموذجياً" (غنيمة، ٢٠١٢، ١٥).

ويعرفه الرواحي (٢٠١٥) بأنه " العملية العلمية المنظمة لتوجيه حركة التعليم نحو المستقبل بالإحاطة التربوية، والسكانية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتربوية من خلال إعداد خطة تتضمن الأهداف المرجوة وسبل تحقيقها بأفضل الوسائل وأكثرها فاعلية مع الاستثمار الأمثل للوقت والجهد والمال، ثم متابعة تنفيذ تلك الخطة، وذلك لتمكين الطلبة من تنمية إمكانياتهم بما يسهم في تحقيق التنمية الشاملة" (ص، ٢٠).

بينما عرفه جاسم (2017) Ghasemi بأنه " تطبيق للأساليب التحليلية المتعلقة لمكونات النظام التعليمي لخلق نظام تعليمي ذو كفاءة عالية" (p,122)، وتعرفه فايننت وبونت Viennet & Pont (2017) بأنه " وضع خطة عامة للأنظمة التعليمية للانتقال نحو تحقيق الأهداف التي توجه صانعي السياسات إلى تصميم وتحليل وتنفيذ هذه الأهداف" (p,24)، كما عرفه العجمي (٢٠٢٠) بأنه " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة مسبقاً، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف" (ص، ٣٦٩)، ويعرفه خواجي وآخرون (٢٠٢٤) بأنه " الحدود العامة التي توضح وتنظم وتحكم سير العمل في الميدان التربوي وتساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية" (ص، ٤١٧).

نستنتج مما سبق أن التخطيط التربوي من أهم مجالات التخطيط القومي وقاعدة ارتكازه، حيث يقوم بتنمية القوى البشرية، وصقل وصياغة القدرات والمهارات والمعارف والاتجاهات للكفاءات

البشرية في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية، على أساس أن العنصر البشري أصبح الركيزة والأساس في بناء التقدم الصناعي والاقتصادي، ومن خلال التعريفات السابقة نلاحظ أساس التعريفات المختلفة للتخطيط التربوي قد نشأت عن تفسيرات مختلفة لخبراء في التخطيط التربوي، فالبعض يعرف التخطيط التربوي من نظرة مستقبلية، والتخطيط لمستقبل التعليم، ويرى البعض الآخر أنه توقع الاحتياجات وتقدير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، بينما يعتقد البعض الآخر أن التخطيط التربوي عبارة عن عملية صنع قرار حول مستقبل التعليم.

على أساس ما سبق يعرف الباحث التخطيط التربوي بأنه مجموعة من الأساليب الحديثة والمنظمة التي تسعى من خلالها المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى لتحقيق الأهداف المرسومة، بتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية وذلك من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية الاستخدام الأمثل في فترة زمنية معينة، ويعبر عنها بالدرجة التي تحصل عليها في فقرات الاستبانة الخاصة بالتخطيط التربوي التي أعدها الباحث.

### ثالثاً- نشأة التخطيط التربوي:

إذا كانت فكرة التخطيط قد ظهرت في المجتمعات القديمة كما كان لدى المصريين مثلاً من خلال الإشارات الواردة في سورة سيدنا يوسف عليه السلام في القرآن الكريم، وتبلورت هذه الفكرة كذلك في كتابات الفلاسفة والمفكرين وعلماء الاجتماع (أفلاطون، وانجلز، وماركس، وابن خلدون، وموريس دوب.....) فإن التخطيط الحقيقي المبني على العلمية والدراسة الإحصائية التجريبية لم يظهر إلا في بدايات القرن العشرين (١٩٢٠م) مع المخططات الخماسية التي كان ينفذها الاتحاد السوفيتي، وبعد ذلك أخذت الدول الغربية تستفيد من هذه المخططات الشاملة التي بدأت توظفها في المجال الاقتصادي والإداري والتربوي، بيد أن أغلب الدول العربية لم تأخذ بسياسة المخططات والتخطيط إلا في الستينات من القرن العشرين (Tinbergen, 2007)، أما عن استخدامات التخطيط في الحقل التربوي على الرغم من حداثة، فإن هناك جذوراً تاريخية ظهرت في أدبيات فلسفة وتاريخ الفكر التربوي القديمة، حيث وصف الفيلسوف اليوناني "أرسطو" بأنه "مدني بالطبع"، أي لا يستطيع إلا أن يعيش في شبكة من العلاقات والتنظيمات الاجتماعية، وتشير

كتابات (رحمة، ١٩٨٦) أن أكسينوفن (Axenoven) وضع كيف أن الإسبارطيين منذ ٢٥٠٠ سنة خططوا تعليمهم لتحقيق أهدافهم العسكرية والاجتماعية والاقتصادية، كما أن " أفلاطون" أحد فلاسفة اليونان- قد عرض في جمهوريته نوعا من الخطة التي تخدم الاحتياجات اللازمة للقيادة والأغراض السياسية في أثينا، والصين أيضا رسمت في عصر (هان دينا سيتزوبيرو) نظاما تعليميا لمواجهة حاجاتها.

ويمكن القول أن التخطيط في الحقيقة قد رافق ظهور الإدارة وقطاع الخدمات منذ منتصف القرن التاسع عشر في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية مع انبثاق المجتمعات الرأسمالية التي نظمت إدارتها ومؤسساتها المالية بطريقة علمية مقننة تعتمد على وضع الخطط وتنفيذها ميدانيا، والتخطيط وسيلة علمية وعملية مهمة، تهدف إلى تنظيم الموارد، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الغايات التي تترجمها الأهداف باستقلال يحقق أعلى مستوى من الجودة وباستخدام أمثل للكلفة والوقت وينطلق من استقراء الحاضر واستشراف المستقبل لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية، لذا نشأ علم التخطيط التربوي كضرورة عملية لتحقيق تنمية الموارد البشرية، خاصة إذا ما علمنا أن الموارد البشرية في أي دولة تمثل عنصرا أساسيا وهاما من عناصر الإنتاج والقوة الدافعة للتنمية، والجدير بالذكر هنا أن تعليم الأفراد والتخطيط له عمليتان مختلفتان تمام الاختلاف، ولا غنى عن كليهما عند التفكير في البناء البشري العربي جوهر التنمية الشاملة، ونتيجة لذلك شهد العقدان الأخيران متغيرات عميقة وسريعة في البيئة الداخلية والخارجية للتعليم استوجبت تغييرات جوهرية في أساليب التخطيط التربوي التقليدية، واستهدف التخطيط الفعال تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات التعليمية لاستقراء الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة، وتحليل القدرات الذاتية لتحديد نواحي القوة والضعف والتوصل إلى البدائل وإحداث التنسيق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة التعليمية وتحقيق غاياتها، وهذا ما عززته الدراسات العالمية والعربية (آدم، ٢٠٠٦؛ البوهي، ٢٠١١؛ الزنقلي، ٢٠١٢؛ Karalay, 2005) على أنه (رأسمال بشري)، واعترفت به المؤسسات العالمية رسميا اعتبارا من عام ٢٠٠٢ وفق قرارات هيئة اليونسكو في هذا الشأن، مما دعا قيادات العالم والمسؤولين عن التربية بوضع التخطيط الأمثل من

أجل تحقيق أكبر استثمار ممكن لرأس المال البشري، ومن هنا بدأ تكثيف الجهود حول ماهية التخطيط التربوي، وأساليبه وتطبيقاته، بهدف وضع الخطط الملائمة لكل دولة على حدة وفقا لثقافتها ومتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية من أجل بناء بشري قوي قادر على مواجهة متغيرات القرن الحادي والعشرين بما فيها من تحديات العولمة والتنافسية العالمية والافتقار لسوق عربية موحدة، وما تعانیه النظم العربية ومناهجها وأساليبها من ضعف (المانع، ٢٠٢٠).

ويرى الباحث أن التخطيط التربوي من أهم مجالات التخطيط القومي وقاعدة ارتكازه، حيث يقوم بتنمية القوى البشرية وصقل القدرات والمهارات والمعارف والاتجاهات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، حيث أصبح العنصر البشري هو الركيزة والأساس في بناء التقدم الاقتصادي والاجتماعي، فالتخطيط للمستقبل نشاط إنساني يمارس على نحو واسع منذ فجر التاريخ، فهو قديم قدم وجود الإنسان، وإن اختلفت صورة ما هو عليه الآن.

#### رابعا- أهمية التخطيط التربوي:

ترجع أهمية التخطيط التربوي لكونه يوضح الأهداف، وكذلك وسائل تحقيقها، لذلك فهو يحد من عامل التجربة والخطأ، ويضمن النجاح، كما أن النقص في الموارد يمثل تحديا لعملية التعليم، ويوفر التخطيط فرصة لاستخدام هذه الموارد على الوجه الأفضل، كما أن يوفر الوقت والجهد والمال، كما يعتبر وسيلة مثلى لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا، بالإضافة إلى أن التخطيط التربوي هو عنصر من عناصر التنمية الوطنية والاجتماعية والاقتصادية العامة، وبالتالي فإن هناك حاجة للتخطيط التربوي لوضع الأهداف التربوية، والتمويل لتطوير التعليم وتحقيق هذه الأهداف (الرواحية، ٢٠٢٣)

وتكمن أهمية التخطيط التربوي باعتباره المهمة الرئيسية لعمليات الإدارة التربوية، لاعتماد كافة الأنشطة والنتائج بشكل كلي على مرحلة التخطيط للمشروعات التربوية، كما أنه يعتبر عاملا مؤثرا على نشاط المجتمع في المجال التربوي والتعليمي، فهو أداة التنمية الرئيسية ووسيلتها الفعالة؛ نظرا لأن كلا من التربية والتنمية والتخطيط من أبرز المفاهيم التي لقيت اهتماما من جميع الدول

المتقدمة والنامية، وتستحوذ على جل خططهم وأهدافهم، وهدفها الأسمى رفع مستوى معيشة الفرد والمجتمع وتحسين أحوالهما (أبو عياش، ٢٠١٧).

إن التخطيط التربوي عبارة عن استراتيجية تعمل على توفير إطار للنظرة الشمولية لمشكلات التربية، لأنه يعطي تصورا عمليا علميا لأوضاع التربية المرغوب فيها، والرؤية المستقبلية، التي يتمنى تحقيقها للأجيال القادمة، فهو العين النافذة التي ينظر من خلالها إلى الأهداف المرسومة، وإلى كيفية تحقيقها بكفاءة وفعالية، فالتهور القيمي والأخلاقي والفكري الذي تعاني منه الآن، سببه ضعف النظام التربوي، وعدم فاعلية أجهزة التخطيط فيه، والواقع العلمي والتجربة قد أثبتا أهمية الاعتماد على التخطيط السابق الواعي الجيد في جميع النشاطات والتصرفات، فالتخطيط الناجح هو أساس لتطوير الناجح (أبو طاحون، ٢٠٢٠).

بينما يرى البوهي (٢٠١١) أن أهمية التخطيط التربوي تتمثل فيما يلي:

- ١- تشخيص الأوضاع التعليمية والتربوية الحالية وتقييم الهيكل التعليمي القائم، ودراسة مدى تناسق أجزائه وتفرعاته ومدى الارتباط بين أجزاء هذه المراحل والأفرع واحتياجات المجتمع.
- ٢- رسم السياسة التعليمية جملة وتفصيلا للاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة للبلاد.
- ٣- النظرة البعيدة الواعية إلى المستقبل ورسم الخطط على المدى الطويل مع تقدير الاحتمالات والتنبؤات المبنية على أسلوب علمي رصين.
- ٤- التحسين النوعي والإصلاح الفني للعملية التربوية ذاتها وتناولها بالتجديد والتطوير.
- ٥- تمكن التعليم من التخلص من حالة عدم التوازن الداخلي فيه وضمان النمو السليم له في المستقبل.
- ٦- العمل على التخفيف من حدة الإهدار في التعليم ورفع مستوى كفاءته.
- ٧- حسن تقدير موارد التعليم وتعبئتها والاستخدام الأمثل لها.

## خامسا- أهداف التخطيط التربوي:

إن عملية التخطيط التربوي لا تقتصر على هدف واحد، بل يتداخل فيها العديد من العوامل، منها سياسات التخطيط وسياسات النمو التربوي، ومن هذه الأهداف تحسين نوعية التعليم، وتعميم التعليم الأساسي، وتطوير تقنيات التعليم والأساليب الخاصة بالتعليم المهني، وانطلاقاً من أهداف التربية والتعليم والمتمثلة في تحقيق الكفاية الاجتماعية والعدالة الاجتماعية والعدالة الاقتصادية، فإن عملية التخطيط التربوي عملية لا تتم في فراغ، ولا يمكن أن تعمل بمعزل عن المجتمع، فمن المهم في هذه الحالة عند وضع أي تخطيط للتعليم تحديد الأهداف العامة لهذا التخطيط ضمن إطار الخطط القومية للتنمية الشاملة، وتجمع أغلب الأدبيات التربوية على أن أهداف التخطيط التربوي هي: (أبو عياش، ٢٠١٧؛ البوهي ٢٠١١؛ الرواحي، ٢٠١٥؛ المانع، ٢٠٢٠)

### ١- الأهداف الاجتماعية:

توفير فرص متكافئة للتعليم وتوفير التعليم المناسب لكل فرد من أفراد المجتمع كل حسب مكانته وقدراته، وتوفير احتياجات المجتمع من القوى العاملة اللازمة لتطويره، إضافة إلى الحفاظ على الجيد من تراث المجتمع وتقاليدته مع تقبل التغيير والتطوير الاجتماعي الذي لا يتعارض مع هذه القيم، والمساهمة في تطوير المجتمع وتحويله إلى مجتمع حديث يتميز بالمرونة والحركة الاجتماعية وتوفير احتياجاته من الأيدي العاملة المؤهلة، فالمجتمع بأفراده وهيئاته لديه بعض الاحتياجات المهمة على الصعيد الفردي كحق التعليم، أو على الصعيد الجماعي كالحفاظ على التقاليد، وتوفير الأيدي العاملة.

### ٢- الأهداف السياسية:

من خلال المحافظة على الكيان السياسي للدولة وتنمية الروح القومية بين أفراد المجتمع وتربية المواطن الصالح وزيادة التفاهم والتعاون بين جميع الأفراد والشعوب، وحيث إن التخطيط التربوي يعمل على إعداد خطة تربوية متكاملة، فإن الدولة تسخره لخدمة أغراضها السياسية من خلال وضع

مجموعة من الضوابط والقوانين التي تضمن لها الولاء التام والحفاظ على كيانها السياسي وعلاقتها بالدول الأخرى.

### ٣- الأهداف الاقتصادية:

تتحدد هذه الأهداف في زيادة الكفاية الإنتاجية للفرد بإكسابه المهارة والخبرة، وزيادة قدرته على النمو المهني والوظيفي، ومواجهة مشكلة البطالة وخصوصا بين المتعلمين مما يحقق التشغيل الكامل لقوى الإنتاج، وتتمثل في مقابلة احتياجات البلاد في المدى القصير والبعيد من القوى العاملة كما وكيفا، وزيادة الكفاءة والإنتاجية للفرد، وقدرته على التحرك الوظيفي بسهولة من مهنة لأخرى تبعا للظروف، وتنشيط البحث العلمي والتكنولوجي، والاستفادة منها في تطوير الموارد الطبيعية والبشرية، وتنسيق وترشيد الإنفاق على التعليم.

### ٤- الأهداف الثقافية:

وتشمل هذه الأهداف المحافظة على الثقافة وتطويرها عن طريق البحث، والعمل على تنمية الثقافة وتطويرها عن طريق البحث العلمي، ورفع مستوى الثقافة بين أفراد الشعب، وحل مشكلات الثقافة بإزالة التعارض بين أهداف السياسة التعليمية بما يحقق وحدة الثقافة، وتقود الأهداف الثقافية إلى الهدف الأسمى من التربية والتعليم، وهو إعداد جيل مثقف مزود بالعلم والمعارف والقيم الأخلاقية ومتسلح بالعلوم الحديثة في شتى المجالات.

### سادسا-دوافع التخطيط التربوي:

للتخطيط التربوي عدة دوافع كما ذكرها الرباط (٢٠١٥):

التقدم العلمي والتفجر المعرفي: وما يصحبهما من تحول نوعي لجعل العلم عام في الإنتاج، مما يستلزم التخطيط المستمر والمتابعة للتغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا.

الدوافع الداخلية: هناك دافع داخلي يدفع المؤسسات على اختلاف تخصصاتها إلى التخطيط والتطوير رغبة منها في التقدم والسير في ركاب الحضارات العالمية، ولن يخفى على الجميع مدى قوة التخطيط والتطوير إذا كان نابع من رغبة داخلية وما سيققه من نجاح.

**الدوافع الخارجية:** إن رؤية الدول المتقدمة التي أحدثت تقدماً وتطوراً كبيراً في مناهجها دافع قوي يدفع المؤسسات إلى الرغبة، وأيضاً ضرورة التخطيط لحل مشكلة ارتفاع نفقات التعليم، وهذا يعتبر دافع قوي للتخطيط التربوي.

### **سابعاً- مبادئ التخطيط التربوي:**

**الواقعية:** ينطلق التخطيط التربوي من الواقع ويبدأ منه، وبهدف إلى تحويل الواقع وتطويره في ضوء مطالب المجتمع واحتياجاته عن طريق توفير الإمكانيات اللازمة لحياة الأفراد، ولذلك يجب أن يبدأ بتقدير الواقع والممكن وفق الإمكانيات المتاحة، فتوضع أهداف التخطيط واستراتيجية التنفيذ في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية ووفقاً لصورة هذا الواقع وخصائصه بحيث لا تتجاوز الخطة حدود الممكن، وإلا أصبحت من قبيل الأمنيات البعيدة عند التحقيق (سلامة، ٢٠٠٦).

ويرى الباحث أن مهارة تحليل الواقع، وتحديد الاحتياجات وترتيبها، من المهارات المهمة للمخطط التربوي الناجح نحو تحليل الوضع القائم للمؤسسة، ودراسة الخطط السابقة وتحليلها، ودراسة البيئة المحيطة، وواقع المجتمع المحلي، ومعرفة مواطن القوة والضعف، استخدام الوسائل الفنية والتقنيات التكنولوجية المرتبطة بالتخطيط التربوي، وتنمية الموارد المالية وتقدير الموازنة وبناء الميزانيات للمؤسسة التربوية.

**الشمول:** أن يشمل التخطيط مستويات العمل بقطاعاته المختلفة، ومعرفة إمكانياته البشرية والمادية المتاحة، والمشكلات التي يعاني منها ومدى علاقة كل جزء من أجزاء العمل بالآخر والإمام بكل جزئيات العمل دون تفضيل جزء على الآخر (الجبر، ٢٠٠٢).

**المرونة:** فالتخطيط يرسم صورة للمستقبل في مؤشرات الواقع، ولكن المتغيرات التي يمكن أن تعترض تنفيذ الخطط في الطريق نحو أهدافها المستقبلية يصعب تقديرها بشكل دقيق (البوهي، ٢٠١١)، لذلك لا بد أن يكون التخطيط مرناً يتيح إمكانية التعديل أو التبديل في حالة استحالة تطبيق الخطة حرفياً ولأي سبب، بحيث يكون قادراً على مواجهة كافة المتغيرات غير المتوقعة لتتلاءم مع هذه المتغيرات (ابراهيم، ٢٠١٢).

**الأسلوب العلمي:** وهذا يتضمن ضرورة جمع البيانات وإجراء البحوث والدراسات حول الموضوع

المراد التخطيط له، وفي هذا ضمان لسلامة التخطيط حيث يكون المخطط ملماً بكل الأبعاد المحيطة بخطته، والأسلوب العلمي ضمان يحول دون انحراف أو خطأ في التخطيط.

**سهولة التنفيذ:** يقتضي تنفيذ الخطط التربوية أن تكون سهلة التنفيذ، بمعنى أن تتضمن ترجمة

الخطة إلى إجراءات وخطط أكثر تفصيلية إلى مستوياتها الدنيا ثم إسنادها إلى الجهة المختصة بشرط أن يكون هناك تحديد واضح للمسؤوليات الملقاة على الأجهزة والأفراد وكذلك سبل تنفيذها.

**الاستمرارية:** وتعني أن يساير التخطيط ما يحدث في المجتمع من تغير وتطور وتقدم، ومن هنا

كانت ضرورة أن يكون التخطيط مستمراً ومتصل الحلقات والمراحل حتى تتواصل عمليات الإنجاز،

حيث أن التخطيط سلسلة من العمليات المتداخلة كل عملية مرتبطة بالآخر ومؤدية إليها في إطار

من الاتصال والتفاعل المستمر بين القائمين بوظائف التخطيط في جميع المراحل ومستوياته، وكل

ذلك ضمن حلقات دائرية متشابكة في الاتجاه النهائي للأهداف، وعلى خط طويل ممتد لتنمية القوى

البشرية، لأن تأهيل القوى البشرية وإعدادها لا يتم إلا على المدى البعيد، وهذا يتطلب وجود نظام

للمعلومات في الشبكة من قنوات الاتصال وفقاً لظروف التغيير مما يؤدي إلى تدفق المعلومات

أفقياً ورأسياً في الإطار التنظيمي (حسان والعجمي، ٢٠٠٧).

**التنسيق:** ويعني تنسيق الأنشطة وتوجيهها إلى أهداف محددة متفق عليها، وذلك أن الأنشطة

بدون التخطيط لتنسيقها تتضارب وتتحوّل مناحي شتى بعيدة عن الهدف، حيث تتم المواءمة ما بين

الأهداف التي ترمي الخطة إلى تحقيقها، أو بين وسائل الاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ وكذلك بين

التركيب الداخلي للتخطيط التربوي مع بعضها البعض ومدى تفاعل هذه الأجزاء مع بعضها

(القيسي، ٢٠١٠).

**المشاركة:** يجب أن تكون عملية التخطيط عملية تعاونية تشاركية، فلا ينفرد مدير المؤسسة

بالتخطيط، بل يجب إشراك المرؤوسين بالإضافة إلى تنويع التخصصات.

**التكامل:** من الضروري للتخطيط الناجح وجود تكامل بين جميع جوانبه، بحيث يؤدي هذا التكامل إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

**توافر البيانات:** يجب أن يعتمد التخطيط التربوي على بيانات ومعلومات سليمة ودقيقة، حتى يتمكن المخطط من إعداد خطط علمية مرتكزة على بيانات ومعلومات وحقائق لا على التخمين والعشوائية.

**مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ:** مركزية التخطيط تعني أن يتولى الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الخطة بصيغتها النهائية واتخاذ القرارات النهائية لوضعها موضع التنفيذ، ولا مركزية التنفيذ يقصد بها تولي الجهة المنفذة تحقيق الخطة وفق الأهداف والإجراءات والزمن المحدد (فرج، ٢٠٠٩).

**الإلزام:** ويعني أن الخطة برنامج عمل لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم، بحيث تصبح ملزمة بالتنفيذ وذلك بترجمة الخطة إلى إجراءات تمارس بالفعل وضمان تنفيذها وفقاً للجدول الزمني المحدد، ولكي تكون الخطة ملزمة يجب مشاركة الأطراف في وضعها.

**المتابعة والتقييم:** لا يمكن أن يتم نجاح أي عمل ما لم تلازمه المتابعة لمعرفة ما يتحقق من التخطيط وما لم يتحقق، إضافة إلى تقويم نقاط الضعف وتلافيها وتعزيز نقاط القوة والتقدم، وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل وإعادة توجيه مسار التنفيذ لتجنب وقوع الخطأ والانحراف (العازمي، ٢٠٢٤).

ويرى الباحث أن عملية التقييم تعمل على تطوير العمل والاستفادة من التغذية الراجعة، حيث تقيس هذه العملية مدى نجاح الخطة، وتحقيق الأهداف، وتدرس أسباب النجاح من أجل الاستفادة منها في عمل خطط جديدة وتلافي الأخطاء قدر الإمكان.

## ثامنا- نماذج التخطيط التربوي:

تقسم نماذج التخطيط التربوي إلى عدة نماذج أهمها فيما يلي:

النموذج التطويري: وهو موجه نحو التحسين الشامل للمنظمة ضمن ثقافتها المشتركة، والتركيز على الأهداف لاحقاً في عملية التخطيط، وهو يركز على تحديد وإضفاء الطابع المؤسسي على القيم والمعتقدات والرؤى المشتركة بشكل عام، وعلى تشجيع ودعم الأفراد للاستفادة من قدراتهم الشخصية والمهنية ونقاط قوتهم.

النموذج الإضافي: يقلل من كمية المعلومات واتخاذ القرارات اللازمة، حيث يتقبل هذا النموذج الوضع الراهن كخط أساس، ويدعو إلى تقدم صغير (تدريجي) في اتجاه الأهداف التنظيمية المحددة مسبقاً.

النموذج العقلاني: والذي يبدأ بهدف واحد أو أكثر، والتي تمثل النتائج المرجوة من عملية التغيير، فالأهداف هي الغرض من التغيير، وعندما يتم توضيح الأهداف تتحول العملية نحو البحث عن العمليات أو مجموعة الأنشطة التي ستحقق الأهداف، وهي مجموعة البدائل التي سيتم اختيار عملية واحدة منها (Lindahi & Beach, 2013).

ويذكر بيل وهاوسون وآخرين (Bell, et. al (2009 إلى أن هناك نماذج للتخطيط الاستراتيجي تنطبق على التعليم، والغرض من النماذج وهو زيادة فعالية التخطيط داخل النظام، حيث يحتوي النموذج الدائري على ثماني خطوات رئيسية مجمعة في ثلاث مراحل هي: المرحلة الأولى التخطيط الاستراتيجي والذي يتضمن تحديد المشاكل وأهداف السياسة وتخصيص الأدوار والموارد المؤسسية، والمرحلة الثانية التخطيط التكتيكي، والذي يحول أهداف السياسة والتخصيص العام للموارد إلى اختيار البرامج، وتحديد الاستراتيجيات البديلة، وتطوير تصاميم برامج محددة للعمل، يضمن الإجراء أن الأداء يسير وفقاً للخطة، بالإضافة إلى مراقبة النتائج وتقييمها في المرحلة الثالثة وهي التحكم، ويوجد في وسط هذا النموذج الدائري نظام المعلومات الذي يعتني بجميع البيانات والمعلومات التي تم جمعها واستخدامها كتغذية راجعة في عملية صنع القرار والتخطيط.

## تاسعا-سمات التخطيط التربوي:

يرى البوهي (٢٠١١) أن من خصائص التخطيط التربوي أن التخطيط أسلوب موضوعي في التفكير، فهو يعمل على تقدير مشكلة معينة واقتراح الحلول المناسبة لها، كما أن التخطيط عبارة عن تفكير تحليلي ديناميكي، يقوم على عدم اتخاذ قرار دون تحليل سابق للبيانات والمعلومات ذات الصلة، والتخطيط يقوم على أساس التفكير التكاملي الذي يراعي التكامل بين عناصر العملية التربوية من حيث المدخلات والمخرجات، كما يتضمن التخطيط تفكيراً إسقاطياً، حيث يتم من خلاله النظر للمستقبل نظرة غير أكيدة ومليئة بالاحتمالات، وهو يتسم بطابع الفكر التجريبي، الذي يستند على أساس تحليل البدائل وتجربتها لاختيار أفضلها، وهو نوع من التفكير المثالي الذي يتسم بالخيال والتخيل منطلقاً من الواقع أو الحاضر، وهو عبارة عن تفكير واضح وصريح يضع أمامه جملة من الاحتمالات والقرارات لكل منها مبرراتها وسندها، وهو عملية تفكير ترتبط بالزمن يفكر في اليوم والغد وما بعد الغد، ويحدد أولويات الزمن والتوقيت.

بينما يؤكد لخضر والفرحاوي (٢٠٠٩) أن من أهم خصائص التخطيط التربوي الواقعية، ويعني هذا معرفة الواقع القائم عليه النظام التربوي، وعلاقته بالمجالات الأخرى المختلفة، كما يجب أن يتسم بالمرونة، أي أن الخطة الموضوعية قابلة للتعديل الجزئي بما يتناسب مع الأهداف العامة للخطة الموضوعية، وكذلك فإن من أهم خصائصه الاستمرارية، أي تكون مرتبطة بما قبلها من خطط، لارتكازها عليها، كما يجب أن تكون الخطة شاملة لجميع عناصرها المختلفة، وعدم إغفال أي عنصر من عناصرها، ولا يمكن إغفال جانب التنسيق بمعنى الانسجام بين أهداف الخطة، وكذلك بين جميع الأطراف المنفذين لها، وكذلك الصياغة العلمية المنهجية للأهداف التي تم وضعها، مع مراعاة وجود مدى زمني محدد لتحقيق هذه الأهداف.

## عاشرا-مداخل التخطيط التربوي في الأدبيات التربوية:

يتناول التخطيط التربوي مشكلات تتعلق بكيفية توفير التعليم للجميع ومشكلات تتعلق بالموازنة بين حاجات التنمية من القوى العاملة، وما يعرضه التعليم وكيفية الوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد المخصصة للتعليم وبناء على ذلك هناك حاجة ماسة إلى الاعتماد على مداخل التخطيط التي تستطيع رسم ملامح المستقبل والتنبؤ به، والاستعداد لأي تغيير والتكيف معه.

### مدخل الطب الاجتماعي على التعليم:

يعرف مدخل الطب الاجتماعي على التعليم بأنه مجموع الطب المجتمعي على التعليم، أي مجموع مطالب الأفراد على التعليم في مكان وزمان ما في ظل ظروف اجتماعي واقتصادية وثقافية وسياسية سائدة (Karalay,2005).

### مدخل إدارة الجودة الشاملة:

ينحصر مفهوم الجودة الشاملة بالمعايير الواجب توفرها في عناصر العملية التعليمية، والمتعلقة بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتي من شأنها أن تلبى احتياجات المجتمع والطلبة والعاملين أعضاء هيئة التدريس والإدارات، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتوفرة في إطار البيئة التعليمية (Northants,2008).

### مدخل الحوكمة:

يعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات الحديثة والذي يطلق عليه الإدارة الرشيدة، إذ يعبر عن الطرق والأساليب الحديثة والآليات والإجراءات والنظم والقرارات التي تضمن تفعيل مبادئ الاستقلالية والنزاهة والشفافية والانضباط والمساءلة والعدالة وغيرها من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال تصرفات إدارة المؤسسة تجاه هذه المبادئ، واستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، وبما يحقق أفضل منافع ممكنة للأطراف كافة، وبما يضمن تحقيق العدالة ويحفظ للمساهمين والأطراف الأخرى المتعاملة مع المؤسسة حقهم (السعدي، ٢٠١١).

## مدخل الذكاء الاستراتيجي:

برز مفهوم الذكاء الاستراتيجي نتيجة للانفجار المعلوماتي الذي أحدث تغيرات بنوية في بيئة الأعمال انعكست على أداء المنظمات، إذ أصبحت المعلومة ذات بُعد استراتيجي وأداة لفحص وتحليل متغيرات بيئتها، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف على مستوى المحيط الداخلي لتلك المؤسسات، والتقاط إشارات عن الفرص المتاحة وتفسير تهديدات محيطها الخارجي، لمحاولة إيجاد حلول تساعد على التكيف معها (الشحات وعبد الجليل، ٢٠١٢).

## مدخل القيادة الاستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية هي القدرة على صناعة قرارات منطقية حول الغايات والأفعال والتكتيكات في بيئات الغموض أو عدم التأكد، وهي القيادة التي لها القدرة على التوقع والتخيل والتغيير وتوضيح التوجيه الاستراتيجي للتعلم وتحفيز الآخرين ودفعتهم إلى تقديم أفضل ما لديهم، مما يؤهل التعليم الأساسي لامتلاكه قدرة تنافسية تعزز حصولها على مكانة علمية ومركز أكاديمي متقدم، وتشمل القيادات والوكلاء والمعلمين (عبد الحي، ٢٠٠٦).

## مدخل الشراكة:

الشراكة هي المسؤولية المتبادلة والالتزام الجاد بين أطراف معينة بصياغة وتنفيذ عدد من الأهداف، لذا فهي علاقة بين فريق من الشركاء تتسم بالإحساس المشترك بوحدة الهدف والاحترام المتبادل والرغبة في التفاوض والاستعداد لتحمل المسؤوليات من خلال توزيع دقيق للمهام، وتعد الشراكة التعليمية من أهم متطلبات التربية الحديثة، ومن أهم دعائم افتتاح المؤسسات التعليمية على محيطها، وانفتاحها على التجارب التعليمية الأخرى والاستفادة من كل الموارد المتاحة، بقصد إصلاح وتطوير النظام التعليمي داخل المؤسسة وتجويده، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمجتمع ومؤسساته للمساهمة والمشاركة في تطوير العمل التربوي (مرسي وآخرون، ٢٠٠٧).

## أحد عشر-معوقات التخطيط التربوي:

هناك مجموعة من المعوقات للتخطيط التربوي ويأتي في مقدمتها:

المعوقات الإدارية: والتي تتمثل في عدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، والمركزية الشديدة في العمليات الإدارية والتخطيطية، وعدم وجود أفق ونظرة مستقبلية للأمر، وكذلك المعوقات الرقابية التي تتمثل في عدم وجود نظام رقابة ومتابعة متين قادر على متابعة عملية التخطيط التربوي والإشراف عليها، ورصد الأخطاء ووضع الحلول التصحيحية والتقويمية، وبُعد المجتمع كذلك من الجوانب التي تعيق عملية التطوير التربوي، حيث تؤثر نظرة المجتمع على العملية التعليمية ويؤدي المجتمع دورا مهما في هذا الشأن، بالإضافة إلى المعوقات السياسية من حيث عدم الاستقرار السياسي وأسلوب الحكم والسلطة في البلاد(أبو عياش، ٢٠٠٧).

ويشير العجمي (٢٠٠٨) إلى أن أهم الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي هو نقص الخبراء والأفراد المتدربين عليه، فالتخطيط عملية تتطلب الابتكار والإبداع بالإضافة إلى إمكانيات معرفية كبيرة، بينما يذكر الحمالي والعربي (٢٠١٣) أن معوقات التخطيط التربوي تدني جودة المعلومات لاتخاذ القرارات، والاعتقاد بأن التخطيط قد وجد لمواجهة الأزمات فقط، وقلة تفويض الصلاحيات الكافية للمسؤولين في المؤسسة، ومقاومة التغيير من بعض المسؤولين في المؤسسة، وعدم وجود منهجية محددة للتعامل معهم.

ومن خلال اطلاع الباحث على معوقات التخطيط التربوي فإنها تتعلق بنقص كفايات الأفراد العاملين بالتخطيط، مثل نقص في الخبرات والمهارات، وإدارة العمل بصورة استبدادية، أو بكفايات النظام نفسه، من حيث عدم المرونة، والجمود في السياسة التعليمية، واتسامها بالغموض، وقلة المخصصات المالية، وغياب التقويم التربوي، بالإضافة إلى محدودية التنبؤ وقصوره، ونقص الشراكة المجتمعية.

## المحور الثاني: الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في مختلف أبعاد العمل في المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية أو حكومية، وذلك لأن الأداء الوظيفي يرتبط بالإنتاجية والفاعلية داخل المؤسسة، كما يتوقف على الأداء الوظيفي استمرار المؤسسة فالأداء الوظيفي يعد المحرك الأساسي للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها، لذلك تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي مهمة للغاية فهي من أهم العمليات الإدارية التي تعكس موضوعية العمل الإداري بالمؤسسة، واهتمام متخذي القرار بسير أداء الموظفين وتقييمه ومتابعته، كما تعتبر متابعة المدراء للموظفين وهم يقوموا بواجباتهم والمسئوليات المنوطة بهم بشكل مستمر دافع حقيقي للموظف من أجل إبراز قدراتهم في إنجاز المهام المطلوبة منهم، أيضا في نفس الوقت تضع المدراء تح المستوى الحقيقي للموظفين، وتقييم أدوارهم التي يقومون بها، وعليه يستنتجوا ويقيموا الموظفين المجيدين المستحقين للتحفيز من أجل دفعهم إلى الاستمرارية ورفع كفاءة أدائهم الوظيفي باستمرار (العجمي، ٢٠١٧).

كما يمكننا ربط بين كلا من كفاءة وفعالية أي مؤسسة مع الكادر البشري العامل بها، فالكادر البشري هو العنصر المؤثر والفعال في عملية الإنتاج في المؤسسة وهو الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق الأهداف، لذلك يخضع العنصر البشري في أي مؤسسة مجيدة إلى عمليات التدريب والتأهيل بشكل مستمر تكون على شكل ورش عمل، أو ابتعاث الموظفين المجيدين إلى تكملة دراستهم في مؤسسات التعليم المختلفة، أو إقامة الدورات بشكل دوري من أجل رفع مستوى الكفاءة الأدائية لدى الموظفين من مستوى معين إلى مستوى أعلى من السابق، والتي سوف تعكس التطور في الأداء والقدرات في سلوك هؤلاء الموظفين، ويرجع بالفائدة إلى المؤسسة (البلوشي، ٢٠٢٣).

### أولا- مفهوم الأداء الوظيفي:

يذكر كور كاوي وسوثي (Korkaew & Suthinee 2012) أن بداية تطور مفهوم الأداء الوظيفي على يد كل من برومان وموتول (Broman & Potllo)، اللذان حاولا التمييز بين نوعين

من سلوك الموظفين الضروريين للفعالية التنظيمية هما، أداء المهام وأداء السياق، ويشير مصطلح أداء المهام إلى السلوكيات التي تشارك بشكل مباشر في إنتاج السلع أو الخدمات، أو الأنشطة التي توفر الدعم غير المباشر للعمليات الفنية الأساسية للمنظمة، والتي ترتبط مباشرة بنظام المكافأة الرسمي، ومن جهة أخرى يعبر أداء السياق عن الجهود الفردية التي لا ترتبط مباشرة بالمهام الرئيسية، ومع ذلك تُعد هذه السلوكيات مهمة لأنها تشكل السياقات التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي تخدم كمحفز حيوي لأنشطة المهام والعمليات.

وعرفه يعقوب (٢٠١٥) بأنه مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي يظهر بها العمال أثناء تأدية أعمالهم التي تظهر بدورها مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء ذلك العمل (ص. ٩)، أما منقريوس (٢٠١٦) فيعرفه بأنه " عبارة عن مجموعة من الإجراءات العملية التي يمكن من خلالها الوقوف على نقاط الضعف والقوة في المؤسسة، ومن ثم يمكن لقادة المؤسسة التعديل وتصحيح نقاط الضعف والتخلص منها لتحقيق أهداف المؤسسة (ص. ١٣٢)، أما القحطاني (٢٠١٦) فعرفه بأنه " الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وبشكل مبسط فإن مفهوم الأداء الوظيفي يعبر عن المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها (ص. ٣٦)، ويعرفه الأمين ويحي (٢٠١٦) " بأنه الدرجة التي يتم فيها إتمام المهام والمسؤوليات المختلفة التي تفرضها الوظيفة التي يشغلها الفرد داخل المؤسسة على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويساعد على تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية بواسطة التدريب المستمر للعاملين (ص. ٤٥).

ويُعرف الأداء الوظيفي بأنه " الإنجاز الفعلي للقدرات الكامنة لدى الفرد" (زكرياء، ٢٠١٩، ٢٨)، أما عمر وآخرون (٢٠٢٠) فعرفه بأنه الشيء الذي يمكن أن يحققه الفرد أو مجموعة من الأفراد في منظمة وفقا لسلطة الشخص ومسؤوليته لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة مشروعة دون انتهاك أي قواعد والالتزام بالآداب والأخلاق (ص. ١٢)

في حين عُرف الأداء الوظيفي على أنه " حصيلة الجهد المبذول من قبل الأفراد، وهو ناتج عن تفاعل ثلاث عوامل وهي دافعية الفرد، وقدرته، ومستوى إدراكه" (رميته، ٢٠٢١، ص ١٩)، كما عُرف أيضا بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام التي تشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها (صلاح الدين، ٢٠٢١، ص ٥٦) ، وقد عرفه البلوشي (٢٠٢٣) على أنه هو المستوى الذي يصل إليه العاملين في تحقيق المهام المطلوبة منهم، وذلك من خلال الكيفية التي يستطيع العامل من خلالها تحويل المطلوبات إلى الطموحات المراد الوصول إليها عبر كيفية معينة يقوم بها العامل من خلال بلورة الإمكانيات والمواد الخام التي توفرها له المؤسسة إلى الحصول على النتائج المرجوة وفق الجهد والطاقة التي يبذلها هذا العامل في فترة زمنية محددة (ص.٢٣).

ويرى الباحث بان الأداء هو عبارة عن المهارات والإمكانيات المتوفرة لدى موظف المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى والتي يمكن استخدامها، وتنميتها لإنجاز مهام عمله في إدارة المديرية، وتقديم أفضل الخدمات لتحقيق أهداف، وغايات المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى، ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها من خلال فقرات الأداء الوظيفي في الاستبانة التي أعدها الباحث

## ثانيا- أهمية الأداء الوظيفي:

هدف الفكر الإداري التنظيمي في مراحلها المختلفة إلى تحسين الأداء الوظيفي، والرفع من مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية، وهناك العديد من مستويات الأداء الوظيفي إما على مستوى المؤسسة ككل، أو على مستوى الموظف، حيث يعتبر مفهوم تحسين الأداء من المفاهيم الواسعة الانتشار في القطاع الإداري، لما يكتسبه من أهمية لمنظمات الأعمال، فالأداء هو الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة (العتيبي، ٢٠١٣).

ويرى الشريف (٢٠٠٨) أن الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين

يكون أداء الموظفين أداء متميزاً، وترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمدرسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو، والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء.

في حين ترى سوسن (٢٠١٧) إلى أن أهمية الأداء الوظيفي وتقييمها من قبل إدارة المنظمات تتمثل في الوقوف على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الذي يساعد على تحديد من يستحق الترقية والمكافأة من العاملين على أساس التميز الذي يقدمه لتحقيق أهداف المنظمة، كما يمثل الأداء الوظيفي نقطة وصل بين العاملين وجميع الجهات وهذا يساعد على تحسين العلاقات بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين الرؤساء، كما يساعد الأداء الوظيفي في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين.

أما الباحثون (بلخاري؛ ٢٠١٨؛ تواتي وفراج؛ ٢٠٢٤، خولة؛ ٢٠٢١، رواجي؛ ٢٠٢٣؛ مسعودي، ٢٠١٦) فيروا أن أهمية الأداء الوظيفي تكمن في يلي:

#### ١- بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم، كما أن العاملين ودرجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك، حيث إن اهتمام الفرد بمستوى أدائه، وإجادته له ينعكس عليه ويتمثل ذلك في التالي:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل، الترقية، الترشيح للدراسة.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات وما في حكمها مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

## ٢- بالنسبة للمنظمة:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعا، فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها، وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى أداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة، وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والمتمثلة: مرحلة الظهور ثم مرحلة البقاء والاستمرارية، وتليها مرحلة الاستقرار بعدها تأتي مرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز، أخيرا مرحلة الزيادة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها، لذلك يمكن القول أن أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء الوظيفي هو المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية، كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول موادها الخام إلى مواد جاهزة للاستهلاك، كما أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة بل تتعدى ذلك إلى إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، لذلك فإن حياة المنظمة أيا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم

على الوجه المطلوب، والمخطط لهم من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، لذلك فإن اهتمام المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين، وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المدرسة، أو في أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً

### ثالثاً-عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية من خلالها يمكن قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة وهي (فرحي، ٢٠١٧):

١-الموظف وكفاءته: وهو ما يملكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم والتي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤوليات وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة في الإشراف والتوجيه.

٢-العمل ومتطلباته: وتشمل المهام ومسؤولياته والأدوار والخبرات التي تتطلبها الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة والنظام والاتقان والبراعة والتمكن والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

٣-البيئة التنظيمية ومركباتها: وتتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، العوامل الداخلية هي التي تؤثر في الأداء وتتضمن التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده، ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة المنظمة التي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية والحضارية، والقانونية، والسياسية.

### رابعاً-أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقييم أنواع الأداء حسب عدد من المعايير ومن أهمها معيار المصدر ووفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي، فالأداء الداخلي

الذي يطلق عليه أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد، أما الأداء الخارجي فهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، أما المعيار الثاني فهو معيار الشمولية والذي يمكن تقسيمه إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي، فالأداء الكلي هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، أما الأداء الجزئي فهو الذي يتحقق على مستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة، أما المعيار الثالث هو الوظيفي وحسب المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق، والموارد البشرية(عسي، ٢٠٠٢).

