

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير

د. محمد سليمان الجرايدة

كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى

سلطنة عمان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير. ومن أجل تحقيق الهدف تم بناء استبانة مكونة من 55 فقرة موزعة على 5 مجالات رئيسية وبعد التحقق من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على 65 مديراً ومساعداً. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود احتياج تدريبي لمديري المدارس ومساعدتهم في ضوء إدارة التغيير بدرجة كبيرة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مديري المدارس ومساعدتهم للاحتياجات التدريبية في ضوء إدارة التغيير عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بالتركيز على الاحتياجات التدريبية التي احتلت أولويات أكثر من غيرها عند تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم وتلبية الاحتياجات التي كشفت عنها الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، إدارة التغيير.

مقدمة

يُعد التعليم أداة التقدم والتميز بين الدول وركناً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة. والإدارة المدرسية ركن مهم من أركان العملية التربوية والتعليمية ويتوقف عليها نجاح هذه العملية كونها المنفذة للسياسات التعليمية العليا. وتعتبر الإدارة المدرسية أصغر التشكيلات الإدارية للمؤسسات التعليمية وأهمها، نظراً لدورها المهم في تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية، وتحسين استغلال الموارد البشرية من معلمين ومتعلمين، وتنظيم جهودهم بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق

الأهداف المنشودة بالكم والكيف الذي يتمشى مع أهداف المجتمع المحلي وطموحاته (مقابلة، 2009). ويعد تعرف الاحتياجات التدريبية أهم جوانب التخطيط لعملية التدريب حيث تهدف بصفة رئيسة إلى إحداث تغييرات ايجابية في اتجاهات الأفراد، ووقدراتهم وتطوير سلوكهم؛ لتحقيق الكفاءة والقدرة والفعالية (الطراونة، 2000). ويمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس يأتي كأهم خطوة عملية في بناء البرامج التدريبية، وتوجيهها للفئات المستهدفة، حيث إن التدريب على الموضوعات والمهارات المتجددة بالإدارة المدرسية أصبحت ضرورة ملحة لمسايرة التجديدات التربوية والتطوير، فضلاً عن ضرورة تحقيق التنمية المستدامة لمديري المدارس خاصة في ظل تعدد أدوارهم الوظيفية، وتنوع المهام والواجبات المنوطة بهم (دراكة والطحى، 2014).

فالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس يعني فعالية البرامج التدريبية، والتدريب عبارة عن عملية مستمرة تتكون من المراحل المترابطة تسلسلياً، وذات القاعدة التي تبنى عليها جميع مراحل التدريب، ومن المؤكد أن عملية التدريب لن يكتب لها النجاح، إذا كان هناك خطأ في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، وأن العملية التدريبية بكاملها تصبح عديمة النفع وهدرًا للجهد والوقت والمال. وعليه، فإن الاهتمام بدراسة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ضرورة ملحة تفرضها ظروف العصر الدائمة التحول والتغير (عبدالغفار، 2017). وتحديد هذه الاحتياجات بالطرائق العلمية المنظمة يزيد من فاعلية تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها وتنفيذها؛ وتوصل إلى قرارات فعالة في البرامج التدريبية (Shung, 2011). إن الحاجات التدريبية هي الأساس الذي تبنى عليه البرامج التدريبية؛ وهي غاية في الأهمية لعملية الإنماء المهني لمديري المدارس؛ لجعلهم قادرين على أداء مهامهم، ووظائفهم على الوجه الأكمل، وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على فاعلية الأهداف التدريبية (Desimone, 2009). والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يحقق العديد من الفوائد من أهمها: توفير بيانات دقيقة وحديثة وملائمة، يتم على أساسها إعداد البرامج التدريبية وتصميمها، من حيث وضع الأهداف التدريبية، وتحديد فئة المستهدفين بالتدريب، وتحديد المشكلات

التي قد تواجه البرامج التدريبية (Dori & Herscovitz, 2005; Demirtas, 2010). وتواجه المؤسسات التربوية مجموعة من التحديات التي تدفعها نحو التغيير والتطوير في ظل مواجهة ما يمر بإداراتها من تغيرات سريعة تقف حبر عثرة أمام عمليات التطوير والإصلاح فيها، ونظراً لأن الإدارة المدرسية هي المعنية بتنفيذ السياسة التعليمية؛ فإن وضوح الطريقة التي تدار بها وتحديد أبعادها وأساليبها هو أساس نجاح المدرسة في أداء رسالتها على الوجه المنشود، ولتحقيق ذلك كان لابد من تأهيل المدير وتنمية قدراته؛ ليتغير دوره من مدير تنفيذي إلى قائد تربوي مسؤول عن إدارة التغيير في مدرسته (الصاعدي، 2012) إذ يعد مدير المدرسة أحد أهم أركان المنظومة التعليمية، ومُدخلاً مهماً من مدخلاتها ومن أكثر العوامل تأثيراً في جودة المخرجات التعليمية (Fendler, 2003).

إن إدارة التغيير تنعكس بطريقة موجبة على فعالية مدير المدرسة من حيث إحداث التحسين المستمر والتطوير في طريقة عمله، ويتطلب منه ذلك إجراء التغيير والتعديل في الطريقة التي يدار بها العمل عبر وضع خطط واضحة المعالم والأركان بهدف مساهمة تطورات العصر الحديث، وما يفرضه من تغيير وتجديد. على العملية التدريبية خاصة في موضوعات بناء الرؤية المدرسية المشتركة وتطويرها، بناء الثقافة التنظيمية المشتركة، القيادة التشاركية، تحفيز العاملين (الباسل، 2016). ومن ثم تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في محافظة البريمي في ضوء إدارة التغيير في سلطنة عمان؟.

الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة، وفي حدود معرفة الباحث، واطلاعه لم يجد دراسة أجريت بشكل مباشر في موضوع الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير؛ إلا أن هناك بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع التي تدرج الدراسة في إطارها، وفيما يأتي استعراض للدراسات الأكثر قرباً، أو صلة بموضوع الدراسة.

هدفت دراسة السبيعي (2018) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في مدارس تطوير في تبوك في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على 157 مديراً ومديرة مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود حاجات تدريبية لمديري المدارس بدرجة عالية في المجالين المهني والفني، وبدرجة متدنية في المجالين التقويم الذاتي والشاركة المجتمعية للمديرين.

كما هدفت دراسة النصير (2017) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في التعليم العام لمنطقة الحدود الشمالية في السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من 36 فقرة، طبقت على 104 مدير مدرسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: تبين وجود حاجات تدريبية بدرجة كبيرة في مجالات الأداة الثلاثة المتعلقة بمجال المهارات الإنسانية والمهارات الفنية ومجال المهارات الفكرية لمديري المدارس.

وهدف دراسة عبد الغفار (2017) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة طبقت على 77 مدير مدرسة، وأشارت النتائج إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس عالية خاصة في مجالات (القيادة التربوية والاتصال، والتواصل التربوي، وإدارة التغيير التربوي).

كما هدفت دراسة العياصرة (2016) تعرف الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الثانوية في محافظة جرش، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة طبقت على 179 مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في محافظة جرش كان متوسطاً، وتركزت الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

كذلك هدفت دراسة (Ng & Yoon, 2017) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية

لمديري المدارس المعينين حديثاً في المدارس الثانوية في هونغ كونغ، وطبقت الدراسة على 33 منهم، وبينت نتائج الدراسة أن المديرين المعينين حديثاً بحاجة إلى التزود بالمهارات الإدارية، وتعزيز أسلوب التواصل مع المعلمين، وإشراك المعلمين في وضع رسالة المدرسة.

بينما هدفت دراسة (Gregory, 2017) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في مجال تكنولوجيا التعليم في ولاية أوهايو الأمريكية، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة طبقت على 1374 مديراً ومديرة مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود احتياجات تدريبية لمديري المدارس في مجال تكنولوجيا التعليم في ولاية أوهايو الأمريكية بدرجة عالية.

ودراسة جرادات (2016) هدفت إلى تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية لواء قصبة المفرق، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من 37 فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية طبقت على 95 مديراً ومديرة مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس من وجهة نظرهم في مديرية تربية لواء قصبة إربد كانت بدرجة منخفضة.

بينما هدفت دراسة العوامل (2016) إلى تطوير برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة الدمام التعليمية في ضوء كفاياتهم الإدارية، من وجهة نظرهم، ونظرالمشرفين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية، وفقاً لعدد من المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من 45 مديراً ومشرفاً، ورئيس شعبة إدارة مدرسية. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة من 50 فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: كفايات الاتصال، والتخطيط، والتقييم، وكفايات إدارية وفنية، وتقنية، وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية، جاءت في جميع المجالات بدرجة عالية. كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في متغير المؤهل العلمي،

ولصالح المشرفين من حملة الدراسات العليا، ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة التعليمية، والمسمى الوظيفي.

كما أجرى درادكة والطلحي (2014) دراسة هدفت تعرف درجة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة الطائف، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من 46 فقرة، تغطي خمسة مجالات من المهارات، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على 166 مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة الطائف كانت بدرجة عالية، وكانت على الترتيب في المجالات المذكورة (المهارات الإدارية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية التصورية).

بينما سعت دراسة (Dewsunp, 2013) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس في ولاية يوت، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة طبقت على 40 مديراً ومديرة مدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود حاجات تدريبية عالية لمديري المدارس في مجال إعداد التقارير والاتصال وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي والتوجيه والتقييم.

كذلك هدفت دراسة الصاعدي (2012) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وزعت على 443 مدير مدرسة. وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة يدركون حدة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين لتفعيل أسلوب إدارة التغيير، وجاءت مرتبة حسب الحاجة على النحو التالي: الاحتياجات التدريبية وفقاً للبعد الإدراكي، والإنساني والفني والإداري.

وقام (Oalakan, 2012) بدراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في نيجيريا، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة طبقت على 235 مديراً ومديرة مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن مديري المدارس في نيجيريا بحاجة إلى التدريب في جميع المجالات الادارية والفنية، خاصة في مجالات إدارة شؤون الموظفين، والشؤون المالية، والعلاقة مع المجتمع المحلي.

كذلك هدفت دراسة مقابلة (2007) إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة طبقت على 102 مدير ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية بصورة كلية وفي مجالي التطوير والتحديث كانت عالية، وفي مجال التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار متوسطة.

كما أجرى (Katz, 2001) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في جورجيا، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة طبقت على 186 مديراً ومديرة مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود حاجات تدريبية فعلية لمديري المدارس في المجالات التالية: المشاكل المجتمعية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، ومهارات الحاسوب واستخداماته، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار.