وقد تم إيلاء اهتمام كبير من قبل الباحثين لنوعين من الأداء وهما أداء المهمة وأداء السياق، فالأول يتعلق بمساهمة الشخص في الأداء التنظيمي، ويشير إلى الإجراءات التي تشكل جزءا من نظام المكافأة الرسمي، ويهتم بالمتطلبات على النحو المحدد في الوصف الوظيفي، وبالتالي يغطي أداء المهمة الوفاء بالمتطلبات التي هي جزء من العقد بين صاحب العمل والموظف، ويمكن وصف أداء المهمة بأنه بناء متعدد الأبعاد، فهو نموذج يتكون من عوامل وهي : إتقان المهمة الخاصة بالوظيفة، وإتقان المهام غير المتعلقة بالوظيفية، وإتقان الاتصال الكتابي والشفهي، أما أداء السياق فيتكون من السلوك الذي لا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي، ولكن يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، ويختلف أداء السياق عن أداء المهام، كونه يشتمل على الأنشطة التي لا تشكل رسميا جزءا من الوصف الوظيفي للموظف، فهو يساهم بشكل غير مباشر في أداء المؤسسة من خلال تيسير أداء المهمة(Sonnentage,et.al,2018).

وقسمت سوسن (٢٠١٧) الأداء الوظيفي حسب معيار الشمولية حيث يرى أن الأداء الوظيفي ينقسم إلى أداء جزئي وأداء كلي، فالأداء الجزئي يتحقق من خلال الأنظمة الفرعية للمؤسسة دون باقي الأنظمة، أما الأداء الكلي يتمثل في الإنجازات المختلفة التي ساهمت الأنظمة المختلفة في تحقيقها بحيث لا يمكن أن ينسب الإنجاز إلى عنصر واحد من عناصر المؤسسة.

بينما يرى كلا من (تواني وفراج، ٢٠٢٤؛ رزاري، ٢٠١٧) أن أبعاد الأداء الوظيفي تنقسم إلى ثلاثة أبعاد وهي (أداء المهمة، الأداء التكيفي، الأداء السياقي)، بينما أضاف مصطفى (٢٠١٨) بعدا رابعا وهو (الأداء السلبي):

### ١-أداء المهمة:

عرف أداء المهمة على أنها سلوكيات تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر بتحويل المواد الخام إلى سلع، أو تلك السلوكيات التي تسهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة العمل كما أنها السلوكيات التي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي، أي من المتطلبات الأساسية والجوهرية للوظيفة، وبالتالي هي تختلف من وظيفة إلى أخرى وفقا لكل منها، وتختلف أيضا في إطار نفس المنظم، فأداء المهمة هو الأداء الذي يغطي ويفي بالمتطلبات التي تشكل جزءا من العقد بين صاحب العمل والموظف.

### ٢-الأداء السياقي:

إن الأداء السياقي يتكون من السلوك الذي يساهم بشكل مباشر في السياق التنظيمي، ولكنه يدعم البيئة التنظيمية الاجتماعية والنفسية، ويختلف الأداء السياقي عن أداء المهام لأنه يتضمن أنشطة ليست جزءا رسميا من الوصف الوظيفي يساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة في تسليم المهام، ويعرف الأداء السياقي على أنه الأنشطة التي لا تتعلق بمهمة أو هدف لكنها تجعل الأفراد والفرق والمنظمات أكثر فاعلية وأكثر نجاحا.

### ٣-الأداء التكيفي:

يشير الأداء التكيفي كعنصر من عناصر الأداء العام للموظف إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه بتلبية متطلبات بيئة جديدة، لقد أصبح الأداء التكيفي أكثر حضورا في ظل التغير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف، والمهام المستحدثة فالأداء التكيفي، وذلك السلوك الذي يعبر عن كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه، وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في بيئة العمل مثل الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، لذلك يعتبر

بعد التكيف من أهم الأبعاد للأداء الوظيفي، وذلك لأنه يمثل القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية والتغلب على الإجهاد في العمل، والتكيف الثقافي والتعامل مع المشاكل بشكل خلاق.

#### ٤- الأداء السلبي:

يشير الأداء السلبي إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل من أكثر السلوكيات تنبؤًا بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد مع هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته، عندئذ يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر، وغياب الإلتقان في إنتاجه وانخفاض إنتاجيته (مصطفى، ٢٠١٨)

يستنتج الباحث مما سبق أن الأداء الوظيفي ليس مجرد مجموعة من الأنشطة والمهام، بل هو نظام متكامل يتضمن عدة أبعاد تؤثر على قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، ومن خلال فهم هذه السلوكيات بشكل أفضل من الممكن أن تتحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

#### خامسا- النظريات الخاصة بالأداء الوظيفي:

يذكر خليل (٢٠١٦) أن الأداء الوظيفي قد لقي اهتماما كبيرا من قبل المفكرين والباحثين، وأصحاب المنظمات، وتعددت بالتالي النظريات التي تناولته بتعدد المداخل النظرية والآراء، وذلك على اعتبار أنه الركيزة التي يقوم عليها الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية، ومن هذه النظريات التي يتم عرضها تبعا للمدرسة السلوكية: نظرية الإدارة التعليمية وتقوم على أساس إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية والعشوائية، أو القواعد التقديرية في تقويم العمل، وهناك نظرية المبادئ الإدارية والتي تركز على أداء المديرين وليس على أداء الأفراد، وتُصنف الوظائف الأساسية للإدارة فيها إلى: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة، والنظرية البيروقراطية والتي تعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، كما يعتبر فيها أن المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدلا من المحاباة والمحسوبية.

أما من ابرز النظريات التي يمكن عرضها حسب المدرسة السلوكية فهي: حركة العلاقات الإنسانية، والتي تؤكد على أن الأفراد في مختلف المنظمات يميلون إلى تشكيل جماعات غير رسمية تلقائية تعمل على شحن قيمهم وتجعلهم يؤدون وظائفهم في أجواء أحسن، وهناك نظرية الحاجات لإبراهام ما سلو، والتي تقوم على ترتيب حاجات الفرد إلى خمسة أنواع، وذلك حسب التسلسل الهرمي الذي قدمه سنة (١٩٥٤)، حيث أن ترتيب هذه الحاجات هو ترتيب تتحكم فيه الأولوية، ولا يمكن مثلا القفز إلى تحقيق حاجات احترام الذات دون تحقيق حاجات الأمان والحاجات الفسيولوجية، وهناك أيضا نظرية العاملين لهيرزبورغ، والتي تفترض أن للفرد حاجات فطرية يجب إشباعها وهذه الحاجات يمكن تصنيفها على مجموعتين هما حاجات صحية وحاجات دافعة (عشي، ٢٠٠٢).

### سادسا-محددات الأداء الوظيفي:

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج، وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لأداء العاملين، والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة (كردي، ٢٠١٩).

لذلك فإن أداء الفرد يحدد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة وفاعلية لابد من فهم أهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون (الروضي، ٢٠٢١؛ زرواق، ٢٠١٦؛ عبد المجيد، ٢٠١٨؛ هاشمي، ٢٠٢٢) أجمعوا على أن أهم محددات الأداء الوظيفي كما يلي:

## ١- الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام"، إن تحقيق الدافعية لدى الأفراد من أهم أهداف الإدارة، وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محرّكة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة، وتعرف الدافعية على أنها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام، كما تعرف على أنها مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الإثارة، والاتجاه، والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل، كما أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعيه وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة (إلا بنسبة بسيطة) على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك.

## ٢- القدرة:

القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها.

ومن هنا يرى الباحث أن تحقيق مستويات عالية من الأداء يعتمد على مدى التفاعل والاتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهود دعم، وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات، والمهارات، والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، والعكس صحيح. وتشير القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب.

### ٣- الدعم التنظيمي:

ويشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفاعلية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

نستنتج مما سبق أن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين، وإن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً، فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية، أي إذا كانت لدى الأفراد دافعية مرتفعة وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة، وفي حالة تدني دافعية الأفراد مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات وتوفر البيئة المناسبة فإن الأداء سيكون متوسطاً، كما أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي .

### سابعاً- معوقات الأداء الوظيفي:

يؤدي غياب الأهداف المحددة وعدم وجود خطة شمولية وتفصيلية إلى تدني مستوى الأداء، كما أن ضعف المشاركة في التخطيط وصنع القرار عاملان يؤديان إلى إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا، مما يؤدي بدوره إلى تدني مستويات الأداء بين الموظفين، بالإضافة إلى ضعف عملية الإشراف الذي ينتج عن تزايد كبر حجم المؤسسات، وتعقد

العلاقة بين المؤسسة والموظفين والرؤساء، وبالتالي يترك أثرا على أداء الموظفين، وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء، وبالتالي يترك أثرا على أداء الموظفين، ومن العوامل التي تعيق الأداء الإداري الجيد ضعف نظام الحوافز، إذ لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز الموظفين، وحثهم على رفع كفاءة أدائهم، وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المؤسسات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز الملائمة، كما أن عجز المؤسسة عن توفير بيئة مادية مناسبة للموظفين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس الموظفين، وانخفاض روحهم المعنوية، بالإضافة إلى مشكلات التطوير التنظيمي، حيث تعد المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للموظفين، ومن المشكلات أيضا التسبب الإداري وهو من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين (خرشي، ٢٠١٩).

ويذكر الدرة والصباغ (٢٠٠٨) أن من أهم معوقات الأداء الوظيفي العوامل الإدارية والتنظيمية، التي تتمثل في الصراع بين الموظف والمسؤول عنه في العمل أو بين الموظف وزملائه في العمل، وكذلك وجود وصف دقيق للمهام الوظيفية المطلوبة منه، والنقص في التدريب، بالإضافة إلى عوامل خارجية تتمثل في الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف، وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع، وهناك بعض العوامل المتعلقة بالموظف نفسه مثل نقص الرغبة والدافعية، أو المشكلات الشخصية والعائلية.

### ثامنا-تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة للغاية في أي مؤسسة تهدف إلى تحسين مستوى إنتاجها من خلال عملية تقييم الأداء، وتعتبر عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل، لذلك يجب على مقيمي الأداء، بما ذلك رؤساء إدارة الموارد البشرية، ومشرفوهم، ومسؤولهم، التخطيط واتباع الخطوات المحددة لجعل تقييم الأداء يحقق أهدافه.

## ١- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

- ومن أهم الأهداف التي تستنتجها المؤسسة أو المدراء من تقييم الأداء الوظيفي للموظفين هي:
  - من أجل اختيار الموظفين الجيدين لأداء الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية.
  - العمل على توفير الأوضاع المحفزة للموظفين عبر تقديم الترقيات، المكافآت المالية، التحفيز.
  - معرفة الاحتياجات والنواقص في بيئة العمل أو الموظفين والعمل على علاجها والتي يحددها مقيمي الأداء الوظيفي.
  - العمل على مساعدة المدراء في مراقبة وتقييم ومتابعة الموظفين ومدى انضباطهم في العمل.
  - معرفة الموظفين الجيدين الذين يملكون مهارات قيادية تؤهلهم إلى ترقيةهم إلى مدراء وقادة في المستقبل.
  - تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في تصحيح مسار العمل، اكتشاف مواطن النقص، وضعف الإنتاج في المؤسسة.
  - تهدف طرق التقييم إلى قياس مدى الرضا والولاء لدى الموظفين، وتعديل مستوى الأجور في حال تدنيها (أبو شرح، ٢٠١٠).
- لذلك عند إتمام تطبيق عملية الأداء الوظيفي، من الضروري الإلمام بالخطوات التي يجب اتباعها لتقييم الأداء؛ مما يكمل عملية كفاءة تقييم الأداء، وهذا بدوره يساهم في عملية تحسين التحفيز.

## ٢- خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

- تحديد العمل المطلوب: يتم ذلك من خلال تحديد العمل المراد القيام به، وتحديد إجراءات العمل وسياساته، وكيفية تنفيذ العمل، ودراسة العمل وشروطه، ويقصد بها تحليل العمل المطلوب لقياس

كفاءة تنفيذها، وتحديد جميع الجوانب الوظيفية من المسؤوليات التي تنطوي عليها الوظيفة، والمسؤوليات التي يلتزم شاغل الوظيفة بها.

- تحديد معايير تقييم الأداء: تعد معايير تقييم الأداء ضرورية لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنها تشكل منصة واحدة يتم من خلالها تقييم الموظفين ورؤسائهم، وتختلف معايير الأداء، فيعضها يرتبط بسلوك الموظف والبعض الآخر يرتبط بالشخصية، وبعضها يتعلق بأداء الموظفين وإنجازاتهم.

- تحديد مصادر جمع بيانات التقييم: تساعد هذه الخطوة في تحديد الأساليب المناسبة التي ستساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، إذ توجد مصادر متعددة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء الموظف، ولكل من هذه المصادر إيجابيات وسلبيات (الهديفي، ٢٠٢٢).

- تحديد طرق تقييم الأداء: يعد تحديد طرق تقييم الأداء وأساليه أحد الجوانب الأساسية لسياسات تقييم الأداء فهناك طريقة يتم مقارنة أداء الموظف بأداء الآخرين، والطريقة الثانية يتم مقارنة أداء الموظفين بالمعايير، والطريقة الثالثة يتم مقارنة أداء الموظف بالأهداف.

- تنفيذ التقييمات: عادة ما يتم إجراء عملية التقييم في بعض المنظمات سنويا، والبعض الآخر أكثر من مرة في السنة، إما على أساس نصف سنوي أو ربع سنوي، ويعتمد ذلك على فلسفة المنظمة، وأهدافها من التقييم.

- التغذية الراجعة: فهي من أهم مراحل تقييم الأداء وهي عبارة عن مجموعة من المعلومات التي يتلقاها الفرد عن أدائه ونتائجه، لإظهار نقاط قوته وضعفه، ومدى تحسنه، وما تعلمه، وهل يتناسب أدائه مع ما ينبغي له تحقيقه.

- إجراء التظلم: عند إنشاء أي نظام لتقييم الأداء، فلا بد من الإدارة المختصة إتاحة الفرصة للموظفين الطعن في نتائج تقييم الأداء، خصوصا ذوي نتائج التقييم السيئة، وذلك تعزيز للشفافية والمساءلة، وضمان تحقيق العدالة والرضا بين الموظفين (أبو حطب، ٢٠٠٩).

### ٣- الطرق المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي والولاء الذي يبرزه الموظف كمفهوم للموارد البشرية من القواعد الرئيسية في نجاح المؤسسة، إضافة لتوفير تعليم مفيد من أجل تنمية الكفاءات، وتحسين الأداء، والعمل على تنفيذ أنشطة لدعم التطوير الوظيفي، ويمكن تحسين الأداء من خلال الجهود، وإيصال طريقة العمل للموظف بشكل واضح بما يتلاءم مع كفاءته بهدف التقييم لدورهم في تحقيق الأهداف ببيئة عمل آمنة (Darmawan,et al, 2020).

وهناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة، وتختلف على وفق الآلية التي يتخذها القائد لقياس وتقييم المرؤوسين، وقد أشارت العديد من الدراسات كدراسة (الحواس، ٢٠١٧؛ الجهوري، ٢٠٢٣؛ العامري، ٢٠١٦) إلى الكثير من الطرق المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي ومنها:

- طريقة التدرج البياني: تقوم على أساس تقدير أداء الموظف وفق خط متصل (مقياس) يبدأ بتقدير منخفض لينتهي بتقدير مرتفع على وفق الصفات الخاصة بذلك الموظف، تعبر بالنقاط ثم تجمع على أساس التقديرات ليكون المجموع ممثل للمستوى.

- طريقة الترتيب: بترتيب الموظفين حسب التسلسل والأفضلية في الأداء والإنجاز من الأعلى للأدنى، أو من الأحسن للأسوأ، ويتم تقييم الأداء العام للموظفين الواردة أسمائهم حسب المعايير المحددة.

- طريقة المقارنة: مقارنة كل فرد في الإدارة بالموظفين الآخرين، حيث تتم المقارنة بين كل شخصين في آن واحد لتحديد الأكفأ وفق معايير موضوعية يتم فيها وضع نقاط تحتسب لكل مقارنة لتنتهي بالترتيب العام وفق نقاط المقارنة.

- طريقة التوزيع الإجمالي: تتم وفق منحنى التوزيع الطبيعي للظواهر، حيث تتمركز القيم عند المتوسط لتتوزع تنازليا على الأطراف أو الاتجاهين، جهة ذوي الكفاءة المرتفعة، وجهة ذوي الكفاءة المنخفضة ويتمركز أداء النسبة الكبيرة في الوسط من ذوي الكفاءة العادية.

- طريقة تقييم ٣٦٠ درجة: التي تعتمد على جمع المعلومات والعمل على التغذية الراجعة من خلال مصادر تقييم متعددة (مسؤول مباشر-زملاء-المرؤوسين-زوار-غيرهم) إضافة إلى التقييم أو التقييم الذاتي.

- طريقة التقرير (المقال): تتم هذه الطريقة من خلال تسجيل مختلف أنماط الأداء للموظف.

- الطريقة المختلطة: التي تستخدم أكثر من وسيلة لتقييم أداء العاملين بنفس الوقت وفق معايير وأسس لتحديد درجة الأداء والتقييم.

- طريقة الوقائع الحرجة: تتم على أساس سلوك الموظف لمختلف الأحداث سلبيًا وإيجابيًا التي قد تحدث في العمل ويتم تدوينها في سجل خاص وفق تاريخ وقوعها ليتم التقييم على أساسها فيما بعد.

- مقياس الملاحظة السلوكية: وهي الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء من خلال ملاحظة سلوك العاملين وتوزيعهم بالأوزان الخمسة (ضعيف-متوسط-جيد-جيد جدا-ممتاز).

- طريقة الإدارة بالأهداف: ويتم فيها تحديد الأهداف بين الموظف والمسؤول المباشر، ويمنح الموظف الوقت اللازم لإنجاز تلك الأهداف.

لذلك يرى الباحث أنه لتحقيق النتائج الهادفة والناجحة في طرق تقييم الأداء يشترط عدة شروط أهمها: الموضوعية التي تحول بقدر المستطاع بين المقيم وبين التحيز أو التقدير الخاطئ، وأن تكون البيانات كاشفة ومحقة الغرض منها، وواضحة وسهلة، وأن تبين مواطن الضعف للموظف ليعمل على تلافيها، ومواطن القوة؛ ليعمل على تدعيمها، كما أضاف قانون الخدمة المدنية في سلطنة عمان بعض الشروط وهي مراعاة مصلحة العمل، والأمانة، والحيدة، والتجرد من تأثير الاعتبارات الشخصية، واعتماد التقارير في الوقت والزمن المحدد، وعدم التأثير بتقييم أداء المرؤوسين في السنة الماضية عند تقييم أداءه في السنة التالية، وأن يعكس التقييم مستوى الموظف الفعلي، ولقد أوضح عليما (٢٠٠٦) مجموعة من المقومات والمواصفات لابد وأن تتوفر بالتقييم، لكي تحقق عملية التقييم أهدافها أهمها: أن التقييم عملية مستمرة (قبلي، تكويني، ختامي، بعدي)

التقويم عملية شاملة، التقويم عملية تعاونية، التقويم عملية تستند إلى معايير محددة، التقويم عملية تتطلب مقومين أكفاء، التقويم يعتمد على حسن اختيار الأدوات الملائمة وتنوعها، التقويم يتعزز بتوفير تغذية راجعة مستمرة.

#### ٤- معوقات تقويم الأداء الوظيفي:

يواجه تقويم الأداء الوظيفي عدة صعوبات منها:

- التركيز على موضوعات غير مهمة، والفضول والتدخل في شؤون الآخرين، والحد من استقلالية الموظفين وإنتاجيتهم وتصيد أخطائهم، وأيضا لم تؤد نتائجها إلى تحسين وتطوير الموضوع المقيم، وإذا كانت نتائجها غير صادقة وتؤدي لمعلومات غير دقيقة تُعد كلها من المحاذير (دروزه، ٢٠٠٥).

- صعوبة تحديد الأهداف من التقويم، ونقص المعلومات، وصعوبة قياس المردود والنتائج، وتأثر الحكم بالجوانب الشخصية للشخص المقوم من المشكلات التي تواجه هذا النظام (عليمات، ٢٠٠٦).

- مشكلة عدم وضوح المعايير والمقاييس، ومشاكل خاصة بالقائمين كشعور بعض المديرين بالذنب عند قيامهم بعملية تقييم أداء العاملين خاصة السلبي منها، وعدم وجود محاسبة للمديرين عن نتائج التقييم، والخوف من إيذاء مشاعر العاملين، ومشاكل تقييم أداء العاملين كظهور التشدد في تقييم الأداء من المقيم، والميل نحو المتوسط في تقييم الأداء، ومشكلة التحيز والتساهل في تقييم الأداء، تعد من الصعوبات والعراقيل التي تقف أمام تقويم الأداء الوظيفي (بجر، وعبد الواحد، ٢٠١١).

وعليه يمكن القول إن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. وأن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير

المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

### المحور الثالث-العلاقة بين التخطيط التربوي والأداء الوظيفي:

للتخطيط التربوي أثره العميق في الأداء من خلال المرونة التي يتمتع بها، والتجديد الدائم للخطط التربوية التي تتلاءم مع كل تغير أو تطور قد ينشأ، والقدرة على التأقلم مع هذا التغير إضافة إلى تلاقي مخاطر البيئة الخارجية مما يجعل الموظفين في المؤسسات أثر وفاعلية في أداء مهامهم (هلال، ٢٠١٦)، فالتخطيط التربوي يعتبر حجر الأساس في العملية الإدارية، فهو مجموعة الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع المستقبل، والتأكد من اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الأهداف، وتتمثل وظيفة التخطيط التربوي في وضع الإجابات على الأسئلة المتعلقة بماهية العمل الذي تقوم به المنظمة، ومتى تقوم به، وكيف ستقوم به، ومن سيقوم به، فالتخطيط التربوي قد يكون استراتيجيا أي يتعلق بالأهداف العامة للمؤسسة، وقد يكون وظيفيا يتعلق بالأنشطة الوظيفية للمؤسسة وتزداد أهمية التخطيط كلما كبر حجم المؤسسة وكلما اتسمت بيئة العمل بالتغير المتسارع(اللبيدي، ٢٠١٥).

كما وتظهر العلاقة بين التخطيط التربوي وأداء الموظفين في المؤسسة من خلال الأمور التالية:

- يتيح الفرص لجميع الموظفين بتوحيد الجهود لزيادة فعاليتهم.
- يوضح رؤيا واحدة مشتركة للموظفين مما يؤدي إلى زيادة كفاءة أدائهم.
- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير المستقبلي.
- يساعد على فهم وإدراك الموظفين لأهمية التخطيط التربوي على تحديد أولويات العمل.
- يولد فهما واضحا للموظفين برسالة المؤسسة وأهدافها.
- يمثل دليلا واضحا للعمل مبني على المعلومات المتوفرة حاليا.
- يحسن العمل الجماعي في المؤسسة.

- يساعد العاملين في تطوير أدائهم.

ويتضح مما سبق أن للتخطيط التربوي علاقة قوية بفعالية أداء الموظفين في المنظمة باعتباره الأداة العامة التي يعمل من خلالها الموظفين على تطوير وتحسين أدائهم (ميا وشيخ ديب، ٢٠٠٨).

وبحسب فإن رؤية التخطيط التربوي تساهم في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة من خلال تحديد الأفق الزمني اللازم لتحقيق الطموحات المستقبلية لهذه المؤسسة، حيث توضح الإطار العام لتصرفات الموظفين في المستقبل، حيث أن المؤسسات ذات الرؤية المستقبلية تحقق مستويات من الأداء تتجاوز ست مرات المؤسسات التي لا تمتلك رؤية مستقبلية مكتوبة، أما صياغة الرسالة بطريقة جيدة فتعد بمثابة المحدد لهويتها وثقافتها وتوجهها المستقبلي، وبالتالي فإن الرسالة تلعب دوراً مهماً في تدعيم أداء الموظفين في المؤسسة (عامر، ٢٠٢١).

ومن هنا يعد التخطيط التربوي أسلوباً علمياً وعنصر من عناصر الإدارة كونه قادر على تحقيق الإنجاز والأهداف المنشودة، فإذا أردنا اللحاق بركب الدول المتقدمة في المجالات المختلفة يجب أن يستغل العلم بجميع طاقاته وبصورة كلية وليس بصورة جزئية متمثلة في التخطيط التربوي العلمي المتكامل.

## **المحور الرابع- جهود وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان في مجالي التخطيط التربوي والأداء الوظيفي:**

يمكن القول إن التعليم الرسمي في عمان بدأ في الثلاثينات في عهد السلطان سعيد بن تيمور، وأحد معلمي السلطان سعيد بن تيمور هو الشيخ أحمد بن سليمان بن زهران الريامي، الذي قام بتدريس القرآن الكريم واللغة العربية وعلم الحساب، ويعرف "بأبي التربية في عمان"، وإحدى أولى المدارس في عمان تأسست في مسقط عام ١٨٧١، وهي مدرسة الزاوي في مسجد الخور بجوار قلعة الجلاي، وكان يدير المدرسة إمام المسجد الذي كان يُدرس القرآن الكريم وأصول الدين واللغة العربية، ومن ثم بدأت مدارس أخرى تفتح أبوابها للطلبة، وحينها بدأ التعليم الرسمي في سلطنة عمان بالتبلور (وزارة التربية والتعليم في عمان، ٢٠٢١).

ويذكر النبهاني (٢٠٠٧) أنه رغم تزايد عدد المدارس منذ عام ١٩٧٠ إلا أن التسارع في هذا الكم قد تبعه تناقص في الجودة في بعض الجوانب، وخاصة بداية السبعينات حيث كان التركيز على الكم وليس نوعية المدارس والاستراتيجيات المطبقة، وهذا ما شكل تحدياً رئيسياً في النظام التعليمي في سلطنة عمان، فقد شهد العام الدراسي ١٩٧٦/١٩٧٧ مرحلة بداية تخطيط وتطوير الجودة، والتي شكلت بداية خطة التطوير الخمسية، فبعد أن تم وضعها لمختلف المستويات التعليم كان الاتجاه نحو التعليم المهني، ورفع مستوى الخدمات التعليمية، وقد تميزت الفترة من ١٩٧٦ و ١٩٨٠ بتنوع التعليم، من حيث تشجيع تعليم الفتيات بحيث تم الأخذ بعين الاعتبار جودة التعليم بدلاً من التركيز على الكم، وخلال فترة خطة التنمية الوطنية الثانية (١٩٨١-١٩٨٥) كانت الخطة هدفها بالحفاظ على التوازن بين عمليات نشر وتنوع التعليم، وتحسين الوصول إلى التعليم ونشر التعليم الرسمي وتعليم الكبار في جميع أنحاء مناطق الدولة، واستجابة لتطوير جودة التعليم تم ترقية معاهد تدريب المعلمين إلى مستويات كليات تدريب المعلمين المتوسطة.

واستمرت رحلة التطوير في مراحلها المختلفة بدءاً من خطط التنمية الوطنية الثالثة ١٩٨٦ - ١٩٩٠ وحتى خطط التنمية التاسعة ٢٠١٦-٢٠٢٠، والتي يتضح أنها تركز بشكل أساسي وموسع على تنمية رأس المال البشري في كافة المجالات العلمية، والثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، وهذه التنمية تمت من خلال محاور عديدة مثل التوسع في التعليم ومؤسساته، وزيادة الإنفاق عليه، وتطوير المناهج والبرامج الدراسية، والتدريب المكثف للقوى البشرية (السيد والمشخي، ٢٠١٨).

وتُعد قطاعات التعليم والتعليم والبحث العلمي والقدرات الوطنية من القطاعات التي تركز عليها سلطنة عمان، وأصبح تطوير التعليم بكافة أنواعه ومستوياته من الأمور الأساسية لمواكبة التوجهات العالمية والثورات الصناعية المتلاحقة نحو بناء قدرات وطنية تنافسية محلياً وعالمياً يرتبط بتطوير المنظومة التعليمية في سلطنة عمان، لتزويد الكوادر الوطنية بالمهارات المرتبطة بالتقنيات الحديثة ومهارات المستقبل، ويعد تمكين هذا القطاع ركيزة أساسية لتلبية متطلبات المرحلة القادمة؛ لبناء اقتصاد تنافسي مستدام على المعرفة والابتكار، وقد تصدرت أولوية التعليم والتعليم والبحث العلمي

والقدرات الوطنية قائمة الأولويات من حيث الأهمية الوطنية في جميع محافظات سلطنة عمان في مبادرة كل عمان خلال مراحل إعداد رؤية عمان ٢٠٤٠ (الخطة التنفيذية الأولى لرؤية عُمان ٢٠٤٠، ص ٨١).

ويضم الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان المديرية العامة للتخطيط والتطوير الاستراتيجي ومن مهامها: إعداد وتنفيذ الخطط السنوية اللازمة لتسيير أعمال المديرية ومتابعة تنفيذها، ورفع تقارير فصلية عما تم إنجازه ومعوقات التنفيذ، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمديرية، واقتراح الدورات المناسبة لاحتياجاتهم بالتنسيق مع المعنيين، وترجمة السياسات التعليمية إلى أهداف استراتيجية للوزارة بالتنسيق مع المعنيين، والمشاركة في مراجعة السياسات التعليمية الحالية للتأكد من فعاليتها وكفاءتها ومواكبتها للمستجدات التربوية والتطور المجتمعي، والمشاركة في اقتراح التطوير المناسب عليها، وربط خطط الوزارة وأهدافها الاستراتيجية برؤية وأهداف عمان ٢٠٤٠م، وإعداد الخطة الاستراتيجية للوزارة بالتنسيق مع المعنيين، وإعداد ومتابعة ومراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية والخطط الخمسية وإعداد التقارير الفنية بشأنها، والمساهمة في نشر ثقافة التطوير والجودة، وتطبيق نظم الجودة وفق أطر ومواصفات عالمية، وتقديم الدعم فيما يتعلق بأنظمة وأدوات تطوير وتحسين الأداء، ومتابعة تنفيذها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١).

ويرى اللواتي (٢٠٠٥) أن التخطيط التربوي بسلطنة عُمان قد مر بعدة مراحل رافقت التطورات في النظام التعليمي العماني والنمو الكمي والكيفي له، والتي سبق ذكرها ففي المرحلة الأولى (١٩٧٠/١٩٧٥) تم إنشاء دائرة التخطيط التربوي في العام ١٩٧٢، ولكن لم يكن للتخطيط حينها دور في توجيه التعليم، كما لم تشهد هذه الفترة إصدار أي خطة تعليمية، لعدم إسناد مهام واضحة لدائرة التخطيط التربوي، وفي المرحلة الثانية (١٩٧٦-١٩٩٥) أسندت الوزارة إلى هذه الدائرة أمر إعداد الخطط الخمسية للتربية والتعليم ثم توالى الخطط تباعاً، أما في المرحلة الثالثة (١٩٩٦-٢٠٠٥) فقد تميزت هذه المرحلة بمحالة تطبيق التخطيط التربوي، مع ما تنتهجه الوزارة من سياسة لتطوير التعليم.

ويُشير المنذري (٢٠١٨) إلى أن سلطنة عُمان قد أولت اهتماما كبيرا بالتعليم من خلال منجزات الخطط الخمسية لوزارة التربية والتعليم والتي عملت على نشر التعليم، وتعميمه، وتطويره، والمحافظة على جودته، وتنويعه، حتى يكون مواكبا للتجديدات التربوية والعلمية والتكنولوجية، والتي تعكس أولويات التنمية في سلطنة عمان، وتُشكل برنامج عمل يدفع البلاد لتطوير وتحديث نظامها التعليمي والارتقاء به بصورة مستمرة، ولقد تحققت العديد من الإنجازات التي أسهمت في بناء العنصر البشري القادر على المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

وتُدرِك الوزارة أنه من أجل تلبية تطلعاتها وأهدافها الطموحة لتحقيق الجودة في التعليم للجميع، فإنها بحاجة لأن تحدث تحولاً تاماً وواسع النطاق، كما أنها بحاجة إلى إحداث تحسين جوهري في قدراتها وإمكانياتها لتنفيذ سياساتها ومشاريعها لإحداث التطوير في نظام التعليم بسلطنة عمان، ومن أهم هذه المشاريع التي تم تبنيها في السنوات القليلة الماضية:

١- المركز العماني للقياس والتقييم، حيث جاءت فكرة إنشاء هذا المركز من أجل إيجاد أدوات قياس وتقويم عالية الجودة لتقييم أداء النظام التعليمي بشكل عام ومخرجات التعليم المدرسي بشكل خاص، وتطوير أدوات القياس والتقويم التربوي كأحد المحاور المهمة للمنظومة التربوية، والاستفادة من ذلك في رفع كفاءة عناصر العملية التعليمية التعلمية.

٢- المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين: الذي تم تدشينه في يونيو عام (٢٠١٤)، ويعني بالارتقاء بالمعلم وصقل مهاراته وقياس أدائه من خلال تنفيذ عدد من البرامج التخصصية؛ لتدريبهم وفق معايير الأداء المعتمدة على المستوى الدولي، وإيجاد آليات وخطط واضحة لتدريبه ومتابعة أدائه في الحقل التربوي (مجلس التعليم في سلطنة عمان، ٢٠٢١).

كذلك يقدم المركز التخصصي ورش تدريبية لإكساب المديرين مهارات التخطيط التربوي وبرامج تنمية مهارات استشراف المستقبل والتنبؤ بالأحداث للمديرين.

ومن المشاريع الأخرى التي تتدرج ضمن جهود وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في تجويد الأداء الوظيفي لدى الموظفين بها، استنادا لنظام تطوير الأداء المدرسي -المستحدث بالقرار الوزاري رقم (٢٠٠٦/١٩):

١- مشروع تقييم الأداء المدرسي وتطويره: يهدف إلى الوقوف على أداء المدارس وما تحقّقه من نجاحات فيما يتعلق بأهدافها والأولويات الموضوعية لتطويرها وتشخيص كل من مجالات التعليم والإدارة المدرسية من خلال أدوات علمية مقننة، (الملاحظات، الاستبيانات، المقابلات، وتحليل الوثائق)، تُجمع بواسطتها الأدلة للحكم على المجالات الثلاثة وفق المعايير الموضوعية لكل مجال لتحديد نقاط القوة وأولويات التطوير، ومن ثم تضمينها في خطة المدرسة بهدف تحسين مخرجات عمليتي التعليم والتعلم للارتقاء بها إلى مستويات الجودة العالية.

٢- مشروع رؤية المعلم الأول كمشرف مقيم: حيث تقوم فلسفة المشرف المقيم على النظرة الحديثة للمدرسة باعتبارها مؤسسة قائمة بذاتها، أو منظمة تؤدي أدورا مختلفة، وتتفاعل فيها مجموعة من المجالات، كما أنها تُعد بيئة تعلم، وأن أي تطوير يجب أن يبدأ من المدرسة ذاتها، وأن أقدر الناس على إيجاد التغيير هم المنتسبون إليها، بحيث يؤدي التغيير إلى تطوير الأداء وتحسين جودة المخرجات، والوصول بالمدرسة إلى أقصى درجات الكفاية والفاعلية.

٣- المشروع التكاملي للإنماء المهني: حيث تتلخص فكرته في تحويل المدرسة إلى وحدة تدريب وجعلها بيئة صالحة لتعلم المعلم كما للطالب، وذلك من خلال تحديد المدرسة لاحتياجاتها التدريبية الفعلية من خلال ممارسات علمية مدروسة، منها الممارسة التأملية لواقع المدرسة، وإجراء الدراسات والبحوث الإجرائية، وتصميم برامج الإنماء المهني لمقابلة الاحتياجات التدريبية الفعلية، بحيث يؤدي ذلك التغيير إلى تطوير الأداء وتحسين جودة المخرجات والوصول بالمدرسة إلى أقصى درجات الكفاءة (دليل تقييم أداء المدارس، ٢٠٢١).

لقد أصبح الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتدريبها المستمر اتجاها عالميا من منظور أن العنصر البشري من أهم عناصر النجاح والجودة في الأداء، وعليه جاء الاهتمام بتأهيل وتدريب

الموظفين من خلال تنفيذ مشاريع الإنماء المهني، وعقد الدورات التدريبية وتنظيم الندوات والمؤتمرات، وتعمل الدوائر التابعة للمديرية العامة للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم على تنفيذ هذه البرامج والمشروعات، فتعمل دوائر للعلوم الإنسانية على تنفيذ برامج تدريب للمشرفين الجدد والمشرفين ذوي الخبرة، وبرنامج الإشراف الإلكتروني، ومعايير جودة الأداء المهني للمعلم العماني، أما أهم مشاريع دائرة تطوير الأداء المدرسي فتتمثلت في دليل اختيار الكوادر الإدارية والفنية والإشرافية، ووثيقة تقويم أعضاء الهيئات الإشرافية والإدارية والتدريسية والفنية بالمدارس، ونظام الإدارة المدرسية الذاتية، وبرنامج التواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع، وبرنامج تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية، ونظام تطوير الأداء المدرسي (لأشبين واسماعيل، ٢٠١٦).

وعلى ذلك فيستهدف برنامج القيادة المدرسية التابع للمعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين مديري المدارس ومساعدتهم، ويهدف إلى تزويدهم بالمهارات القيادية اللازمة بطرق عملية عن طريق تنفيذ الورش والمشاغل والدورات التدريبية؛ ليم بعدها تقييمهم وفق المعايير المهنية لمديري المدارس في فترات تدريبية مختلفة لمدة عامين دراسيين، يحصل المشاركون بموجب ذلك التقييم على شهادة دبلوم معتمد من إحدى المؤسسات الأكاديمية، كما اهتمت الوزارة أيضا بالمعلمين عن طريق تحسين أدائهم ومعالجة جوانب القصور، وجسدت ذلك بتطبيق نظام تطوير الأداء المدرسي الصادر في القرار الوزاري (٢٠٠٦/١٩)، حيث يعد النظام مدخلا للتجديد والتطوير عبر معايير محددة وواضحة باستخدام أدوات علمية مقننة للحكم على مجالات المنظومة (التعليم، والتعلم، والإدارة)، فمن ضمن معايير تقييم مجال التعليم تلبية احتياجات التعليم الخاصة بجميع الطلبة، ويقاس وفق جملة من المؤشرات من بينها مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة، بالإضافة إلى ما سبق حدد دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصب المعتمدة مجموعة متنوعة من الواجبات الوظيفية تسهم في تطوير الأداء الوظيفي.

## المحور الخامس-الدراسات السابقة:

ستتناول الدراسات السابقة ثلاثة محاور، الدراسات التي تناولت التخطيط التربوي في ضوء بعض المتغيرات، والدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات، والدراسات التي جمعت بين التخطيط التربوي والأداء الوظيفي

### أولاً-الدراسات التي تناولت التخطيط التربوي:

دراسة العازمي (٢٠٢٤) هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط والتطوير التربوي في تنمية مهارات التواصل لدى معلمات التربية الإسلامية بمحافظة الأحمدية، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال أداة الاستبانة بالتطبيق على عينة من معلمات التربية الإسلامية بمحافظة الأحمدية تكونت من (٩٥) معلمة وتم تطبيق أدوات البحث على العينة. وأظهرت النتائج أن تقدير عينة الدراسة لدور التخطيط والتطوير التربوي في تنمية مهارات التواصل لديهن كان بدرجة متوسطة في الدرجة الكلية وفي المحاور الفرعية، جاء ترتيب المحاور حسب أهمية دور التخطيط في تطويرها؛ ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور التخطيط والتطوير التربوي تبعاً لمتغير (النوع، الوظيفة، والمؤهل)،

ودراسة أونيا والخضر (٢٠٢٤) هدفت الدراسة التعرف على مدى إسهام التخطيط التربوي في الحد من مشكلة الهدر التربوي بالمرحلة الثانوية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة الدراسة عشوائية بسيطة تكونت من (٢٩٧) معلماً ومعلمة بالمرحلة الثانوية، كما تم اختيار عينة قصدية من الخبراء في مجال التربية والتخطيط التربوي تكونت من (٨) أفراد، وأظهرت النتائج أن التخطيط التربوي له دور كبير في الحد من الهدر التربوي بالمرحلة الثانوية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بدراسة مشكلات الهدر التربوي في المدارس الثانوية، وتفعيل دور التخطيط التربوي لحل تلك المشكلات

ودراسة أحمد (٢٠٢٣) التي هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط التربوي على الإدارة المدرسية، والأدوار التي يقوم بها التخطيط التربوي في تحسين العملية الإدارية بالمدارس شرق ولاية دارفور، وتحديد مدى حاجة المشرفين ومديري المدارس للقيام بمشكلاتهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت العينة (٣٧) مدرسة طبقا لسياسات إدارة التعليم العالي، توصلت الدراسة إلى التخطيط التربوي له دور كبير في تحقيق الهدف التربوي، وارتباط نجاح عملية التدريس بنوعية التخطيط التربوي الجيد، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام التخطيط التربوي في تحسين العملية التعليمية، لأنه يساعد على اتخاذ القرارات الجيدة لإدارة العملية التعليمية في المؤسسات التربوية

ودراسة سوقوجلا (Sucuoglu & Erdem, 2021) هدفت التعرف إلى تقييم الإداريين والمعلمين في المرحلة الابتدائية لممارسات التخطيط التربوي المستدامة في المدارس، وتصوراتهم لفعالية ممارسات إدارة الجودة الشاملة فيها، وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، وتم إعداد الاستبانة لهذا الغرض، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٠) معلما، و(١١٠) إداريا، وأظهرت النتائج وجود آثار إيجابية وهامة لممارسات التخطيط التربوي في المدارس في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

وهدف دراسة جيورجيويل (Georgewill, 2020) الكشف عن صعوبات واتجاهات التخطيط التربوي في نيجيريا، وقد استخدمت الباحثة المنهج النوعي، وتم مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأظهرت النتائج إلى أنه يجب أن يأخذ التخطيط التربوي في الاعتبار التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الجارية في المجتمع وكذلك التغييرات التكنولوجية.

كما هدفت دراسة المنذري (٢٠١٨) إلى التعرف على دور التخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي تحليل المحتوى، واشتملت الاستبانة على (٣٣) فقرة، ومن أبرز النتائج كان محور تركيز التخطيط التربوي على تحقيق متطلبات المعرفة في جميع الخطط الخمسية من بين المتطلبات الواردة في قائمة التحليل، أن دور التخطيط التربوي في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة كان يتطور من خطة خمسية إلى أخرى، ويتضح ذلك من الزيادات في إجمالي التكرارات، أظهر

محتوى الخطط الخمسية الثلاث بأن دور التخطيط التربوي في تحقيق متطلبات الشراكة المجتمعية كان محدوداً، ولذلك أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور التخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة.

و دراسة حسين وأونيا(٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط التربوي في معالجة بعض مشكلات المرحلة الثانوية بمحلية أم درمان، اتبع الباحثان المنهج الوصفي وبلغ مجتمع الدراسة ١١٣٩ معلماً، تم اختيار عينة عشوائية بلغت ٢٧٩ معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن للتخطيط التربوي دور كبير في معالجة تزايد أعداد الطلبة ، وأنه يسهم في الحد من تسرب الطلبة في المرحلة الثانوية، وكذلك للتخطيط التربوي دور فعال في ربط المدارس الثانوية بالمجتمع، وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة البيئة المدرسية وفقاً للمواصفات والمعايير التربوية عند إنشاء المدارس الثانوية، والعمل على تقوية العلاقة بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور، وضرورة توفير الدعوات المالية لتنفيذ الخطط التربوية، والحرص على إشراك المعلمين في إعداد الخطط.

دراسة جمال الدين وآخرون (٢٠١٥) هدف البحث إلى عرض موضوع بعنوان "التخطيط التربوي في سلطنة عمان الواقع والمأمول". وقسم البحث إلى عدة عناصر: تناول العنصر الأول مفهوم التخطيط التربوي فهي التنبؤ بسير المستقبل والسيطرة عليه، من أجل الوصول إلى تنمية تربوية متوازنة وإلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، وإلى الربط في النهاية بين التنمية التربوية والاقتصادية والاجتماعية. وكشف العنصر الثاني عن مراحل تطور التخطيط التربوي في سلطنة عمان وذلك من خلال أربعة مراحل وهم: العمل على نشر التعليم (١٩٧٠-١٩٧٥)، وتبني الخطط المنهجية (١٩٧٦-١٩٩٥)، والتوجه نحو التطوير (١٩٩٦-٢٠٠٥)، والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي (٢٠٠٦-٢٠١٥). وتطرق العنصر الثالث إلى الحديث عن أهداف التخطيط التربوي في سلطنة عمان وذلك من خلال تحسين الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي، وتنمية القدرات الإحصائية لدي العاملين في هذا المجال، وأظهر العنصر الخامس أسس اختيار العاملين في التخطيط التربوي في سلطنة عمان بحيث أن عملية اختيار العاملين في وظيفة ما هي العملية التي يتم بموجبها انتقال الأشخاص الأكثر صلاحية لشغل الوظائف الشاغرة وفق أساليب علمية

تراعي المهارات، والقدرات الشخصية والمؤهلات والاستعدادات لدى الافراد المرشحين لشغلها، لتحقيق التطور والنمو للوظيفة التي سيقومون بمهامها. وأختتم البحث بعدة توصيات ومنها: تطوير أهداف التخطيط التربوي باستمرار لتواكب المستجدات التربوية على المستوى الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى تطوير أسس اختيار العاملين في التخطيط التربوي بحيث يكونون من المؤهلين في مجال التخطيط التربوي.