التعليق على الدراسات السابقة

ويتضح لنا من عرض الدراسات السابقة ما يأتي:

- أستمعمل المنهج الوصفي في غالبية الدراسات السابقة؛ وذلك لمناسبته هذا النوع من الدراسات، كما استخدمت معظم الدراسات الاستبانة أداة لجمع البيانات.
- قلة الدراسات التربوية التي تناولت الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير وهي مؤسسات تربوية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع في سلطنة عمان.
- أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة من خلال إثراء البعدين النظري والعملي المتضمن خلالها، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في سواء أداة الدراسة وشمولها وصدقها، وتعرف المعالجات الإحصائية، كما يمكننا أيضاً من الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها، مثل دراسة كل من (السبيعي، 2018؛ والعياصرة، 2016؛ والعوامل، 2016؛ والصاعدي، 2012).

- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تعد أول دراسة في موضوع الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير، خاصة دراسة (الصاعدي، 2012) التي اختلفت عنها في أبعاد إدارة التغيير التي تضمن الأبعاد الآتية (الإداري، والفني، والإنساني).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تدعو الضرورة للتغيير عندما لم تعد الأساليب والممارسات الإدارية لمديري المدارس متناسبة مع الأهداف التربوية المتوخاة لأن الزمن قد تجاوزها، أو أنها لم تكن مناسبة أصلاً فيما مضى، ومن هنا تزداد دواعي التغيير وتصبح أكثر إلحاحاً عما كانت عليه في أي وقت مضى (الباسل، 2016). وبما أن مدير المدرسة قائد تربوي ومسؤول عن إدارة عملية التغيير وتوجيهها، تظهر الحاجة الملحة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لهم في مجال إدارة التغيير من أجل ضمان جودة المخرجات التعليمية. وتعد سلطنة عمان من الدول الرائدة في مجال تخريج الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على تحمل المسؤوليات، وعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه وزارة التربية والتعليم في تطوير الإدارة المدرسية باعتبارها الضمانة الحقيقية لتحقيق الأهداف التربوية، حيث عقدت ندوة آليات تطوير الأداء الحكومي - مسقط، 2012) انطلاقاً من إدراك سلطنة عمان ضرورة إحداث التغيير لدى مديري المدارس، إلا أن نتائج دراسة (العميري، 2012) أظهرت وجود ضعف لدى مديري المدارس في الاتجاه نحو ممارسة إدارة التغيير في المدارس، وهذا يتنافى مع المرونة والدينامية التنظيمية. كذلك خرجت دراسات كل من (الشكيلي، 2010؛ والمحروقي، 2011) بنتائج مفادها وجود معوقات تعرقل عملية إدارة التغيير داخل المدرسة في سلطنة عمان مثل كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة، وضعف مهارات إدارة التغيير. وإيماناً بضرورة إعداد مديري المدارس وتدريبهم من خلال إعداد البرامج التدريبية المنظمة لمساعدتهم على الإحاطة بكافة شؤون المدرسة، تظهر الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لكي يواكبوا المستجدات في البيئة المدرسية

بهدف إكسابهم المهارات والقدرات التي تمكنهم من إدارة التغيير، وانطلاقاً مما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

- 1 - ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير؟
- 2 - هل تختلف الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير باختلاف متغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تزويد الاختصاصيين بقاعدة بيانات نوعية وعملية؛ مبنية على أسس واقعية، وتسهم في بناء الدورات التدريبية؛ من خلال:

- 1 - تعرف الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير.
- 2 - تعرف دلالة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير؛ وفقاً لمتغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في كونها:

- 1 - تنطلق من أهمية تحديد البرامج التدريبية حيث يمكن أن تسهم في مراعاتها عند بناء البرامج التدريبية وتصميمها الخاصة بمديري المدارس بالشكل الذي يلبي احتياجاتهم التدريبية ويقرب الهوة بين الأداء الفعلي والمتوقع.
- 2 - تكمن أهميتها من أهمية موضوع إدارة التغيير ودوره في إحداث تغييرات جوهرية في مجمل الوظائف الإدارية في المدرسة؛ وصولاً إلى تحقيق الجودة والتميز نحو تقديم تعليم مميز.

- 3 - يؤمل أن تسهم في تزويد القائمين على إدارة البرامج التدريبية وتخطيطها وتنفيذها على مستوى وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة التابعة لها في المناطق التعليمية بالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء إدارة التغيير عند تصميم البرامج التدريبية لمديري المدارس بما يتوافق مع احتياجاتهم الفعلية وفق الخطط التدريبية لذلك بما يحقق تطوير قدراتهم ورفع مستوى أدائهم.
- 4 - ترتبط بالدور الذي يقوم به مدير المدرسة في تنفيذ السياسات التربوية والتعليمية عبر منظومة إجرائية من الممارسات الإدارية كي تتحقق الأهداف التربوية المنشودة.
- 5 - يؤمل منها استفادة الباحثين التربويين المهتمين بمجال الإدارة المدرسية خاصة في موضوع الاحتياجات التدريبية في ضوء مدخل إدارة التغيير.
- 6 - يؤمل منها استفادة الباحثين المشرفين التربويين بهدف تطوير أداء مديري المدارس عبر ممارستهم لإدارة التغيير للارتقاء بمنظومة وظائفهم الإدارية.