### ثانياً-الدراسات التي تناولت محور الأداء الوظيفي:

دراسة الفواعير وآخرون (٢٠٢٤) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة مساهمة الاستقرار الوظيفي في الأداء الإداري لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الداخلية وجنوب الباطنة. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي بالاعتماد على استبانتين من إعداد الباحثين وهما: استبانة الاستقرار الوظيفي ١٦ فقرة، واستبانة الأداء الإداري ٣٠ فقرة. وطبقت على عينة بلغت ٣٠٨ من العاملين في مديريات التربية والتعليم تم اختيارها بطريقة عشوائية، أسفرت نتائج الدراسة عن مستوى مرتفع من الاستقرار الوظيفي للعاملين، ومستوى متوسط من أدائهم الإداري، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بينهما، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، أن مستوى الاستقرار الوظيفي يمكنه التنبؤ بـ ٢٥ % من مستوى الأداء الإداري لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم. وبينت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري وأبعاده تعزى إلى متغير الجنس ضرورة توفير بيئة عمل جاذبة ومريحة تساعد على الإبداع والابتكار، والاهتمام بالتنمية المهنية للعاملين وتحفيز المجيدين منهم، وإجراء دراسات مستقبلية تربط بين الأداء الإداري للعاملين ومتغيرات آخر

ودراسة الذهلي وآخرون (٢٠٢٣) التي هدفت إلى التعرف على درجة الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي للعاملين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من ٥٧ فقرة موزعة على ثلاثة أجزاء، هي: البيانات الديموغرافية، والحكمة الإدارية والأداء الوظيفي

للعاملين، كما تم التأكد من صدقها وثباتها؛ حيث طُبقت على عينة عشوائية بلغت ٣٢٠ موظفًا وموظفة من العاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، وبيّنت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر، ودرجة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان قد جاء متوسطاً، كما كشفت عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الحكمة الإدارية من جهة وكل من المقدرة على أداء العمل، والبيئة والمناخ التنظيمي، والأداء الوظيفي للعاملين من جهة أخرى. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها: ضرورة الاهتمام بمديري الدوائر من قبل القيادات العليا وتنمية مهاراتهم في مجال استشراف المستقبل وبناء الخطط المستقبلية، ومفاهيم الحكمة الإدارية، وقيام المعهد التخصصي بتقديم برامج تدريبية للعاملين في مختلف المجالات من أجل تحقيق معدلات أداء مرتفعة

ودراسة سهاونة (٢٠٢٣) التي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة المفرق للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٢٧٨) معلماً ومعلمةً (١٠٢) مدير ومديرة من مديرية تربية قصبة المفرق، طبق عليهم استبانتان: الأولى لقياس درجة القيادة التبادلية وتكونت من أربع مجالات وهي (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء، العقوبات المشروطة، والمجاملة) أما الاستبانة الثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي وتكونت من ثلاث مجالات وهي (التخطيط، التنفيذ، تقويم)، وقد بلغ عدد فقراتهما (٥٠) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة المفرق للقيادة التبادلية من وجهة نظر معلمهم بدرجة متوسطة، ودلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للقيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح الإناث، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على جميع المجالات ، ودلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لأثر متغير الجنس في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح الإناث، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على جميع المجالات.

ودراسة إبراهيم والشعيلي (٢٠٢٢) التي هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٧٠) مديراً ومديرة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري المدارس بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان والبالغ عددهم (٨٢) مديراً ومديرة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان جاءت بدرجة عالية بشكل عام، كما جاءت بدرجة عالية في محوري مشكلات تتعلق بتقارير الكفاءة السنوية، ومشكلات تتعلق بنظم وإجراءات العمل، بينما جاءت بدرجة متوسطة في محور مشكلات تتعلق بالمسؤولين عن تقويم الأداء كما كشفت النتائج أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية.

دراسة الهاجري (٢٠١٦) هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لمعلمي محافظة الجهراء في دولة الكويت، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في ذلك، وتكونت عينة الدراسة من (٤٣) مديراً ومديرة و(٧٢٥) معلماً ومعلمة. وتم تطوير أداة تكونت من محورين، الأول لقياس درجة ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة الجهراء، وتكون من (٣٦) فقرة، والثاني لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وتكون من (٢٦) فقرة، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس لصالح الذكور، باستثناء مجال النمو المهني، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع مجالات ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس من وجهة

نظر المعلمين باستثناء مجال النمو المهني لصالح سنوات الخبرة من (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) و(١٠ سنوات فأكثر)، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة الجهراء في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق فيما يتعلق بمتغير الجنس لصالح الإناث على جميع المجالات والدرجة الكلية المتعلقة بالأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال المهارات، ووجود فروق في مجالي (الأداء التعليمي، والسلوكيات) لصالح مؤهل البكالوريوس، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير لسنوات الخبرة على جميع المجالات، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين جميع مجالات ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس وتحسين الأداء الوظيفي لمعلمي محافظة الجهراء في دولة الكويت باستثناء مجال التخطيط.

### ثالثاً-الدراسات التي تناولت التخطيط التربوي والأداء الوظيفي

الرواحية (٢٠٢٢) هدفت الدراسة الحالية التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان. لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت على عينة مكونة من (٤٠٤) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق دالة إحصائياً، في جميع محاور التخطيط التربوي يعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة ١٦ سنة فأكثر، كما كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى جودة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان

جاء بمستوى مرتفع، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). كذلك كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان.

دراسة الشمري (٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى التخطيط للأداء الوظيفي لمديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل باستخدام السلاسل الزمنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستشرافي من خلال أسلوب السلاسل الزمنية، وتم تطبيق الدراسة على جميع مديرات مدارس التعليم العام الثانوية الحكومية بمدينة حائل وعددهن ٢٥ مديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن السلسلة الزمنية لأداء مديرات المدارس الثانوية التابعة لمكاتب التعليم بمدينة حائل خلال الخمس سنوات الماضية مستقرة بمعنى أنها متقاربة في القيم التنبؤية، مما يدل على أن الأداء الوظيفي للأعوام القادمة حتى عام ١٤٤٥ هـ سيتراوح بين نفس المعدلات تقريبا، وعليه أوصت الدراسة بالعمل على تجويد الأداء الوظيفي لمديرات المدارس الثانوية من قبل مكاتب التعليم وإدارة الإشراف التربوي وخاصة قسم القيادة المدرسية

دراسة الحوت وأكسل (٢٠٢٠) التي هدفت إلى التعرف على أهمية التخطيط التربوي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، وتكون عينة الدراسة من (٢٥) معلم رياضة مدرسية من ولاية بسكرة، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات، واحتوت الاستبانة على ثلاث أسئلة (مغلقة، مفتوحة، نصف مفتوحة)، وتوصل الباحث إلى أهمية التخطيط التربوي في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد، وتحديد الطرق الموصلة إلى التخطيط التربوي الجيد، وأوصت الدراسة بضرورة رفع الكفايات التدريسية للمعلمين، ووضع معايير من خلال التخطيط التربوي للارتقاء بمستوى تدريسه وأدائه الوظيفي.

ودراسة بوحنيك (٢٠١٥) التي هدفت إلى التعرف على دور التخطيط التربوي على تسيير حصة التربية البدنية، ومدى انعكاس الأداء الوظيفي على مهمة أستاذ التربية البدنية والرياضية، والعلاقة بين التخطيط التربوي والأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج

الوصفي ، وشملت عينة الدراسة مجموعة من أساتذة التعليم الثانوي والمتوسط على مستوى دائرة نفرت، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: التخطيط التربوي ضروري وأساسي لإنجاح التربية البدنية والرياضية، وضرورة الربط بين التخطيط التربوي والأداء من خلال العملية التدريسية.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

من المتوقع أن تشكل هذه الدراسة مدخلا هاما وقاعدة بيانات مهمة بالمستقبل للباحثين الجدد بنفس الموضوع وفي مؤسسات أخرى، وفيما يلي أوجه الاختلاف، والاتفاق، واستفادة الدراسة الحالية من

الدراسات السابقة

### **أولا-أوجه الاختلاف**

يبرز الاختلاف عن الدراسات السابقة في كون هذه الدراسة:

- قامت هذه الدراسة على قياس فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، أما الدراسات السابقة فقد تناولت كل بعد بمفرده، والدراسات التي تناولت المتغيرين لم تحدد فاعلية التخطيط التربوي على الأداء الوظيفي، بل تناولتهما بشكل مباشر .

- طبقت على مجتمع متمثل في العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، ولكن أغلب الدراسات العربية والأجنبية التي درست هذه المتغيرات توجهت في دراستها نحو قطاعات أخرى.

-تناولت التخطيط التربوي وأهم مهاراته في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى كمحور للدراسة الحالية، وجميع الطرق والوسائل المؤدية إلى تحقيقه، من خلال التعرف على سياسات التخطيط التربوي، وأهدافه، والعوامل المؤثرة فيه بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، وكل ذلك من خلال التعرف على فاعلية التخطيط التربوي بأبعاده المتمثلة في (تفويض

السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) في قطاع المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.

- اختلفت عن بعض الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة حيث إن بعضها تناولت المنهج الوصفي الاستشراقي (الشمري، ٢٠٢٢)، والمنهج المقارن (خواجي وآخرون، ٢٠٢٤)، ولكن الدراسة الحالية ستستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

### ثانياً-أوجه الاتفاق:

- اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (أحمد، ٢٠٢٣، العزري، ٢٠٢٣، المانع، ٢٠١٩، المنذري، ٢٠١٨، أونيا والخضر، ٢٠٢٤).

- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو دراسة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي كمتغيرين للدراسة.

### ثالثاً-أوجه الاستفادة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عديدة منها تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

- الوصول إلى صياغة دقيقة لعنوان الدراسة المرسوم وهو فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى.

- تحديد المنهج الملائم لهذه الدراسة.

- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم الدراسة وأهميتها.

- ستستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة، وستسترشد بالعديد منها في تحديد أبعاد الدراسة.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً-منهج الدراسة.

ثانياً-عينة الدراسة.

ثالثاً-أدوات الدراسة.

رابعاً-إجراءات الدراسة

خامساً-الأساليب الإحصائية.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل الإجراءات المستخدمة التي اتبعتها الباحثة في جمع البيانات اللازمة عن الدراسة، واصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وبناء أداة الدراسة، والإجراءات لتحديد صدقها وثباتها، للتحقق من صلاحيتها وتطبيقها على عينة الدراسة وتحديد متغيراتها.

#### منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي بهذه الدراسة، والذي يعد أحد أنواع المناهج الوصفية والذي يهتم بدراسة بتحليل العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وقياس العلاقة بينهم، وأوجه الاختلاف والتشابه، كما يهتم بدراسة نوع وحجم العلاقة بين هذه المتغيرات، كما يعتمد على فهم العلاقة بين المتغيرات عن طريق الوصف، والملاحظة العلمية الدقيقة، وجمع المعلومات بالطرق والأدوات العلمية، التي يعتمد عليها المنهج (أبو حطب وصادق، ٢٠١٠).

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، والبالغ عددهم (١٩٤) موظفاً وموظفة، منهم (١٥٩) ذكور و(٣٥) إناث وفق إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (٢٠٢٤/٢٠٢٥) (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٥)، وقد تم اختيار مجتمع الدراسة ككل كعينة لتطبيق الاستبانة عليهم، وذلك بسبب صغر حجم العينة، ولتحقق من متغيرات الدراسة، والاستفادة من مجتمع الدراسة ككل في أي جوانب تطويرية.

ويوضح الجدول (١) توزيع العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، والعينة التي تم تطبيق الاستبانة عليهم، والجدول (٢) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

جدول (١)

توزيع العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى سلطنة عمان (٢٠٢٤/٢٠٢٥)

م	المحافظة	ذكر	أنثى	العدد الكلي
١	الوسطى	١٥٩	٣٥	١٩٤

الجدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	١٥٩
	انثى	٣٥
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	١٦٩
	ماجستير فأعلى	٢٥
المسمى الوظيفية	موظف إداري	١٥٦
	رئيس قسم	٢٥
	مدير مساعد دائرة	٧
	مدير دائرة	٦
سنوات الخبرة	أقل من ٥	٥٥
	من ٥ إلى ١٠	٧٠
	١١ فأعلى	٦٩
المجموع	١٩٤	١٠٠%

## أداة الدراسة:

### أولاً: استبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي:

قام الباحث بإعداد استبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من خلال الرجوع للدراسات السابقة مثل (أحمد، ٢٠٢٣؛ الحوت واكسل، ٢٠٢٠؛ الذهلي وآخرون، ٢٠٢٣؛ الرواحية، ٢٠٢٣؛ الرواحية، ٢٠٢٢؛ الشمري، ٢٠٢٢؛ العازمي، ٢٠٢٤، العزري، ٢٠٢٣؛ الفواعير وآخرون، ٢٠٢٤)، والأدب النظري المتعلق بأبعاد التخطيط التربوي والأداء الوظيفي، حيث اشتملت الاستبانة على ، المحور الأول: البيانات العامة للمبحوثين، والمحور الثاني: يشتمل على التخطيط التربوي والأداء الوظيفي، ويتكون من ثلاثة أبعاد وهي: (وضوح وأهمية التخطيط التربوي، فاعلية التخطيط التربوي على الأداء الوظيفي، تحديات تطبيق التخطيط التربوي).

### صدق استبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي:

تم اتباع طريقتين لحساب صدق الاستبانة وهما: طريقة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى (الفقرات) أي درجة الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد.

### أولاً-الصدق الظاهري لاستبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي:

للتحقق من صدق استبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي الظاهري تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة بجامعات مختلفة، بالإضافة إلى مجموعة من المختصين في المجال الإداري، وعددهم (١٠) ملحق رقم (٣)، وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم والتعديلات المناسبة حول: ملائمة فقرات الاستبانة ملحق رقم (٢) ، درجة انتماء الفقرات للأبعاد، مدى وضوح الصياغة اللغوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، إبداء الملاحظات والمقترحات وإضافة التعديلات المناسبة، وكانت تقريبا متفقة على ملائمة فقرات الاستبانة لأغراض الدراسة، وانتمائها له، وسلامته اللغوية، حيث استجاب الباحث لآرائهم بعد اعتماده لنسبة اتفاق (٨) محكمين حول حذف العبارات التالية:

١٥-تتنبأ المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى من خلال التخطيط التربوي بالحاجات التربوية في ضوء الخطط المستقبلية

٣١-تتسم المراجعة المستمرة للخطط التربوية بالضعف أثناء تنفيذها

٣٦-يوجد روتين في بناء الخطط بحيث لا يُسمح بالتعديل عليها إن لزم الأمر

وتتوزع فقرات استبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي بعد التحكيم في الدراسة الحالية حسب ما يأتي

البعد الأول-وضوح وأهمية التخطيط التربوي ويتكون من (١٤) فقرة، من (١-١٤).

البعد الثاني - فاعلية التخطيط التربوي على الأداء الوظيفي ويتكون من (١٠) فقرات، من (١٥-٢٤).

البعد الثالث - تحديات تطبيق التخطيط التربوي ويتكون من (٩) فقرات، من (٢٥-٣٣).

ثانياً-صدق المحتوى:

جرى التحقق من صدق الفقرات لاستبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي من خلال عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) موظفا وموظفة من العينة المختارة، بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه الفقرة، وكذلك درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما هو موضح في الجدول (٣).

جدول (٣):

معاملات الارتباط (بيرسون) بين فقرات كل بعد، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لاستبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي حيث  $n=30$

تحديات تطبيق التخطيط التربوي		فاعلية التخطيط التربوي على الأداء الوظيفي		وضوح وأهمية التخطيط التربوي					
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط				
**٠.٧٤	٢٩	**٠.٨٨	٢٢	**٠.٤٩	١٥	**٠.٥٩	٨	**٠.٥١	١
**٠.٦٩	٣٠	**٠.٥٣	٢٣	**٠.٧١	١٦	**٠.٧٦	٩	**٠.٧٣	٢
**٠.٨٦	٣١	**٠.٦٨	٢٤	**٠.٧٥	١٧	**٠.٦٧	١٠	**٠.٤٢	٣
**٠.٦١	٣٢	**٠.٨١	٢٥	**٠.٥٤	١٨	**٠.٨٣	١١	**٠.٧٣	٤
**٠.٧٧	٣٣	**٠.٧٥	٢٦	**٠.٧٨	١٩	**٠.٧٢	١٢	**٠.٥٦	٥
		**٠.٧٧	٢٧	**٠.٦٧	٢٠	**٠.٦٩	١٣	**٠.٦٧	٦
		**٠.٨٤	٢٨	**٠.٧٩	٢١	**٠.٧٧	١٤	**٠.٧٨	٧

عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

تشير نتائج الجدول (٣) إلى أن معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة ودرجات الأبعاد الكلية المنتمية إليها جاءت دالة إحصائياً حيث تراوحت بين (٠.٤٢\* ، ٠.٨٨\*) في كل أبعاد الاستبانة.

جدول (٤):

معاملات الارتباط (بيرسون) بين أبعاد استبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي، والدرجة الكلية للاستبانة حيث ن =

٣٠

م	ابعاد ومحاور الاستبانة	معامل الارتباط
١	وضوح وأهمية التخطيط التربوي	٠.٨٤ **
٢	فاعلية التخطيط التربوي على الأداء الوظيفي	٠.٧٦ **
٣	تحديات تطبيق التخطيط التربوي	٠.٨١ **

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

توضح نتائج الجدول (٤) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٠.٧٦ و ٠.٨٤)، وهي قيم مقبولة، ودالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (٠.٧٦) بينما كان الحد الأعلى (٠.٨٤)، مما يؤكد بأن الاستبانة تتمتع بدرجات صدق مناسبة.

### النتائج:

#### ثبات استبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي:

لقياس مدى ثبات استبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتأكد من الثبات ومُعامل الاتساق الداخلي، من خلال حساب معامل ثبات كل بُعد من أبعاد الاستبانة على حده، ثم حساب معامل ثبات الاستبانة ككل، والجدول رقم (٥) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بُعد على حده والاستبانة ككل.

جدول (٥):

قيم معاملات ألفا كرو نباخ لقياس ثبات استبانة أبعاد التخطيط التربوي والأداء الوظيفي:

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	وضوح وأهمية التخطيط التربوي	١٤	.٨٦
٢	فاعلية التخطيط التربوي على الأداء الوظيفي	١٠	.٧٣
٣	تحديات تطبيق التخطيط التربوي	٩	.٨٤
٤	معامل الثبات للاستبانة	٢٤	.٨٥

يتضح من الجدول (٥) أن معامل ألفا كرونباخ العام لاستبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي مرتفع بشكل عام، حيث بلغ (٠.٨٥) لإجمالي فقرات الاستبانة الثلاثة وثلاثون، فيما تراوح ثبات الأبعاد ما بين (٠.٧٣) كحد أدنى و(٠.٨٦) كحد أعلى، وهي قيم مناسبة لأغراض التطبيق، مما يشير إلى وجود اتساق كبير بين فقرات الدراسة ونتيجة لذلك فإن أداة الدراسة تظهر استقرارًا وثباتًا وأنها صالحة للاستخدام

#### ٤- تصحيح الاستبانة:

تشتمل استبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي المستخدمة في هذه الدراسة على (٣٣) فقرة، وقد صوّ (٥) = فقراته بطريقة إيجابية، ويقوم المستجيبون بالإجابة عليها وفق للاستبانة الخماسية (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) وتعطى هذه الخيارات جميعها الدرجات (١،٢،٣،٤،٥) على الترتيب، حيث تشير الدرجة المنخفضة للتخطيط التربوي والأداء الوظيفي منخفض، والدرجات المرتفعة للتخطيط التربوي والأداء الوظيفي مرتفع؛ ولتحديد المدى للاستبانة الخماسية، تم حساب الحدود الدنيا والعليا، ثم حسب المدى (أعلى قيمة: أقل قيمة)

وهي (( ٥ - ١ = ٤ ))، ولنحصل على طول الفئة تم قسمة المدى على أكبر قيمة في المعيار وهي (٥)، أي (( ٥ ÷ ٤ = ٠.٨ ))، ولتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة تم إضافة طول الفئة إلى أقل قيمة في المعيار وهي (١)، كما هو موضح في الجدول (٦).

#### جدول (٦)

المعيار المعتمد في قياس استبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي

م	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
١	١.٧٩-١	منخفضة جداً
٢	٢.٥٩-١.٨٠	منخفضة
٣	٣.٣٩-٢.٦٠	متوسطة
٤	٤.١٩-٣.٤٠	مرتفعة
٥	٥-٤.٢٠	مرتفعة جداً

ولاستخراج درجة الاستبانة الكلية تم حساب المتوسط الحسابي لفقرات التخطيط التربوي والأداء الوظيفي، كما تضمنت الاستبانة تعليمات بعدم استخدام المعلومات إلا لغرض البحث العلمي، واقتصار الإجابة على موظفي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان.

#### إجراءات البحث:

سيقوم الباحث بالخطوات التالية لتنفيذ لإخراج الدراسة بصورتها النهائية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية.
- إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بصورة نهائية بعد تحكيمها.
- تنفيذ استطلاع للرأي على عدد من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان لمعرفة آرائهم وكان عددهم (٣٠)، حول مدى تطبيق التخطيط التربوي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم
- التحقق من معاملي الصدق والثبات لأداة الدراسة.
- أخذ خطاب رسمي لتسهيل مهمة من جامعة الشرقية موجه إلى المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان للبدء نشر الاستبانة عن طريق رابط إلكتروني.

- توزيع الاستبانة على افراد العينة بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان.

- جمع الاستجابات وترميزها ومعالجتها احصائيا باستخدام برنامج (SPSS) ومن ثم سيتم الإجابة عن الأسئلة التي وضعها الباحث واستخراج البيانات الضرورية.

- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث للإجابة على أسئلة الدراسة، مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تتمثل فيما يلي:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التخطيط التربوي والأداء الوظيفي وللإجابة عن السؤال الأول.

٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية التخطيط التربوي على الأداء الوظيفي وللإجابة عن السؤال الثاني.

٣. تحليل التباين الأحادي ومعامل LSD لمعرفة الفروق والاختلافات في متغيرات البحث وللإجابة عن السؤال الثالث.

٤. اختبارات للمقارنة بين متوسطات مجموعتين الذكور والإناث.

٥. معامل الارتباط (T.TEST) للإجابة على السؤال الرابع.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشته

نتائج السؤال الثاني ومناقشته

نتائج السؤال الثالث ومناقشته

التوصيات والمقترحات

## الفصل الرابع

مقدمة:

يتناول هذا الفصل النتائج التي توصل اليها الباحث في هذه الدراسة، حيث تم ترتيبها وفقاً للأسئلة، وكذلك يتناول رصد النتائج الإحصائية وتفسيرها ومناقشتها في ضوء ما أسفرت عنه المعالجات الإحصائية، وهو فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى سلطنة عمان بناءً على أسئلة الدراسة، وذلك مع توضيح الأساليب الإحصائية التي أستخدمت في ذلك.

**السؤال الأول: ما مستوى وضوح التخطيط التربوي في المديرية العامة للتربية والتعليم**

**بمحافظة الوسطى؟**

للإجابة على السؤال الأول، تم استخدام التحليل الوصفي والذي يشمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوضوح وأهمية التخطيط التربوي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، وجدول (٧) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوضوح وأهمية التخطيط التربوي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى والذي يشمل توصيفاً لأربعة عشرة فقرة موضحاً الأهمية النسبية لكل فقرة.

جدول (٧): مستوى وضوح التخطيط التربوي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى

م	السؤال (العبرة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يتسم التخطيط التربوي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بالوضوح.	4.21	1.07	مرتفع جدا
٢	يتم تحديد الأهداف المطلوبة في عملية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.	3.58	1.06	مرتفعة
٣	توجد رؤية واضحة لنتائج التخطيط التربوي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى على المدى البعيد.	3.41	1.13	مرتفعة
٤	يتم إشراك العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في بناء الخطة التربوية.	3.26	1.07	متوسطة
٥	تتماشى الخطة التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى مع احتياجات الواقع التعليمي.	3.15	0.88	متوسطة
٦	تحدد أولويات العمل بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من خلال التخطيط التربوي.	3.37	1.13	متوسطة
٧	يؤخذ بعين الاعتبار البعد الإنساني في التخطيط التربوي للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى عند تحديد الاحتياجات.	3.35	1.21	متوسطة
٨	يشجع التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى التربويين على القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.	3.54	1.23	مرتفعة
٩	يحدد التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمديرية.	3.70	1.24	مرتفعة
١٠	ستفاد من خلال التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من آخر التطورات التقنية والمعرفية المؤثرة في العملية التعليمية	3.31	1.17	متوسطة
١١	يتم تحديد نقاط القوة والفرص المتاحة في البيئة الداخلية للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من خلال التخطيط التربوي.	3.54	1.37	مرتفعة
١٢	يساهم التخطيط التربوي للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في استخدام أسلوب حل المشكلات للتوصل إلى قرارات.	3.01	1.23	متوسطة
١٣	يساعد التخطيط التربوي في تمكين المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من اعتماد منهجية علمية فاعلة تدعم صناع القرار.	3.22	1.36	متوسطة
١٤	تستطيع المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من خلال التخطيط التربوي المفاضلة بين البدائل المعروضة واختيار البديل المناسب عند اتخاذ القرار.	2.67	1.24	متوسطة
	المحور الأول: أهمية التخطيط التربوي	3.38	1.25	متوسطة

تظهر نتائج الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية والتكرارات النسبية لفقرات المحور الأول: وضوح وأهمية التخطيط التربوي، تتراوح ما بين المستوى المتوسط إلى المرتفع لفقرات.

وجاءت النسبة الإجمالية جاءت بمقدار متوسط كلي ٣.٣٨، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٢.٦٧، ٤.٢١)، وحصلت الفقرة " يتسم التخطيط التربوي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بالوضوح" على أعلى متوسط حسابي (٤.٢١).

وحصلت الفقرات التالية على مستويات مرتفعة:

- يتم تحديد الأهداف المطلوبة في عملية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.

- يتم تحديد نقاط القوة والفرص المتاحة في البيئة الداخلية للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من خلال التخطيط التربوي.

- يشجع التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى التربوي الموظفين على القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.

ويعزو الباحث ارتفاع الفقرات إلى أهمية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى، وأهمية تحديد نقاط القوة بحيث نستطيع تعزيزها، ونقاط الضعف للعمل على معالجتها، كما أن التخطيط التربوي له دور هام في تشجيع الموظفين على القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات المختلفة التي تواجه الموظفين في العمل.

بينما حصلت الفقرة " تستطيع المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من خلال التخطيط التربوي المفاضلة بين البدائل المعروضة واختيار البديل المناسب عند اتخاذ القرار" على أقل متوسط حسابي (٢.٦٧)، وبالتالي يمكن اعتبار هذه النتيجة متوسطة تعكس التخطيط التربوي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن فهم واستيعاب الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى جاء مرتبطا بإتقانه لمهاراته، وبالتالي فهم بحاجة إلى مزيد من البرامج والورش التدريبية

فيما يتعلق بالتخطيط التربوي واستراتيجياته ومهاراته، سواء على المدى القصير أو البعيد، وقد يعود السبب في ذلك إلى تدني المهارات التخطيطية المتعلقة بالتنبؤ بالأحداث والمهارات التصويرية التي تحتاجها الخطط على مستوى المديرية من قبل الموظفين، ولربما الاقتصار على العمل الروتيني في وضع الخطة، دون وضوح الأهداف التربوية التي يسعون إلى تحقيقها داخل المديرية نتيجة لنقل الخطط دون موائمة الخطة لاحتياجات المديرية، ولربما يرجع السبب لعدم إعطاء الاهتمام الكافي بفريق التحسين والتطوير وفريق إعداد الخطة والتي يمثل الموظفين بالمديرية.

فعملية التخطيط ينبغي أن تكون تشاركية، وهي المحرك الأساسي للعمل المدرسي، وهذا يتطلب اتباع أساليب التخطيط الحديثة والفاعلة في تقصي مصادر بناء الخطة ومجالاتها ومدى تطورها وتحسينها، وما هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ترجع أهمية التخطيط التربوي لكونه يوضح الأهداف، وكذلك وسائل تحقيقها، لذلك فهو يحد من عامل التجربة والخطأ، ويضمن النجاح، كما أن النقص في الموارد يمثل تحدياً لعملية التعليم، ويوفر التخطيط فرصة لاستخدام هذه الموارد على الوجه الأفضل، كما أن يوفر الوقت والجهد والمال، كما يعتبر وسيلة مثلى لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، بالإضافة إلى أن التخطيط التربوي هو عنصر من عناصر التنمية الوطنية والاجتماعية والاقتصادية العامة، وبالتالي فإن هناك حاجة للتخطيط التربوي لوضع الأهداف التربوية، والتمويل لتطوير التعليم وتحقيق هذه الأهداف (الرواحية، ٢٠٢٣).

وتكمن أهمية التخطيط التربوي باعتباره المهمة الرئيسية لعمليات الإدارة التربوية، لاعتماد كافة الأنشطة والنتائج بشكل كلي على مرحلة التخطيط للمشروعات التربوية، كما أنه يعتبر عاملاً مؤثراً على نشاط المجتمع في المجال التربوي والتعليمي، فهو أداة التنمية الرئيسية ووسيلتها الفعالة؛ نظراً لأن كلا من التربية والتنمية والتخطيط من أبرز المفاهيم التي لقيت اهتماماً من جميع الدول المتقدمة والنامية، وتستحوذ على جل خططهم وأهدافهم، وهدفها الأسمى رفع مستوى معيشة الفرد والمجتمع وتحسين أحوالهما (أبو عياش، ٢٠١٧).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الرواحية (٢٠٢٢)، العازمي (٢٠٢٤)، المانع (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن مستوى أهمية التخطيط التربوي طبقاً لآراء عينة الدراسة كان متوسطاً. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كلا من أحمد (٢٠٢٣)، أونيا والخضر (٢٠٢٤)، (Akpan (2018)، والتي توصلت إلى أن مستوى أهمية التخطيط التربوي طبقاً لآراء عينة الدراسة كان منخفضاً.

### السؤال الثاني: ما فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى؟

تم استخدام التحليل الوصفي والذي يشمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى، والجدول (٨) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى، والذي يشمل توصيفاً لعشرة فقرات موضحاً الأهمية النسبية لكل فقرة

#### جدول (٨)

فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى

الرقم	السؤال (العبارة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يساعد التخطيط التربوي على تنظيم مهام العمل بشكل أفضل.	3.28	1.41	متوسطة
٢	يسهم التخطيط التربوي في تقليل العشوائية والارتجال في العمل اليومي.	2.85	1.35	متوسطة
٣	يحفز التخطيط التربوي على إنجاز الأعمال بطريقة سلسة.	3.18	1.25	متوسطة
٤	للتخطيط التربوي دور في الدافعية والاستمرار نحو الإنجاز.	3.09	1.46	متوسطة
٥	يساهم التخطيط التربوي في تحسين مستوى التواصل بين الإدارات والأقسام.	2.85	1.32	متوسطة
٦	يساعد التخطيط التربوي في تحديد الحد الأدنى المقبول لمستوى الأداء المهني بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة.	3.18	1.44	متوسطة
٧	يساعد التخطيط التربوي على استخدام المعرفة التي حصل عليها الموظف من الدورات التدريبية في إنجاز أعماله.	3.10	1.40	متوسطة
٨	يساعد التخطيط التربوي دائماً على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل	3.16	1.38	متوسطة

متوسطة	1.34	2.80	يساهم التخطيط التربوي في تحسين مستمر لمستوى أداء العمل.	٩
متوسطة	1.34	2.86	يساهم التخطيط التربوي في معرفة مستوى الأداء المطلوب لتحقيق التميز	١٠
متوسط	١.٣٦	3.04	المحور الثاني: فاعلية التخطيط التربوي على الأداء الوظيفي	

تظهر نتائج الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني: فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى جاء بمتوسط حسابي (٣.٠٤) ومستوى متوسط، ، وقد حصلت عبارة " يساعد التخطيط التربوي على تنظيم مهام العمل بشكل أفضل" على أعلى متوسط بمقدار (٣.٢٨) بمستوى متوسط، وحصلت عبارة" يساهم التخطيط التربوي في تحسين مستمر لمستوى أداء العمل" على أقل متوسط حسابي(٢.٨٠) بمستوى متوسط، وبالتالي يمكن اعتبار هذه النتيجة متوسطة تعكس مدى فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية التخطيط التربوي في تحقيق الأداء الوظيفي، حيث أن التخطيط يكون مبنياً على طرق سليمة، ووضوح الأهداف داخل المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى مما يجعل الرؤيا واضحة لديهم، يضاف إلى ذلك أن العلاقة بين أجهزة التخطيط والتنفيذ بالمديرية تكون واضحة مما يترتب عليه آثار إيجابية تعمل على اتخاذ القرارات لتنفيذ الخطط المرسومة، للتخطيط التربوي أثره العميق في الأداء من خلال المرونة التي يتمتع بها، والتجديد الدائم للخطط التربوية التي تتلاءم مع كل تغير أو تطور قد ينشأ، والقدرة على التأقلم مع هذا التغير إضافة إلى تلاقي مخاطر البيئة الخارجية مما يجعل الموظفين في المؤسسات أثر وفاعلية في أداء مهامهم(هلال، ٢٠١٦).

فالتخطيط التربوي يعتبر حجر الأساس في العملية الإدارية، فهو مجموعة الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع المستقبل، والتأكد من اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الأهداف، وتتمثل وظيفة التخطيط التربوي في وضع الإجابات على الأسئلة المتعلقة بماهية العمل الذي تقوم به المنظمة، ومتى تقوم به، وكيف ستقوم به، ومن سيقوم به، فالتخطيط التربوي قد يكون استراتيجياً أي يتعلق بالأهداف العامة للمؤسسة، وقد يكون وظيفياً يتعلق بالأنشطة الوظيفية للمؤسسة وتزداد أهمية التخطيط كلما كبر حجم المؤسسة وكلما اتسمت بيئة العمل بالتغير المتسارع (اللبدى، ٢٠١٥)، وبحسب فإن رؤية التخطيط التربوي تساهم في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة من خلال تحديد الأفق الزمني اللازم لتحقيق الطموحات المستقبلية لهذه المؤسسة، حيث توضح الإطار العام لتصرفات الموظفين في المستقبل (عامر، ٢٠٢١).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحوت وأكسل (٢٠٢٠)، ودراسة بوحينك (٢٠١٥)، ودراسة عامر (٢٠٢٢) في أهمية التخطيط التربوي لتعزيز الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج الدراسة في ضوء آراء عينة الدراسة أن فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي جاء بمستوى متوسط، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الطليسي (٢٠١٤) حول أهمية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي، حيث توصلت نتائج الدراسة أن التخطيط التربوي ليس له دور في تعزيز الأداء الوظيفي في ضوء آراء عينة الدراسة.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها تعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، الوظيفة، المؤهل العلمي)؟

للإجابة على السؤال الثالث، تم استخدام التحليل الوصفي باستخدام تحليل التباين الأحادي للتعرف على طبيعة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠.٠٥) على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها تعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، الوظيفة، المؤهل العلمي)، وجدول رقم (٩) يوضح تحليل التباين الأحادي للتعرف على طبيعة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠.٠٥) على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها تعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، الوظيفة، المؤهل العلمي)، وللتعرف على طبيعة الفروق وفق لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، الوظيفة، المؤهل العلمي) على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين أمكن استخدام اختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية، واختبار تحليل التباين الأحادي كما في جداول (٩) إلى (١٠)، ويمكن عرضها كما يلي:-

أ- بالنسبة للفروق وفق لمتغير النوع.

ب- للتعرف على طبيعة الفروق وفق لاختلاف متغير النوع على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها فقد اعتمد الباحث على اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية للمجموعات المستقلة، ويمكن توضيح النتائج كما في جدول (٩).

جدول (٩):

الفروق بين المتوسطات الحسابية وفق لاختلاف متغير النوع على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها

المتغيرات	الذكور (ن= ١٥٩)		الإناث (ن= ٣٥)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري			
وضوح أهمية التخطيط التربوي	٤٧.٨٣	٨.٥٣	٤٦.٨٩	٩.٤٦	٠.٧٢٢	غير دال	-
فاعلية التخطيط التربوي والأداء الوظيفي	٣٠.٠٤	٤.٧٨	٣٠.٦٢	٦.٩٥	٠.٦٦٢	غير دال	-
تحديات تطبيق التخطيط التربوي	٢٦.٧٤	٥.٠١	٢٧.٣١	٣.٧٥	٠.٩١٠	غير دال	-

يتضح من خلال جدول (٩) أنه لا توجد فروق بين المتوسطات الحسابية وفق لاختلاف متغير النوع على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها حيث بلغت قيمة ت (٠.٧٢٢، ٠.٦٦٢، ٠.٩١٠) لمتغيرات وضوح أهمية التخطيط التربوي، وفاعلية التخطيط التربوي والأداء الوظيفي، وتحديات تطبيق التخطيط التربوي على التوالي وهي قيم غير دالة مما يعطي مؤشر بأن متغير النوع (ذكور، إناث) لا يوجد فروق ذات دلالة وفق للنوع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أغلب الموظفين سواء أكانوا ذكورا أم إناثا يهتمون بإعداد خطة تطويرية للمديرية، توضح الأهداف التي ينبغي تحقيقها خلال العام الدراسي، من أجل السير عليها ومتابعتها باستمرار، كما يظهر إمامهم بمجالات التخطيط التربوي وأدواته ومهامه الإدارية، وفق ما تضمنه دليل التخطيط التربوي للمديرية، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كلا من الرواحية (٢٠٢٢)، العامري (٢٠١٦)، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كلا من الفواعير وآخرون (٢٠٢٤)، العازمي (٢٠٢٤)، ودراسة سهاونة (٢٠٢٣).

(ب) بالنسبة للفروق وفق لمتغير لسنوات الخبرة.

للتعرف على طبيعة الفروق وفق لاختلاف متغير سنوات الخبرة على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها فقد اعتمد الباحث على اختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج كما في جدول (١٠).

جدول (١٠):

تحليل التباين الأحادي وفق لاختلاف متغير سنوات الخبرة على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
وضوح أهمية التخطيط التربوي	بين المجموعات	226.185	3	113.092	1.389	غير دال
	داخل المجموعات	15549.635	191	81.412		
	المجموع	15775.820	193			
فاعلية التخطيط التربوي والأداء الوظيفي	بين المجموعات	52.177	3	26.089	0.715	غير دال
	داخل المجموعات	6972.565	191	36.506		
	المجموع	7024.742	193			
تحديات تطبيق التخطيط التربوي	بين المجموعات	162.933	3	81.467	1.430	غير دال
	داخل المجموعات	3512.551	191	18.390		
	المجموع	3675.485	194			

سنوات الخبرة

يتضح من جدول (١٠) أنه لا توجد فروق بين المتوسطات الحسابية وفق لاختلاف متغير

سنوات الخبرة على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في

تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها حيث بلغت قيمة ف (١.٣٨٩، ٠.٧١٥، ١.٤٣٠) لمتغيرات

وضوح أهمية التخطيط التربوي، وفاعلية التخطيط التربوي والأداء الوظيفي، وتحديات تطبيق التخطيط

التربوي على التوالي وهي قيم غير دالة مما يعطي مؤشر بأن متغير سنوات الخبرة لا يوجد فروق

ذات دلالة وفق لسنوات الخبرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة تعتمد على درجة

ممارسة الموظفين لمهارات التخطيط التربوي، بالإضافة إلى قيام جميع الموظفين بعمل الخطط، والتي تختلف من موظف إلى آخر فكلما كانت لدى الموظف ممارسة إدارية مبنية على المعرفة والإلمام بالمتطلبات التي تحتاجها المديرية في الحاضر والمستقبل أدى ذلك إلى تمكنه من صياغة خطة فعالة، ولربما أن أغلب الموظفين لديهم الحرص على زيادة المعرفة والإلمام بالمشكلات التي قد تحدث مستقبلا والتي تتطلب التخطيط لها، كما يعزو ذلك إلى أن جميع الموظفين يخضعون إلى برامج تدريبية في كل عام دراسي تتعلق بمجالات التخطيط التربوي وبناء الخطة التطويرية للمديرية بغض النظر عن سنوات الخبرة، ولكون عمليات التخطيط ومكونات الخطة متجددة، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كلا من الحامدي والقاسمي (٢٠٢٠)، ودراسة الرواحية (٢٠٢٢)، الهاجري (٢٠١٦)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشبيبية (٢٠١٨).

### (ج) بالنسبة للفروق وفق لمتغير الوظيفة.

للتعرف على طبيعة الفروق وفق لاختلاف متغير الوظيفة على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها فقد اعتمد الباحث على اختبار التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج كما في جدول (١٢).

جدول (١١):

تحليل التباين الأحادي وفق لاختلاف متغير الوظيفة على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
وضوح أهمية التخطيط الوظيفية التربوي	بين المجموعات	3647.633	4	911.908	14.211	0.001
	داخل المجموعات	12128.186	189	64.170		
	المجموع	15775.820	193			
	بين المجموعات	388.017	4	97.004	2.762	0.01

		35.115	189	6636.726	داخل المجموعات	فاعلية التخطيط التربوي
			193	7024.742	المجموع	والأداء الوظيفي
غير دال	1.302	24.641	4	98.566	بين المجموعات	تحديات تطبيق
		18.925	189	3576.919	داخل المجموعات	التخطيط التربوي
			193	3675.485	المجموع	

يتضح من جدول (١١) أنه توجد فروق بين المتوسطات الحسابية وفق لاختلاف متغير الوظيفة على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها حيث بلغت قيمة ف (١٤.٢١١، ٢.٧٦٢) لمتغيري وضوح أهمية التخطيط التربوي، وفاعلية التخطيط التربوي والأداء الوظيفي، وتحديات تطبيق التخطيط التربوي على التوالي وهي قيم دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، ٠.٠٠١ مما يعطي مؤشر بأن متغير الوظيفة يؤثر على متغيري (وضوح أهمية التخطيط التربوي، وفاعلية التخطيط التربوي والأداء الوظيفي). وللتعرف على طبيعة الفروق واتجاه الفروق باستخدام اختبار الـ LSD كما في جدول (١٥)، وكما بلغت قيمة ف (١.٣٠٢) لمتغير تحديات تطبيق التخطيط التربوي وهي قيمة غير دالة مما يعطي مؤشر بأن متغير الوظيفة لا يؤثر على تحديات تطبيق التخطيط التربوي.