حدود الدراسة

يمكن تعميم نتائج الدراسة في ضوء:

- 1 - الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير في الأبعاد التالية: بناء الرؤية المشتركة، وتطوير وبناء الثقافة التنظيمية المشتركة، والقيادة التشاركية، وتحفيز العاملين، والتكنولوجيا (معلومات واتصالات).
- 2 - الحدود البشرية: تمثلت بمديري المدارس في محافظة البريمي بسلطنة عمان.
- 3 - الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مدارس التعليم العام في محافظة البريمي بسلطنة عمان.
- 4 - الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في العام الدراسي 2018/2019.

5 - نتائج الدراسة مرتبطة بنوعية الأداة المستخدمة وما تحقق لها من مؤشرات صدق وثبات.

6 - موضوعية استجابة أفراد الدراسة على أداة الدراسة.

مصطلحا الدراسة

الاحتياجات التدريبية: مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات وسلوك مديري المدارس؛ لجعلهم قادرين على أداء أعمالهم ومواكبة التغيرات التي تحيط بهم في ضوء إدارة التغيير (الباسل، 2016). وتعرف إجرائياً: بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات المطلوب تزويد مديري المدارس في محافظة البريمي بسلطنة عمان بها بهدف إحداث تغيير جوهري في معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم في ضوء أبعاد إدارة التغيير؛ وهي: بناء الرؤية المشتركة وتطويرها بناء الثقافة التنظيمية المشتركة، القيادة التشاركية، تحفيز العاملين لتمكينهم من إحداث التعديل أو التغيير أو التحويل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة في محافظة البريمي بسلطنة عمان في الأداة المعدة لهذا الغرض.

إدارة التغيير: جهد مخطط ومنظم وهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير أداء العاملين بهدف التأثير في قيمهم واتجاهاتهم ومهاراتهم والانتقال من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية أفضل (الهروط، 2018). وهي العملية التي يتم بموجبها توسيع أفق مدير المدرسة ليتسنى له الإسهام في وضع الرؤى والفلسفات التي تمكنه من إحداث التعديل أو التغيير أو التحويل المراد نحو تحقيق الأهداف المرغوبة والانتقال بالمدرسة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية أكثر مناسبة وتحقيقاً لأهداف العمل بصورة أفضل وبشكل أكبر (الباسل، 2016). وتُعرف إجرائياً بأنها عملية مخططة للتحويل من الواقع الراهن للمدارس في محافظة البريمي إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة من خلال ممارسة أبعاد التغيير: بناء الرؤية المشتركة وتطويرها، وبناء الثقافة التنظيمية المشتركة، والقيادة التشاركية، وتحفيز العاملين.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في محافظة البريمي بسلطنة عمان البالغ عددهم 65 حسب إحصائية قسم الإحصاء بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة البريمي للعام الدراسي، 2018/2019.

جدول رقم 1

توزيع افراد الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية للدراسة

نوع المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	30	44
	أنثى	35	46
	المجموع	65	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	32	49
	ماجستير فأعلى	33	51
	المجموع	65	
سنوات الخبرة	أقل من 7 سنوات	33	51
	7 سنوات فأكثر	32	49
	المجموع	65	
المسمى الوظيفي	مدير	35	54
	مساعد	30	46
	المجموع	65	65

أداة الدراسة: قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من 60 فقرة تدرج تحت خمسة مجالات رئيسة اعتماداً على بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، (عبدالغفار، 2017؛ العواملة، 2016).

صدق الأداة: للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة

التدريس في الجامعات، وبلغ عددهم 10 محكمين وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الإستبانة من أجل التأكد من شمولية أداة الدراسة من حيث صياغتها اللغوية ومدى ارتباطها بالمجال الذي تدرج تحته، وإجراء التعديل بالحذف أو الإضافة للفقرات التي تحتاج إلى ذلك، وبناء على آراء وملاحظات المحكمين، عدلت بعض الفقرات، أو أعيدت صياغتها؛ لتتناسب والمجال الذي وضعت من أجله، وأصبحت الإستبانة بصورتها النهائية 55. واستخدم الباحث في تفسير نتائجه السلم التصنيفي؛ كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم 2

السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المتوسط	درجة الاحتياج	المعيار
2.33-1	منخفضة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
3.67-2.34	متوسطة	المتوسط
5-3.68	عالية	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

ثبات الأداة: لاستخراج دلالات ثبات الأداة تم استخدام معامل كرونباخ الفا للمجالات والأداة ككل والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم 3

معاملات الثبات كرونباخ ألفا للأبعاد والمقياس ككل.

أبعاد المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha
المجال الأول: بناء الرؤية المشتركة وتطويرها.	15	0.90
المجال الثاني: بناء الثقافة التنظيمية المشتركة.	12	0.92
المجال الثالث: القيادة التشاركية.	10	0.88
المجال الرابع: تحفيز العاملين.	8	0.91
المجال الخامس: التكنولوجيا.	10	0.90
الدرجة الكلية	55	0.90

يلاحظ من جدول رقم 3 أن معامل الثبات في كل بُعد من أبعاد المقياس هي

قيم ذات درجة عالية من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشرا على مدى الاتساق الداخلي لأبعاد المقياس، وعليه أعتبرت جميع الأبعاد صالحة لأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الاحتياجات التدريسية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير.

المتغيرات المستقلة الوسيطة: اشتملت هذه الدراسة على ثلاثة متغيرات مستقلة وسيطة وهي:

- النوع الاجتماعي: ذكر، وأنثى.
- المؤهل العلمي: بكالوريوس - ماجستير فأعلى.
- عدد سنوات الخبرة: أقل من 7 سنوات، و 7 سنوات فأكثر.

المعالجات الإحصائية

استخدمت الدراسة المعالجات الإحصائية والوصفية والتحليلية المناسبة في استخراج النتائج لكل سؤال من أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو التالي:

- 1 - تم استخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- 2 - تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول.
- 3 - تم استخدام اختبار (T-Test) للإجابة على السؤال الثاني.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً - مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد

الدراسة عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير حسب مجالات الدراسة والأداة ككل، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على محاور الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	1	3.91	0.80	عالية
5	4	3.79	0.67	عالية
2	3	4.13	0.77	عالية
1	5	4.15	0.65	عالية
4	2	3.89	0.84	عالية
	الأداة ككل	3.79	0.65	عالية

يبين جدول رقم 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الدراسة عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير حسب المجالات والأداة ككل، إذ جاء في المرتبة الأولى: المجال الخامس: بناء الثقافة التنظيمية المشتركة، بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.15 وانحراف معياري 0.65، تلاه في المرتبة الثانية المجال الثالث: القيادة التشاركية، بمتوسط حسابي بلغ 4.13 وانحراف معياري 0.77، تلاه في المرتبة الثالثة المجال الأول: بناء الرؤية المشتركة، بمتوسط حسابي بلغ 3.91 وانحراف معياري 0.80، فيما جاء في المرتبة الأخيرة المجال الثاني: تحفيز العاملين، بمتوسط حسابي بلغ 3.79 وانحراف معياري 0.67، وبلغ المتوسط الحسابي العام للأداة ككل 3.79، بانحراف معياري عام 0.65 وبدرجة احتياج عالية. وقد تفسر هذه النتائج إلى قناعة مديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي في سلطنة عمان بأهمية مشاركة جميع العاملين في المدرسة في بناء الرؤية المدرسية المشتركة

وتطويرها، وأهمية تحفيز العاملين في المدرسة من جميع النواحي وتشجيعهم، وضرورة مشاركة العاملين في رسم سياسة المدرسة، ووضع الأهداف، واتخاذ القرارات، وأهمية توظيف التكنولوجيا الحديثة في إحداث التغيير التنظيمي في المدرسة، ونشر ثقافة التغيير والتطوير فيها. وهذا يتماشى مع الاهتمام الكبير الذي توليه وزارة التربية والتعليم في تطوير الإدارة المدرسية باعتبارها الضمانة الحقيقية لتحقيق الأهداف التربوية، برز ذلك بوضوح في ندوة: آليات تطوير الأداء الحكومي - مسقط، 2012، التي أوصت بضرورة إحداث التغيير في ممارسات مديري المدارس من خلال إشراك العاملين في بناء الرؤية المدرسية وتحفيزهم، ومشاركتهم في مجمل العمل المدرسي، وتماشياً مع توصيات كثير من الدراسات التربوية التي أكدت ضرورة ممارسة إدارة التغيير في الميدان التربوي. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (العياصرة، 2016؛ العواملة، 2016).

المجال الأول - بناء الرؤية المشتركة وتطويرها

يظهر الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج التدريبي لمديري المدارس ومساعدتهم في ضوء إدارة التغيير في محافظة البريمي بسلطنة عمان بالنسبة لفقرات مجال سلطة بناء الرؤية المشتركة وتطويرها مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

جدول رقم 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال بناء الرؤية المشتركة وتطويرها

الترتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
10	1	3.90	0.89	عالية
5	2	4.50	0.90	عالية
12	3	3.40	0.96	متوسطة
3	4	4.70	0.98	عالية
2	5	4.71	1.12	عالية

تابع / جدول رقم 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال بناء الرؤية المشتركة وتطويرها

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
6	6	4.49	0.89	عالية
11	7	3.70	0.60	عالية
13	8	2.50	0.70	متوسطة
4	9	4.69	0.55	عالية
15	10	2.30	0.40	منخفضة
8	11	4.17	0.68	عالية
1	12	4.73	0.78	عالية
14	13	2.49	0.80	متوسطة
9	14	4.00	0.62	عالية
7	15	4.40	0.37	عالية
	المستوى العام	3.91	0.80	عالية

يبين جدول رقم 5 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الأول: بناء الرؤية المشتركة وتطويرها، إذ بلغ المتوسط العام 3.91 بانحراف معياري عام 0.80، وبدرجة احتياج عالية. وجاءت الفقرة رقم 1 التي تنص على "أساليب تقدير الحاجة للتغيير" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.73، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 5 ونصها "استراتيجيات توجيه العاملين نحو التغيير" بمتوسط حسابي بلغ 4.71، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 4 ونصها "الإلمام بالأسس العلمية لصياغة الرؤية" بمتوسط حسابي بلغ 4.70، بينما جاءت الفقرة رقم 10 ونصها "صياغة الأهداف بعيدة المدى" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.30. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قناعة مديري المدارس ومساعدتهم في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان إن مشاركة العاملين في بناء رؤية المدرسة وتطويرها يسهم بشكل كبير في دعم المبادرات التطويرية والإصلاحية في المدرسة، مما يشكل ثقافة مدرسية جماعية تتبنى التغيير ولا تقف في طريقه مما يسهم في تحقيق الأهداف المدرسية المرسومة

مسبقاً. من خلال ترجمة رؤية المدرسة إلى أهداف واضحة ومحددة، وتكييف خططها مع الظروف المتغيرة، والإلمام بالأسس العلمية لصياغة الرؤية، وبناء فريق من العاملين لصياغة الرؤية وهذا ما تحرص عليه وزارة التربية والتعليم في سلطنة في سياستها التربوية بتأكيدا على تشاركية العاملين في كافة المهام والواجبات المدرسية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السبيعي، 2017).

المجال الثاني - بناء الثقافة التنظيمية المشتركة

يظهر الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج التدريبي بالنسبة لفقرات مجال بناء الثقافة التنظيمية المشتركة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

جدول رقم 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال بناء الثقافة التنظيمية المشتركة

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
7	1	3.90	0.85	عالية
3	2	4.50	0.80	عالية
9	3	3.40	0.96	متوسطة
11	4	2.49	0.70	متوسطة
10	5	2.50	1.12	متوسطة
4	6	4.50	0.89	عالية
8	7	3.70	0.77	عالية
5	8	4.48	0.70	عالية
2	9	4.72	0.96	عالية

تابع / جدول رقم 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال بناء الثقافة التنظيمية المشتركة

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
12	10 استراتيجيات إدارة الصراع لدى فرق العمل	2.47	0.40	متوسطة
8	11 استراتيجيات اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمعنيين بالتغيير	4.17	0.55	عالية
1	12 أساليب تعزيز القيم لدى المعنيين بالتغيير	4.73	0.90	عالية
	المستوى العام	3.79	0.67	عالية

يبين جدول رقم 6 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الثاني: بناء الثقافة التنظيمية المشتركة، إذ بلغ المتوسط العام 3.79 بانحراف معياري عام 0.67، وبدرجة احتياج عالية. إذ جاءت الفقرة رقم 12 التي تنص على "أساليب تعزيز القيم لدى المعنيين بالتغيير" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.73، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 9 ونصها "سبل استثمار العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل بما يحقق رسالة التغيير" بمتوسط حسابي بلغ 4.72، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 2 ونصها "يملك خبرة وتجارب تمكنه من توقع المشكلات التربوية المستقبلية ومحاولة الحد منها" بمتوسط حسابي بلغ 3.89، بينما جاءت الفقرة رقم 7 ونصها "تفويض الصلاحيات للعاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 4.50. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة مديري المدارس ومساعدتهم في أن وجود ثقافة تنظيمية مدرسية مشتركة يسهم بشكل كبير في دعم جهود الإدارات المدرسية في إحداث التغيير والإصلاح والتطوير في المدرسة من خلال المأمهم بالاسس العلمية لتمكين المعنيين لإحداث التغيير، وبأساليب الاتصال الفعال المعززة لدعم رسالة التغيير، وبأساليب التعامل مع أنماط الشخصية المختلفة للمعنيين بالتغيير، وباستراتيجيات إدارة الصراع لدى فرق العمل في المدرسة، وهذه النتيجة تتماشى مع الفلسفة التربوية في سلطنة عمان التي ترى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين سمات الثقافة التنظيمية للمؤسسات التربوية واستراتيجيات تطوير السلوك الإداري

في المدرس، ومن هنا يأتي حرصها على غرس ثقافة تنظيمية جديدة لتعزيز هذا السلوك. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة (دراسة العوامل، 2016).

المجال الثالث – مجال القيادة التشاركية

يظهر الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج التدريبي بالنسبة لفقرات مجال القيادة التشاركية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

جدول رقم 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة التشاركية

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
4	1	4.60	0.91	عالية
1	2	4.90	0.88	عالية
2	3	4.85	0.75	عال
3	4	4.70	0.93	عالية
12	5	3.00	0.75	متوسطة
5	6	4.50	0.60	عالية
10	7	3.50	0.50	متوسطة
6	8	4.30	0.33	عالية
9	9	3.80	0.45	عالية
7	10	4.00	1.01	عالية
8	11	3.99	1.03	عالة
11	12	3.40	1.20	عالية
	المستوى العام	4.13	0.77	عالية

يبين جدول رقم 7 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الثالث: القيادة التشاركية، إذ بلغ المتوسط العام 4.13 بانحراف معياري عام

0.77، وبدرجة احتياج عالية. إذ جاءت الفقرة رقم 2 وتنص على "الإلمام بالأسس العلمية للتخطيط لإدارة التغيير" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.90، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 3 ونصها "الإلمام بالمبادئ العلمية للقيادة التشاركية" بمتوسط حسابي بلغ 3.85، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 4 ونصها "الإلمام بالمبادئ العلمية للقيادة التشاركية" بمتوسط حسابي بلغ 4.70، بينما جاءت الفقرة رقم 5 ونصها "الإلمام بالأساليب العلمية لتشخيص الواقع لتحديد مسوغات التغيير" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.00. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة مديري المدارس ومساعدتهم في أن مشاركة العاملين في إحداث التغيير التربوي المنشود يعد ضرورة مهمة لنجاح التغيير عبر توظيف طاقاتهم الإبداعية، ومشاركتهم في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها ومشاركتهم في المهام الإدارية، وهذه النتيجة تتماشى مع السياسة التربوية لوزارة التربية والتعليم والرؤية التي تتبناها بأن القيادة التشاركية عامل مهم في نجاح الإدارة المدرسية وفي قدرتها على تحقيق الأهداف التربوية المرسومة مسبقاً. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السبيعي، 2017).

المجال الرابع - تحفيز العاملين

يظهر الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج التدريبي بالنسبة لفقرات مجال تحفيز العاملين مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

جدول رقم 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحفيز العاملين

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
1	1 تعزيز نقاط القوة وعلاج الضعف لدى العاملين	4.70	0.65	عالية
6	2 معرفة اساليب اثاره الدافعية نحو التغيير	3.70	0.60	عالية
2	3 الإلمام بالاسس العلمية في تقديم الحوافز للمعنيين بالتغيير	4.60	0.50	عالية

جدول رقم 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحفيز العاملين

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
8	4	3.31	0.66	متوسطة
7	5	3.40	0.77	متوسطة
4	6	4.50	0.45	عالية
3	7	4.59	0.50	عالية
	بالتغيير			
5	8	4.40	0.40	عالية
	المستوى العام	4.15	0.65	عالية

يبين جدول رقم 8 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الرابع: تحفيز العاملين، إذ بلغ المتوسط العام 4.15 بانحراف معياري عام 0.65، وبدرجة احتياج عالية. إذ جاءت الفقرة رقم 1 التي تنص على "تعزيز نقاط القوة وعلاج الضعف لدى العاملين" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.70، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 3 ونصها "الإلمام بالأسس العلمية في تقديم الحوافز للمعنيين بالتغيير" بمتوسط حسابي بلغ 4.60، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 7 ونصها "سبل تقديم الدعم النفسي والفني للمعنيين بالتغيير" بمتوسط حسابي بلغ 4.59، بينما جاءت الفقرة رقم 4 ونصها "تحديد أدوار المعنيين بالتغيير بما يحقق فاعليتهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.31. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قناعة مديري المدارس ومساعدتهم بأهمية تحفيز العاملين في المدرسة مالياً ومعنوياً وتشجيعهم على الإبداع والتطوير وحل مشكلاتهم وفق منهجية علمية مخططة مدروسة تتوافق مع سياسة التغيير، يسهم في نشر ثقافة التغيير وممارسته، لقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بموضوع الحوافز اهتماماً كبيراً في سلطنة عمان باعتباره أحد المداخل المهمة لتنمية مواردها البشرية عبر إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم، بشكل ينعكس على فاعليتهم التنظيمية وانتاجيتهم ومستوى الرضا الوظيفي لهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السبيعي، 2017).

المجال الخامس – مجال التكنولوجيا

يظهر الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج التدريبي بالنسبة لفقرات مجال الاتجاهات مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

جدول رقم 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التكنولوجيا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
1	1	تنظيم الجداول المدرسية إلكترونياً	4.70	0.73	عالية
7	2	يربط المراسلات داخل المدرسة وخارجها إلكترونياً	3.70	0.65	عالية
3	3	تقييم الاداء الوظيفي للمعلمين إلكترونياً	4.49	0.55	عالية
10	4	ربط المدرسة بمصادر المعرفة والمعلومات التابعة للوزارة	3.34	0.40	متوسطة
9	5	تنظيم أعمال الاختبارات إلكترونياً	3.40	0.35	متوسطة
4	6	تطبيق الحاسوب في أعمال الإدارة المدرسية	4.49	1.02	عالية
2	7	استخدام الحاسب الآلي في إعداد الخطط اليومية والفصلية للمدرسة	4.60	1.03	عالية
6	8	استخدام الحاسوب في حفظ ملفات الطلبة وبياناتهم	4.40	0.99	عالية
8	9	التواصل مع العاملين والطلبة من خلال الرسائل القصيرة (SMS)	3.69	0.88	عالية
5	10	توظيف التقنيات الحديثة قاعدة بيانات ومعلومات عن العاملين	4.45	0.63	عالية
11	11	تنظيم الجداول المدرسية إلكترونياً	3.26	0.75	متوسطة
12	12	يربط المراسلات داخل المدرسة وخارجها إلكترونياً	2.20	0.74	منخفضة
		المستوى العام	3.89	0.84	عالية

يبين جدول رقم 9 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الخامس: التكنولوجيا، إذ بلغ المتوسط العام 3.89 بانحراف معياري

عام 0.84، وبدرجة ممارسة عالية. إذ جاءت الفقرة رقم 1 التي تنص على "تنظيم الجداول المدرسية إلكترونياً" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.70، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 2 ونصها "يربط المراسلات داخل المدرسة وخارجها إلكترونياً" بمتوسط حسابي بلغ 3.70، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 7 ونصها "استخدام الحاسب الآلي في إعداد الخطط اليومية والفصلية للمدرسة" بمتوسط حسابي بلغ 4.60، بينما جاءت الفقرة رقم 28 ونصها "يربط المراسلات داخل المدرسة وخارجها إلكترونياً" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.20. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة مديري المدارس ومساعدتهم بأهمية التكنولوجيا الحديثة في إحداث التغيير المدرسية لدورها المهم في ربط المدرسة بمصادر المعرفة والمعلومات التابعة للوزارة، تنظيم أعمال الاختبارات إلكترونياً، وإعداد الخطط اليومية والفصلية للمدرسة، وحفظ ملفات الطلبة وبياناتهم، والتواصل مع العاملين والطلبة من خلال الرسائل القصيرة (SMS)، ويتمثل اهتمام وزارة التربية والتعليم بموضوع التكنولوجيا من خلال وجود برنامج البوابة التعليمية في وزارة التربية والتعليم الذي يربط المدارس في الميدان التربوي بالمديريات العامة للتربية والتعليم وبمركز الوزارة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العياصرة، 2016).

ثانياً - مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الدراسة، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (ت)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، على النحو الآتي:

1 - متغير "النوع الاجتماعي"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمعرفة أثر متغير النوع الاجتماعي (ذكر / أنثى) على احتياجات التدريسية لمديري

المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير النوع الاجتماعي في تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير

المحاور	النوع الاجتماعي	العدد ن=70	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بناء الرؤية المشتركة وتطويرها	ذكر	30	.403	.700	0.000	900.9
	أنثى	35	53.8	0.68		
بناء الثقافة التنظيمية المشتركة	ذكر	30	3.30	00.8	0.059	830.8
	أنثى	35	3.41	0.72		
القيادة التشاركية	ذكر	30	2.84	10.6	737.0	40.35
	أنثى	35	3.03	0.67		
تحفيز العاملين	ذكر	30	4.17	.800	0.362	700.5
	أنثى	35	20.4	0.76		
التكنولوجيا	ذكر	30	3.91	0.95	0.319	650.5
	أنثى	35	4.09	.930		

يلاحظ من جدول رقم 10 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في تقديرات أفراد الدراسة عن تقدير مديري المدارس ومساعدتهم حول احتياجاتهم التدريبية في ضوء إدارة التغيير تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في جميع محاور الدراسة وهذا يشير إلى أن تقديرات مديري المدارس ومساعدتهم لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء إدارة التغيير في محافظة البريمي متشابهة، وبغض النظر عن نوعهم الاجتماعي، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الوظائف والمهام الإدارية التي يقوم بها مديرو المدارس ومساعدتهم لا تختلف باختلاف نوعهم الاجتماعي، إذ إنها متشابهة ومحددة مسبقاً في توصيف المهام

والأدوار في الهيكل التنظيمي للمدرسة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السبيعي، 2017).

2 - متغير " المؤهل العلمي "

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمعرفة أثر متغير لمعرفة أثر متغير س المؤهل العلمي بكالوريوس / ماجستير فأعلى عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير المؤهل العلمي في تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير

المحاور	المؤهل العلمي	العدد ن=70	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بناء الرؤية المشتركة وتطويرها	بكالوريوس	33	.663	90.6	300.4	.5660
	ماجستير فأعلى	32	.453	.770		
بناء الثقافة التنظيمية المشتركة	بكالوريوس	33	.194	0.74	.3880	.5030
	ماجستير فأعلى	32	.323	.960		
القيادة التشاركية	بكالوريوس	33	73.4	0.78	000.7	.2750
	ماجستير فأعلى	32	93.1	70.7		
تحفيز العاملين	بكالوريوس	33	3.20	0.64	900.0	900.7
	ماجستير فأعلى	32	2.89	.900		
التكنولوجيا	بكالوريوس	33	2.40	0.78	401.7	880.1
	ماجستير فأعلى	32	3.72	50.9		

يلاحظ من جدول رقم 11 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في تقديرات أفراد الدراسة عن تقدير مديري المدارس ومساعدتهم حول احتياجاتهم التدريبية في ضوء إدارة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع محاور الدراسة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى تشابه ظروف العمل

التعليمية والاجتماعية والثقافية التي يعمل بها مديرو المدارس ومساعدوهم وإلى الرغم من اختلاف خبراتهم التي يعملون عليها وفق لوائح العمل وقوانينه وتعليماته وهي محددة مسبقاً مما يجعل آراءهم ووجهات نظرهم متقاربة بغض النظر من يحمل مؤهلاً علمياً عالياً او متوسطاً. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السبيعي، 2017).

3 - متغير " سنوات الخبرة "

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمعرفة أثر متغير سنوات الخبرة أقل من 7 سنوات / 7 سنوات فأكثر عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدوهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير سنوات الخبرة في تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدوهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير

المحاور	سنوات الخبرة	العدد 65	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بناء الرؤية المشتركة وتطويرها	أقل من 7 سنوات	32	.304	.350	.3331	0.23
	7 سنوات فأكثر	33	.203	90.6		
بناء الثقافة التنظيمية المشتركة	أقل من 7 سنوات	32	4.36	.660	101.1	0.298
	7 سنوات فأكثر	33	4.30	0.80		
القيادة التشاركية	أقل من 7 سنوات	32	4.30	.800	100.0	0.92
	7 سنوات فأكثر	33	3.68	0.73		
تحفيز العاملين	أقل من 7 سنوات	32	3.07	.660	.300	0.63
	7 سنوات فأكثر	33	3.99	.590		
التكنولوجيا	أقل من 7 سنوات	32	4.73	.600	192.1	0.16
	7 سنوات فأكثر	33	.454	20.8		

يلاحظ من جدول رقم 1 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في تقديرات أفراد الدراسة عن تقدير مديري المدارس ومساعدتهم حول احتياجاتهم التدريبية في ضوء إدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة. وهذا يشير إلى أن تقديرات مديري المدارس ومساعدتهم لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء إدارة التغيير في محافظة البريمي متشابهة وبغض النظر عن سنوات خبرتهم، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنهم يقومون بأعمال متشابهة تتمثل في اتخاذ القرارات، والتخطيط، والإشراف