#### جدول (١٢)

المقارنات الثنائية باستخدام اختبار LSD تعزى (متغير الوظيفة) على فاعلية التخطيط التربوي (وضوح أهمية التخطيط التربوي، فاعلية التخطيط التربوي والأداء الوظيفي) بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها

المتغيرات	المقارنة الثنائية	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	الدلالة	اتجاه الفروق
وضوح أهمية التخطيط التربوي	رئيس قسم	1.53125	3.16648	غير دال	-
	مدير مساعد دائرة	2.30000	3.35109	غير دال	-
	موظف	-6.69444*	2.95538	0.05	مدير دائرة
	مدير دائرة	2.43182	3.07891	غير دال	-
	مشرف	0.76875	2.28338	غير دال	-
	رئيس قسم	-8.22569*	1.64873	0.001	مدير دائرة

-	غير دال	1.86111	0.90057	مشرف	
مدير دائرة	0.001	1.98028	-8.99444*	مدير دائرة	مدير مساعد دائرة
-	غير دال	2.16031	0.13182	مشرف	
مدير دائرة	0.001	1.47357	9.12626*	مشرف	مدير دائرة
-	غير دال	2.47893	2.67500	رئيس قسم	
-	غير دال	2.34237	2.28125	مدير مساعد دائرة	موظف
مدير دائرة	0.001	1.68911	4.62500*	مدير دائرة	
-	غير دال	1.21963	2.76136	مشرف	
-	غير دال	1.68911	2.67500	مدير مساعد دائرة	فاعلية التخطيط التربوي
مدير دائرة	0.001	1.21963	3.60625*	مدير دائرة	رئيس قسم والأداء الوظيفي
-	غير دال	1.37674	1.95000	مشرف	
مدير دائرة	0.001	2.18620	4.62500*	مدير دائرة	
-	غير دال	1.46489	1.95000	مشرف	مدير مساعد دائرة
-	غير دال	1.59807	3.088636	مشرف	مدير دائرة

يتضح من خلال جدول (١٢) أنه توجد فروق جوهرية في اتجاه (مدير دائرة) مقارنة برئيس

قسم، ومدير مساعد دائرة، ومشرف في حين لم تكون هناك فروق جوهرية بين باقي الوظائف (رئيس

قسم، ومدير مساعد دائرة، ومشرف) على متغيرات على فاعلية التخطيط التربوي (وضوح أهمية

التخطيط التربوي، فاعلية التخطيط التربوي والأداء الوظيفي) بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة

الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يتمتع به مدير

الدائرة من صلاحيات واسعة، تمكنه من تعديل الخطط الخاص بالدائرة، وقدرته على المشاركة في

عمليات التخطيط على مستوى الدائرة، وتمرسه في عملية التخطيط حيث أنه تقلد مجموعة من

الوظائف، كان موظفاً، ثم رئيس قسم، ثم مساعد مدير دائرة، ثم مدير دائرة، ومن ثم كان لذلك أثر

واسع في تأثير مدير الدائرة في عمليات التخطيط، وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة الشيببية (٢٠١٨)،

العازمي (٢٠٢٤)، ولم يتوصل الباحث إلى دراسة اختلفت مع نتيجة دراسته وفق متغير الدراسة

المشار إليه.

(د) بالنسبة للفروق وفق لمتغير المؤهل.

للتعرف على طبيعة الفروق وفق لاختلاف متغير المؤهل على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها فقد اعتمد الباحث على اختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج كما في جدول (١٣).

جدول (13):

الفروق بين المتوسطات الحسابية وفق لاختلاف متغير المؤهل على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها

المتغيرات	بكالوريوس (ن = ١٦٩)		ماجستير فأعلى (ن = ٢٥)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط			
وضوح أهمية التخطيط التربوي	٨.٨٦	٤٩.١٧	٨.٩١	٢.٧٩٤	٠.٠١	ماجستير فأعلى	
فاعلية التخطيط التربوي والأداء الوظيفي	٥.٢١	٣١.٦٣	٦.٦١	٢.٨٧٤	٠.٠١	ماجستير فأعلى	
تحديات تطبيق التخطيط التربوي	٤.٢٨	٢٨.٠٨	٤.٢٤	٣.٢١٠	٠.٠١	ماجستير فأعلى	

يتضح من خلال جدول (١٣) أنه توجد فروق بين المتوسطات الحسابية وفق لاختلاف متغير

المؤهل على فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها حيث بلغت قيمة ت (٢.٧٩٤، ٢.٨٧٤، ٣.٢١٠) لمتغيرات وضوح أهمية التخطيط التربوي، وفاعلية التخطيط التربوي والأداء الوظيفي، وتحديات تطبيق التخطيط التربوي على التوالي وهي قيم دالة مما يعطي مؤشر بأن متغير المؤهل يؤثر بوجود فروق ذات دلالة فاعلية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بها، والفروق لصالح الحاصلين على ماجستير فأعلى، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يمتلكه

حملة الماجستير فأعلى من مهارات مختلفة ( تقنية ، تطويرية، تربوية) بسبب ما حصلوا عليه من دراسات عليا، ومرورهم بالعديد من الدورات التدريبية الخاصة بالتخطيط التربوي، كل ذلك كان له أثر كبير في حدوث فروق لصالح حملة ماجستير فأعلى، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كلا من العازمي (٢٠٢٤)، ودراسة الرواحية (٢٠٢٣)، واختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة إبراهيم والشعيلي (٢٠٢٢)، ودراسة الرواحية (٢٠٢٢)، ودراسة سهاونة (٢٠٢٣).

**السؤال الرابع:** والذي ينص على "ما العلاقة بين مستوى وضوح التخطيط التربوي ومستوى الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون). كما في جدول (14).

جدول (14)

العلاقة بين مستوى وضوح التخطيط التربوي ومستوى الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى

المتغيرات	وضوح التخطيط التربوي
الأداء الوظيفي	٠.٨٥٧**

\*\* دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من خلال جدول (١٤) أن هناك علاقة ارتباطية بين وضوح التخطيط التربوي ومستوى الأداء الوظيفي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٥٧) وهي قيمة ارتباطية موجبة دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العمل المخطط والمنظم يسهم في خلق مناخ تنظيمي داخل المديرية، ويظهر ذلك من خلال وجود التنافس بين الموظفين بالمديرية على تحقيق معدلات عالية من الأداء والفاعلية المهنية، وقدرة الموظفين على أداء أدوارهم والمهام المطلوبة منهم، كما أن التخطيط التربوي الجيد من قبل مدير المديرية يسهل عمليات المتابعة والإشراف ومعرفة جوانب القوة، وأولويات التطوير

والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة، والمهارات المطلوبة لتنفيذ الأعمال مما يتطلب مراجعة خطط الإنماء المهني للمديرية، كما أن التقييم والمتابعة يكون بناء على الخطط التي تم وضعها؛ لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف، وإلى أي مدى تم توظيف تقنيات حديثة فيها، ومن خلال عمليات المتابعة والتقييم يستطيع المدير التنبؤ بالنتائج المستقبلية المرغوبة، فالتخطيط والمتابعة والتقييم الأداء الوظيفي في المستقبل، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الرواحية (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين كلا من التخطيط التربوي والأداء الوظيفي، ودراسة العجمي (٢٠١٦) والتي أشارت إلى الدور الكبير الذي يؤديه التخطيط التربوي في تحقيق معدلات عالية من الأداء الوظيفي، ولم يتوصل الباحث إلى دراسة تختلف مع نتائج البحث الحالي.

### التوصيات:

- التنسيق مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية لتقديم ورش خاصة للبحوث وكيفية تنفيذها والاستفادة منها في عمليات التخطيط التربوي.
- تعميم وتفعيل المهام والمسؤوليات للموظفين مما يساعد على تقديم أفضل ما لديهم، مما يساعد على تطوير إنجازات المؤسسة.
- التشجيع المستمر للموظفين لاستخدام التقنيات الرقمية في أعمالهم اليومية.
- إتاحة فرص أوسع أمام رؤساء الأقسام للممارسة في إعداد الخطط المستقبلية، وإعطاء حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل.
- تدريب الكوادر التخطيطية على كيفية تشغيل والتعامل مع البرامج التطبيقية الجديدة للأنظمة.
- استمرارية تحديث وتطوير وسائل الاتصال والمعلومات بما يضمن توفير نظام معلومات يتيح الوصول إليها بسهولة، وتوظيفها في تيسير العمل.

## المقترحات:

### تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات ومنها:

- ممارسة التخطيط التربوي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم.
- تصور مقترح لأساليب تطبيق التخطيط التربوي في مدارس وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- التخطيط التربوي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في المدرسة.
- تصور مقترح لتطوير التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.
- مدخل التخطيط التربوي لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، حامد محمد. (٢٠١٢). *مسيرة التخطيط التربوي في السودان*. المكتبة الوطنية. السودان.  
إبراهيم، حسام الدين السيد والشعيلي، سعود سليم سعد. (٢٠٢٢ يناير ٤). *المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان*. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. غزة. فلسطين.

<https://www.benkjournal.com/article/view/209>

أبو حطب، فؤاد، وصادق، أمال. (٢٠١٠). *مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية*. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

أبو حطب، موسى. (٢٠٠٩). *فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة. قاعدة المنظومة للرسائل الجامعية.

<https://mobt3ath.com/pdf.php?ext=pdf&id=13301&tit3>

أبو شرخ، نادر حامد. (٢٠١٠). *أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين: دراسة ميدانية شركة نسما القابضة بمدينة جدة*. [رسالة ماجستير منشورة]. المملة العربية السعودية.

[https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations\\_2023\\_m4d19](https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations_2023_m4d19)

أبو طاحون، أمل. (٢٠٢٠). *التخطيط التربوي: واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية*. مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.

ابو عياش، سماح محمد حلمي. (٢٠١٧). *واقع مهارات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظرهم*. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة القدس. فلسطين.

<https://dspace.alquds.edu/items/e449a439-8597-4fcb-aa18->

أحمد، محمد حامد خميس. (٢٠٢٣ فبراير ٢٨). التخطيط التربوي وأثره على الإدارة المدرسية ولاية شرق دارفور. مجلة جامعة الزيتونة الدولية. جامعة الزيتونة. السودان.

<https://journal.ziu-university.net/%D8>

آدم، عصام الدين بربير. (٢٠٠٦). التخطيط التربوي والتنمية البشرية. دار الكتاب الجامعي. الإمارات العربية المتحدة.

أونيا، سيف الدين إدريس والخضر، الزين الخليفة. (٢٠٢٤ فبراير ٤). التخطيط التربوي ودور في الحد من الهدر التربوي في المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم. مركز جيل البحث العلمي. السودان.

<https://jilrc.com/archives/17706>

بحر، يوسف وعبد الواحد، مؤمن خلف. (٢٠١١ فبراير ١). معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة. مجلة الأزهر. سلسلة العلوم الإنسانية.

<https://www.alazhar.edu.ps/journal/attachedFile.asp?seqq1=2051>

بختاوي، بولجراف وعبد الغني، فؤاد. (٢٠١٦ يونيو ٣٠). التخطيط التربوي مبرراته ومشكلاته. مجلة الحوار الثقافي. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة عبد الحميد باديس. ٥(١).

<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-928490->

برير، آدم عصام الدين. (٢٠١٥). التخطيط التربوي والتنمية البشرية. دار الكتاب الجامعي. العين، الإمارات العربية المتحدة.

بلخاري، سامي. (٢٠١٨ يناير ١). دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة. جامعة ٨ ماي ١٩٤٥.

<https://search.mandumah.com/Record/1142809>

البلوشي، عبد المجيد أحمد سعيد. (٢٠١٧). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة  
تاول لمشاريع البنية التحتية. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الشرقية.

[https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations\\_2023\\_m4d19\\_](https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations_2023_m4d19_).

بوجينك، نور الدين. (٢٠١٥). التخطيط التربوي وعلاقته بالأداء الوظيفي لأساتذة التربية البدنية  
والرياضية: دراسة ميدانية لأساتذة التعليم المتوسط والثانوي على مستوى مدينة نفرت.  
[رسالة ماجستير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح-ورقة. الجزائر.

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/4838/simple->

الأمين، برباح محمد ويحيي، موساوي. (٢٠١٦). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية.  
[رسالة ماجستير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان

<https://search.mandumah.com/Record/811056>

البوهي، فاروق شوقي. (٢٠١١). التخطيط التربوي عملياته ومدخله وارتباطه بالتنمية ودور  
المتغير للمعلم. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية.

تواتي، فطيمة وفراج، فاطمة. (٢٠٢٤). بيئة العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات  
التربوية رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة ابن  
خلدون تيارت.

<http://dspace.univ-tiaret.dz/handle/123456789/15264>

الجبر، زينب علي. (٢٠٠٢). التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات. دار الفلاح للنشر  
والتوزيع. الكويت.

الجندي، ياسر مصطفى. (٢٠٢١). التربية وفلسفة القيم. المكتب العربي للمعارف. القاهرة.

جمال الدين، نجوى يوسف وقطن، طفول سهيل علي وحسان، محمود حسان. (٢٠١٦ أكتوبر ١٠). التخطيط التربوي في سلطنة عمان: الواقع والمأمول. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية. مصر.

<https://search.mandumah.com/Record/811056>

الجهوري، محمد. (٢٠١٩). الأنماط القيادية السائدة للإدارة الصفية في مدارس محافظة شمال الباطنة من وجهة نظر المعلمين الأوائل. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى. سلطنة عمان.

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/download/6713/6366/>

الحاج، عبد القادر. (٢٠٠٢). الخريطة المدرسية. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. تونس.  
الحامدي، سالم خميس بن حارب والقاسمي، عايدة بطي راشد. (٢٠٢٠ يوليو ١٧). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديرو مدارس الصفوف (٥-١٠) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. مصر.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

حسان، محمد حسان والعجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. دار المسيرة. عمان، الأردن.

حسن، هلال عبد الغني. (٢٠١٨). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي-كيف تربط بين الحاضر والمستقبل. دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية. مصر.

حسين، بانقا طه الزبير وأونيا، سيف الدين إدريس. (٢٠١٨ فبراير ٥). دور التخطيط التربوي في معالجة مشكلات المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. السودان.

[https://www.researchgate.net/publication/345241371\\_dwr-alkhtyt-](https://www.researchgate.net/publication/345241371_dwr-alkhtyt-)

الحمالي، راشد محمد والعربي، هشام يوسف. (٢٠١٣). معوقات التخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة حائل. مجلة الثقافة والتنمية. ١٤(٧١). ٥٣-١٥٩.

الحواس، حمد خالد. (٢٠١٧ أغسطس ٦). نموذج تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين في مدينة الرياض. المجلة العلمية لكلية التربية. جامعة أسيوط.

<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=125388>

الحوت، نصر الدين وأكس، فؤاد. (٢٠٢٠). التخطيط التربوي وعلاقته بالأداء الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة محمد خيضر-بسكرة.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/149135>

خرشي، فيصل. (٢٠١٩). فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة محمد بوضياف.

<https://repository.univ-msila.dz/items/fbb2d968-5fe1-4d36-806b->

خليل، عصام عبد العزيز. (٢٠١٦). واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية. مجلة العلوم التربوية.

<https://search.shamaa.org/PDF/Articles/EGJes/JesVol24No2P1Y2016/je>

الخشبية، خولة وعيسان، صالحة عبد الله وكوفان، عبد الرحمن. (٢٠١٩). فاعلية الشركة المجتمعية بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم. المجلة التربوية الدولية المتخصصة.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

خواجي، ذكرى محمد البدر والنملة، أمل على عبد الله والجهني، جواهر سعد. (٢٠٢٤ أبريل ٢). تحليل ونقد سياسات التخطيط التربوي محليا وعالميا: استراليا والمملكة العربية السعودية أنموذجاً. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. المملكة العربية السعودية.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

خولة، رغيس. (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للموظفين للعامل. دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-أم البواقي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي.

<https://theses-algerie.com/9703136350047708/memoire-de->

دروزة، أفنان نظير. (٢٠٠٥). الأسئلة التعليمية والتقييم المدرسي. دار الشروق. الأردن. الدرة، عبد الباري والصباغ، زهير. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي. دار وائل للنشر.

الذهلي، ربيع المر والراشدية، رحمة والقصابي، خليفة أحمد. (٢٠٢٣ سبتمبر ٩). الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم. المجلة التربوية. الكويت.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

الرباط، بهيرة شفيق. (٢٠١٥). *المناهج الدراسية رؤية استشرافية*. دار الزهراء. الرياض، المملكة العربية السعودية.

رحمون، أمينة. (٢٠٢٠ يونيو ٤). *الكفاءات اللازمة لتطوير الأداء الوظيفي للأستاذ في ظل الإصلاحات التربوية الحديثة بالجزائر*. مجلة جسور المعرفة. الجزائر.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/117012>

رحمة، أنطوان. (٢٠٠٨). *تدريب القيادات التربوية في مجال التخطيط التربوي*. ندوة خبراء وضع خطة لتدريب القيادات التربوية العليا في الوطن العربي. تونس.

<https://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/edu/images/stories/04450.p>

رواجي، روبة وزهرة. (٢٠٢٣). *الصراع الجيلي والأداء الوظيفي*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة ابن خلدون تيارت.

<https://fshs.univ-tiaret.dz/bibliotheque/memoires%202023/>

الرواحي، سعيد خلفان سعيد. (٢٠١٥). *استراتيجية مقترحة لتطوير التخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية والآداب. جامعة صحر. سلطنة عمان.

<https://search.mandumah.com/Author/Home?author=%D8%A7%D9%84>

الرواحية، كوثر خلفان. (٢٠٢٢). *التمكين الإداري لمديري المدارس وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان*. [رسالة ماجستير منشورة]. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

الرواحية، طيبة سيف. (٢٠٢٣). *درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارة التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

زراري، ياسمينة. (٢٠١٧). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة ميدانية بولاية أم البواقي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي مهدي أم البواقي.

<http://dspace.univ-oeb.dz:4000/items/a2f6288a-9210-4b62-953a->

زروق، نجيب. (٢٠١٦). محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية: دراسة ميدانية بمديريات الشباب والرياضة بالجزائر. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر.

<https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/9371>

الزقلي، أحمد محمود. (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره لتلبية متطلبات التنمية المستدامة. رسالة التربية والمستقبل العربي. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة.

السعدي، إبراهيم خليل. (٢٠١١). حوكمة الشركات ورفع مستوى الانصاف وأثرها في معالجة الأزمة المالية المعاصرة. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمان، الأردن

سعد، أسما فتحي محمد و زيادي، فتحي كامل ومحمد، عبد المنعم محمد وعيسى، نجلاء عبد التواب. (٢٠٢٣ أبريل ٣). مدخل التخطيط التربوي لتحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الأساسي. مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف.

سلامة، عادل أبو العز أحمد. (٢٠٠٦). تخطيط المناهج وتنظيمها بين النظرية والتطبيق. ديونو للطباعة. عمان، الأردن

سلامة، كايد. (٢٠٠٥). مفهوم التخطيط التربوي ومنهجيته العلمية وأهميته وعملياته، وأولوياته. اجتماع خبراء شبه إقليمي حول التخطيط التربوي في الفترة من ٢-٦/٤/٢٠٠٥. مسقط، سلطنة عمان.

<https://search.shamaa.org/home?page=Search&SearchValue>

سوسن، دلروم. (٢٠١٧). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة ٨ ماي. الجزائر.

<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/3478>

سهاونة، ليلي جهاد ساير. (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصة المفرق للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

سيحي، منال محمد درويش. (٢٠١٥ نوفمبر ٥). الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي لمشرفات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسية من وجهة نظر معلمات الروضة. رابطة التربويين العرب. مصر.

<https://search.mandumah.com/Record/700584>

السيد، عبد القادر محمد والمشيخي، خالد مسلم. (٢٠١٨). التعليم في سلطنة عمان وتطلعاته المستقبلية.

[https://maqsurah.com/home/item\\_detail/77052](https://maqsurah.com/home/item_detail/77052)

الشبيبية، عبير ناصر سالم. (٢٠١٨). دور برنامج ماجستير الإدارة التربوية بسلطنة عمان في تنمية مهارات التخطيط التربوي لدى خريجيها. [رسالة ماجستير منشورة]. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.

<https://www.shuaa.om/ar/dar/dwr-brnamj-majstyr-aladart-altrbwy-t>

الشحات، محمد قاسم وعبد الجليل، توفيق. (٢٠١٢). أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحوكمة المؤسسية في قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية.

<https://search.mandumah.com/Record/545399>

الشريف، طلال عبد الملك. (٢٠٠٨). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المستودع الرقمي لجامعة الأمير نايف الدولية.

<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-27790.pdf>

الشمري، منى نايف صقر. (٢٠٢٤ يناير ٤). التخطيط للأداء الوظيفي لمديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل باستخدام السلاسل الزمنية. مجلة الدراسات والبحوث التربوية. الكويت.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

الطليسي، ربيع ابراهيم. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ليبيا لوظيفة التخطيط وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي. [رسالة ماجستير منشورة]. كلية العلوم التربوية والنفسية. جامعة عمان العربية.

العازمي، أمل محمد الشدقم. (٢٠٢٤ سبتمبر ٢٧). دور التخطيط والتطوير التربوي في تنمية مهارات التواصل لدى معلمات التربية الإسلامية بمنطقة الأحمدية التعليمية. المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي. المملكة العربية السعودية.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

عامر، خديجة. (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة بوعريرج. الجزائر.

[https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/3729/mod\\_label/intro/%D8%A3](https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/3729/mod_label/intro/%D8%A3)

العامري، إبراهيم خلفان الشين. (٢٠١٦). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. [رسالة ماجستير منشورة]. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

عبد الحي، رمزي أحمد. (٢٠٠٦). التخطيط التربوي ماهيته ومبرراته وأسسها. دار الوفاء لدنيا

عبد المجيد، هارون. (٢٠١٩ أكتوبر ٢). تعريف الأداء - أهميته ومحدداته. قسم إدارة الموارد البشرية. الأكاديمية العربية الدولية.

<https://aiacademy.info/%D8%AA%D>

العتيبي، جراح ذاب. (٢٠١٣). أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارات دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-692141->

العجمي، حسين. (٢٠١٣). الإدارة والتخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

العجمي، محمد. (٢٠٠٨). الإدارة والتخطيط التربوي. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العزري، صالح محمد سلطان. (٢٠٢٣ فبراير ٤). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الشرقية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. اليمن.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

عشي، عادل. (٢٠٠٢). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة بسكرة. الجزائر.

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/4368/1/dzait>

العتار، هيثم محمد. (٢٠١٢). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والجامعة الإسلامية. [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-317856-%D9%85%D8%AF%>

عليمات، صالح ناصر. (٢٠٠٦). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية. دار الشروق. الأردن.

فرج، عبد اللطيف حسين. (٢٠٠٩). تخطيط المناهج وصياغتها. دار حامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

الفواعير، أحمد محمد جلال والذهلي، ربيع المر والريامي، محمد ناصر. (٢٠٢٤ سبتمبر ٣). درجة مساهمة الاستقرار الوظيفي في الأداء الإداري لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان. المجلة التربوية. الكويت.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

فوراري، الزهرة والعياشي، مريم. (٢٠١٩). أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.

[https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/1796/mod\\_label/intro/%2](https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/1796/mod_label/intro/%2)

القحطاني، محمد بن دليم. (٢٠١٦). بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة. دار الكتب للنشر والتوزيع.

قرساس، حسين. (٢٠١٩ مايو ٥). دور مفتش التربية في تنمية الأداء الوظيفي للمعلم. مركز جيل للبحث العلمي. لبنان.

<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=276422>

القيسي، هناء محمود. (٢٠١٠ مايو ٢٣). استخدام معلمي التربية الإسلامية في سلطنة عمان  
مهارات التواصل اللفظية وغير اللفظية في ضوء بعض المتغيرات. مجلة جامعة النجاح  
للأبحاث. العلوم الإنسانية.

[https://journals.najah.edu/media/journals/full\\_texts/6\\_13.pdf](https://journals.najah.edu/media/journals/full_texts/6_13.pdf)

كردي، أحمد السيد. (٢٠١٩ سبتمبر ٢٥). محددات الأداء الوظيفي. بروف كاست  
لخدمات البحث العلمي.

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1048668>

اللبيدي، نزار عوني. (٢٠١٥). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. الطبعة الأولى. دار دجلة ناشرون  
وموزعون. عمان، الأردن.

لاشين، محمد عبد الحميد وإسماعيل عمر هاشم. (٢٠١٣). التجديد التربوي في سلطنة عمان  
ومتطلباته البحثية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية. جامعة السلطان قابوس.

<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=101820>

لخضر، الأكحل وفرحاوي، كمال. (٢٠٠٩). أساسيات التخطيط التربوي. النظرية والتطبيق. مكتبة  
وزارة التربية الوطنية الجزائرية.

اللواتي، نرجس جعفر عبد الخالق. (٢٠٠٥). الممارسات التخطيطية للعاملين بأجهزة التخطيط  
التربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة السلطان  
قابوس. سلطنة عمان.

<https://search.mandumah.com/Record/963860>

المانع، عبد الله محمد. (٢٠١٩ أكتوبر ٤). *تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية في الفترة الواقعة ما بين ١٤٣٧هـ-١٤٣٨هـ (دراسة تحليلية)*. مجلة العلوم التربوية. المملكة العربية السعودية.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

مرسي، جمال الدين محمود. (٢٠٠٧). *التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي*. الدور الجامعية للطباعة والنشر. الإسكندرية.

مزيد، صابرين سليمان أحمد. (٢٠١٧). *درجة ممارسة مشرفي المرحلة الثانوية بمحافظات غزة لمهامهم وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم*. رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. فلسطين.

<https://search.mandumah.com/Record/875314>

مصطفى، عمرو. (٢٠١٨ يوليو ٨). *أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على البنك العقاري المصري العربي*. مجلة البحوث الإدارية. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

[https://jso.journals.ekb.eg/article\\_232153.html](https://jso.journals.ekb.eg/article_232153.html)

المعمرية، هالة خميس حمود. (٢٠٢٢). *العوامل المؤثرة على التشارك في المعرفة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى اختصاصي المعلومات في المكتبات الأكاديمية*. [رسالة ماجستير منشورة]. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=345823>

المنذري، سيف محمد سيف. (٢٠١٦). *دور التخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة: دراسة تحليلية للخطة الخمسية (٢٠٠١-٢٠١٥)*. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.

<https://search.mandumah.com/Record/963139>

منقريوس، نصيف فهمي. (٢٠١٦). عمليات الممارسة المهنية طريقة العمل مع الجماعات في إطار نظام الجودة. المكتب الجامعي الحديث.

ميا، علي وشيخ ديب، صلاح. (٢٠٠٨ نوفمبر ٣٠). التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين-دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي بسلطنة عمان. مجلة جامعة تشرين. سوريا.

<https://www.journal.tishreen.edu.sy/index.php/econlaw/article/view/7594>

نشوان، يعقوب حسين. (٢٠١١). التخطيط التربوي. دار الفرقان للطباعة والنشر.

الهاجري، ميثا طلق. (٢٠١٦). درجة ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لمعلمي محافظة الجبراء. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

<https://search.mandumah.com/Record/855180>

هاشمي، فاطمة الزهراء. (٢٠٢٢ يونيو ٣). محددات أداء العاملين في المؤسسة - دراسة قياسية في مؤسسة خدمية. جامعة ابن خلدون.

<http://dspace.univ-tiaret.dz/handle/123456789/4748>

الهديفي، محمد بن سالم. (٢٠٢٢ مايو ٥). قياس أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.

<https://journals.squ.edu.om/index.php/jeps/article/download/5307/3536/1>

وزارة الاقتصاد. (٢٠٢٢). الخطة التنفيذية الأولى لرؤية ٢٠٢١، ٢٠٤٠، ٢٠٢٥. سلطنة عمان.

<http://oman.om/AR/site/home>

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٩). دليل تقويم أداء المدارس. مسقط. سلطنة عمان.

<https://home.moe.gov.om/file/ggg/dlelnedam.pdf>

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢١). مجلس التعليم في سلطنة عمان. مسقط سلطنة عمان.

<http://www.educouncil.gov.om>

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢١). نظام التعليم في سلطنة عمان.

<http://home.moe.gov.om/hierarchical>

المراجع الأجنبية:

Akpan,C.(2018).*Types of Educational Planning/Reasons for Planning Education. Among Experienced Teachers in Malaysia, Australian Journal of Teacher Education.*

[https://www.researchgate.net/publication/338774755\\_Types](https://www.researchgate.net/publication/338774755_Types)

Bell,C.,Howieson,C.,King,K.,&Raffe,D.(2009).*The Scottish Dimension of TVEL. Unit for The Study of Government in Scotland.* University of Edinburgh.

<https://www.researchgate.net/publication/44842292>

Bonny,E.,Amoah,D.,Micah,C.,Ahyaminyau,C.&Lemaire,C.(2015),*The Relationship between the Quality of Teachers and Pupils Academic Performance in the STMA Junior High Schools of the Western Region of Ghana.* Journal of Education and Practice.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1078818.pdf>

Chan,T.(2010).*The Implications of Symbols in Educational Planning-2009-2010 Presidential Address,*The Journal of the International Society for Educational Planning.

<https://isep.info/wp-content/uploads/2015/03/19-2-1ImplicationsofSymbols.pdf>

Dakhoul, Z.M.(2018).*The Determinants of Employee Performance in Jordanian Organizations.* Journal of Economics Finance and Accounting.

<https://www.researchgate.net/publication/324534408>

Georgewil,B.(2020). *Educational Planning in Nigeria: Problems and Approaches.*Academia Journal.

<https://www.academia.edu/44621303/>

Ghasemi,A.(2017). *Educational Planning*. An International Journal.

<https://isep.info/educational-planning-journal/>

Karalay, G.N.(2005).*Integrated Approach to Rural Development,Polices,Programmes and Strategies*.Concept Publishing Company.

<https://www.amazon.in/Integrated-Approach-Rural-Development-Karalay/dp/8180692256>

Korkaew,J.& Suthinee,R.(2012).*Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature* .Slipakorn University Journal of Social Sciencenes.

<https://www.thaiscience.info/journals/Article/SUIJ/10899991.pdf>

Lindahi,R.& Beach,R.(2013).*The Role of Evaluation in The School Improvement Process, Planning and Changing*.

<https://eric.ed.gov/?id=EJ1145866>

Long,R.S.(2003).*Introduction to Educational Planning In: Babalola.J.B.(ED) Basic Text in Educational Planning*. Department of Educational Mangment . University of Ibadan.

<https://nou.edu.ng/coursewarecontent/EDP%20914.pdf>

Northants,B.(2008).*Operation& Quality Mangment,Institute of Mangment & Foundation*. London.

<https://www.london.ac.uk/study/courses/short-courses/operations-quality-management>

Shahmohammadi,N.(2017).*The Evaluation of Teachers"Job Performance Based on T On Total Quality Mangment (TQM)*, International Education Studies.

<https://www.researchgate.net/publication/315908190>

Sonnentag,S.,Volmer,J.,&Spsychala,A.(2008)..*Job performance*,The Sage Hand Book of Organizational behavior.

[https://www.researchgate.net/publication/334282780\\_Job\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/334282780_Job_Performance)

Sucuoglu,E.& Erdem,G.(2021).*Effects of Sustainable Strategic Planning Applications in Primary Schools the Effectiveness of Total Quality*. Mangment Practices Sustainable Education and Approaches.

<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/18/9998>

Tinbergen, J.(2007). *Development Planning*.Books. Weidenfeld and Nicolson.London.

[https://www.amazon.com/Development-Planning-J-](https://www.amazon.com/Development-Planning-J-Tinbergen/dp/B0000CNPUTViennet,R.,& Pont, B.(2017). Education Policy Implementation Aliterature Review and Proposed Framework.)

Tinbergen/dp/B0000CNPUTViennet,R.,& Pont, B.(2017). *Education Policy Implementation Aliterature Review and Proposed Framework.*

<https://www.oecd.org/en/publications/education-policy->

UNESCO.(2003).Educational for All: The Leap to Equally. Paris: IIPE.

<http://www.unesco.org>

# ملاحق الدراسة

## ملحق (١) الدراسة الاستطلاعية

الفاضل /ة الموظف/ة: .....

المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

(الدرجة (١-٥))

أجب عن الأسئلة التالية؟

هل تشارك في عمليات التخطيط التربوي بالمديرية؟ حدد درجة المشاركة؟

.....

هل يتم مشاركتك في دورات تدريبية خاصة بعمليات التخطيط التربوي؟ حدد درجة المشاركة؟

.....

هل يتم تقديم خدمات اجتماعية من قبل قسم رعاية الموظفين لك ولأسرتك؟ حدد الأنشطة ودرجة

المشاركة؟

.....

هل يؤثر التخطيط التربوي بالمديرية على الأداء الوظيفي لديك؟ حدد درجة التأثير؟

.....

## ملحق (٢) الاستبانة في صورتها الأولية

الفاضل /ة الموظف/ة: .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان (فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى) جامعة الشرقية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة موزعة على أربعة محاور:

المحور الأول: البيانات العامة للمبحوثين

، والمحور الثاني: يشتمل على التخطيط التربوي والأداء الوظيفي، ويتكون من ثلاثة أبعاد: (وضوح وأهمية التخطيط التربوي، فاعلية التخطيط التربوي على الأداء الوظيفي، تحديات تطبيق التخطيط التربوي)، وكونكم أحد المستهدفين، فإن الباحث يضع بين أيديكم هذه الاستبانة، للكرم بالإجابة عليها علمًا بأن جميع البيانات ستعامل بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم سلفا حفظكم الله ورعاكم.

الباحث: سليمان البوسعيدي

### الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

- |                  |   |  |                                   |
|------------------|---|--|-----------------------------------|
| ١ الجنس:         | <input type="checkbox"/> ذكر            | <input type="checkbox"/> أنثى          |                                   |
| ٢ العمر:         | <input type="checkbox"/> من ٢٠ إلى ٢٩   | <input type="checkbox"/> من ٣٠ إلى ٣٩  | <input type="checkbox"/> ٤٠ فأعلى |
| ٣ المؤهل العلمي: | <input type="checkbox"/> بكالوريوس فأقل | <input type="checkbox"/> ماجستير فأعلى |                                   |
| ٤ سنوات الخبرة:  | <input type="checkbox"/> أقل من ٥       | <input type="checkbox"/> من ٥ إلى ١٠   | <input type="checkbox"/> ١١ فأعلى |

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					المحور الأول: وضوح وأهمية التخطيط التربوي
					١ يتسم التخطيط التربوي في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى بالوضوح.
					٢ يتصف التخطيط التربوي في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى بتحديد الأهداف المطلوبة.
					٣ توجد رؤية واضحة لنتائج التخطيط التربوي في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى على المدى البعيد.
					٤ يتم إشراك العاملين في بناء الخطة التربوية للمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى
					٥ تتماشى الخطة التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى مع احتياجات الواقع التعليمي.
					٦ يتسم التخطيط التربوي في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى بالوضوح.
					٧ تحدد أولويات العمل بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى من خلال التخطيط التربوي.
					٨ يُؤخذ بعين الاعتبار البعد الإنساني في التخطيط التربوي للمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى عند تحديد الاحتياجات.
					٩ يشجع التخطيط بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى التربوي الموظفين على القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.
					١٠ يحدد التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمديرية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					١١ -تستفيد المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى من خلال التخطيط التربوي من آخر التطورات التقنية والمعرفية المؤثرة في العملية التعليمية .
					١٢ تُحدد نقاط القوة والفرص المتاحة في البيئة الداخلية للمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى من خلال التخطيط التربوي.
					١٣ يساهم التخطيط التربوي المديرية العامة للتربية والتعليم في استخدام أسلوب حل المشكلات للتوصل إلى قرارات.
					١٤ يساعد التخطيط التربوي في استخدام المديرية العامة للتربية والتعليم المنهجية العلمية لصنع القرارات.
					١٥ تستطيع المديرية العامة للتربية والتعليم من خلال التخطيط التربوي المفاضلة بين البدائل المعروضة واختيار البديل المناسب عند اتخاذ القرار.
					١٦ تتنبأ المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى من خلال التخطيط التربوي بالحاجات التربوية في ضوء الخطط المستقبلية.
المحور الثاني: فاعلية التخطيط التربوي على الأداء الوظيفي					
					١٧ يساعدي التخطيط التربوي على تنظيم مهامى بشكل أفضل.
					١٨ يسهم التخطيط التربوي في تقليل العشوائية والارتجال في العمل اليومي.
					١٩ يحفزني التخطيط التربوي على إنجاز أعمالي بطريقة سلسلة.
					٢٠ يعطيني التخطيط التربوي الدافعية والاستمرار نحو الإنجاز.
					٢١ يساهم التخطيط التربوي في تحسين مستوى التواصل بين الإدارات والأقسام.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					يساعدني التخطيط التربوي على معرفة الحد الأدنى لمستوى الأداء المقبول في العمل.	٢٢
					يساعدني التخطيط التربوي على استخدام المعرفة التي حصلت عليها من الدورات التدريبية في إنجاز أعمالتي.	٢٣
					يساهم التخطيط التربوي في تحسين مستمر لمستوى أدائي لعملي.	٢٤
					يساعد التخطيط التربوي الإدارة في تطبيق سياسة الثواب والعقاب بناء على نظام تقييم.	٢٥
					يساهم التخطيط التربوي في معرفتي مستوى الأداء الذي يمكنني من الحصول على مكافأة.	٢٦
<b>المحور الثالث: تحديات تطبيق التخطيط التربوي</b>						
					يوجد نقص في الموارد (بشرية / مالية) يعيق تنفيذ الخطط.	٢٧
					ضعف المتابعة في تنفيذ الخطط التربوية بالشكل الكافي.	٢٨
					ضعف التدريب على التخطيط التربوي يحد من فعاليته.	٢٩
					يوجد ضيق في الوقت وكثرة الأعباء أثناء تطبيق الخطة بفاعلية.	٣٠
					عدم الاستفادة من الخطط السابقة عند وضع الخطة السنوية الجديدة.	٣١
					عدم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي.	٣٢
					لا يوجد مراجعة مستمرة للخطط التربوية أثناء تنفيذها.	٣٣
					ضعف البحوث والدراسات العلمية في مجال التخطيط التربوي.	٣٤
					عدم القدرة على التنبؤ بالحاجات المستقبلية للمديرية من الموارد البشرية والمادية	٣٥

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					عدم القدرة على تعديل الخطة إن لزم الأمر في ضوء التغذية الراجعة	٣٦

### ملحق (٣) قائمة المحكمين

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	د. عبدالله بن محمد العنسي	دكتوراه	الإدارة	أستاذ مساعد ظفار
٢	د. محمد بن ناصر الريامي	دكتوراه	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مساعد نزوى
٣	د. عيسى بن خميس الخروصي	دكتوراه	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مساعد صحار
٤	د. علي بن سيف اليعربي	دكتوراه	الفلسفة في التربية	أستاذ مساعد بجامعة الشرقية
٥	د. ناصر بن سليم المزديدي	دكتوراه	مناهج وطرق التدريس	أستاذ مساعد نزوى
٦	د. سعاد مراح	دكتوراه	أصول وإدارة تربوية	أستاذ مشارك صحار
٧	د. معاذ غريب	دكتوراه	الإدارة	أستاذ مشارك ظفار
٨	د. أحمد بن محمد بن سالم الشعيلي	دكتوراه	القانون العام والإداري	مدير مساعد بدائرة الجودة
٩	د. شريفة بنت عبدالله الياضي	دكتوراه	إدارة تربوية	مديرة دائرة
١٠	د. علي بن سيف الجهوري	دكتوراه	تكنولوجيا التعليم	مدير عام مساعد
١١	د. حمد بن سيف الشرجي	دكتوراه	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مساعد الشرقية
١٢	د. راشد بن محمد بن سعيد الهنائي	دكتوراه	علوم تربية	مدير دائرة

١٣	د. أحمد بن خميس الزدجالي	دكتوراه	الفلسفة في التربية	رئيس قسم إشراف الإدارة المدرسية
----	--------------------------	---------	--------------------	---------------------------------

## ملحق (٤) استبانة التخطيط التربوي والأداء الوظيفي

الفاضل /ة الموظف/ة: ..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان (فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى) جامعة الشرقية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة موزعة على محورين:

المحور الأول: البيانات العامة للمبحوثين

، والمحور الثاني: يشتمل على التخطيط التربوي والأداء الوظيفي، ويتكون من ثلاثة أبعاد: (وضوح وأهمية التخطيط التربوي، فاعلية التخطيط التربوي على الأداء الوظيفي، تحديات تطبيق التخطيط التربوي)، وكونكم أحد المستهدفين، فإن الباحث يضع بين أيديكم هذه الاستبانة، للتكرم بالإجابة عليها علمًا بأن جميع البيانات ستعامل بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم سلفاً حفظكم الله ورعاكم.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،

الباحث: سليمان البوسعيدي

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

- |  |
|--|
| ١ الجنس: <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى  |
| ٢ العمر: <input type="checkbox"/> من ٢٠ إلى ٢٩ <input type="checkbox"/> من ٣٠ إلى ٣٩ <input type="checkbox"/> ٤٠ فأعلى   |
| ٣ المؤهل العلمي: <input type="checkbox"/> بكالوريوس فأقل <input type="checkbox"/> ماجستير فأعلى                          |
| ٤ سنوات الخبرة: <input type="checkbox"/> أقل من ٥ <input type="checkbox"/> من ٥ إلى ١٠ <input type="checkbox"/> ١١ فأعلى |

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
المحور الأول: رأس المال النفسي					
					١ المحور الأول: وضوح وأهمية التخطيط التربوي
					٢ يتسم التخطيط التربوي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بالوضوح.
					٣ يتم تحديد الأهداف المطلوبة في عملية التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.
					٤ توجد رؤية واضحة لنتائج التخطيط التربوي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى على المدى البعيد.
					٥ يتم إشراك العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في بناء الخطة التربوية.
					٦ تتماشى الخطة التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى مع احتياجات الواقع التعليمي.
					٧ تحدد أولويات العمل بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من خلال التخطيط التربوي.
					٨ يُؤخذ بعين الاعتبار البعد الإنساني في التخطيط التربوي للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى عند تحديد الاحتياجات.
					٩ يشجع التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى التربوي الموظفين على القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.
					١٠ يحدد التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمديرية.
					١١ يستفاد من خلال التخطيط التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من آخر التطورات التقنية والمعرفية المؤثرة في العملية التعليمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					١٢ يتم تحديد نقاط القوة والفرص المتاحة في البيئة الداخلية للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من خلال التخطيط التربوي.
					١٣ يساهم التخطيط التربوي للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في استخدام أسلوب حل المشكلات للتوصل إلى قرارات.
					١٤ يساعد التخطيط التربوي في تمكين المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من اعتماد منهجية علمية فاعلة تدعم صنع القرار.
					١٥ تستطيع المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من خلال التخطيط التربوي المفاضلة بين البدائل المعروضة واختيار البديل المناسب عند اتخاذ القرار.
					١٦ تتنبأ المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى من خلال التخطيط التربوي بالحاجات التربوية في ضوء الخطط المستقبلية.
<b>المحور الثاني: فاعلية التخطيط التربوي على الأداء الوظيفي</b>					
					١٧ يساعد التخطيط التربوي على تنظيم مهام العمل بشكل أفضل.
					١٨ يساهم التخطيط التربوي في تقليل العشوائية والارتجال في العمل اليومي.
					١٩ يحفز التخطيط التربوي على إنجاز الأعمال بطريقة سليمة.
					٢٠ للتخطيط التربوي دور في الدافعية والاستمرار نحو الإنجاز.
					٢١ يساهم التخطيط التربوي في تحسين مستوى التواصل بين الإدارات والأقسام.
					٢٢ يساهم التخطيط التربوي في تحسين مستمر لمستوى أداء العمل.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					يساهم التخطيط التربوي في معرفة مستوى الأداء المطلوب لتحقيق التميز	٢٣
<b>المحور الثالث: تحديات تطبيق التخطيط التربوي</b>						
					يوجد نقص في الموارد (بشرية / مالية) يعيق تنفيذ التخطيط التربوي.	٢٤
					يؤدي ضعف التدريب الحد من فاعلية التخطيط التربوي	٢٥
					يوجد ضيق في الوقت بسبب كثرة الاعمال مما يعيق تطبيق الخطة بفاعلية.	٢٦
					يوجد ضعف في الاستفادة من الخطط السابقة عند وضع الخطة السنوية الجديدة.	٢٧
					عدم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي.	٢٨
					تتسم المراجعة المستمرة للخطط التربوية بالضعف أثناء تنفيذها.	٢٩
					ضعف البحوث والدراسات العلمية في مجال التخطيط التربوي.	٣٠
					عدم القدرة على التنبؤ بالحاجات المستقبلية للمديرية من الموارد البشرية والمادية	٣١
					يوجد روتين في بناء الخطط بحيث لا يسمح بالتعديل عليها إن لزم الأمر في ضوء التغذية الراجعة	٣٢
					يوجد نقص في الموارد (بشرية / مالية) يعيق تنفيذ التخطيط التربوي.	٣٣

## ملحق رقم (٥) تسهيل مهمة باحث

التاريخ: 2025/6/24 م

إلى من يهمله الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ سليمان بن علي بن خليفة البوسعيدي، الرقم الجامعي 2319293، والمسجل في برنامج ماجستير الإدارة التربوية، تخصص التخطيط والسياسات بجامعة الشرقية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، بقسم التربية من أجل تطبيق دراسة وصفية بعنوان: " فاعلية التخطيط التربوي في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الوسطى بسلطنة عمان " وذلك خلال العام الدراسي 2025/2024، ضمن متطلبات التخرج من البرنامج والحصول على درجة الماجستير.

شاكرين ومقدرين تعاونكم الدائم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير



د. محمد بن خلفان الصقري

عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية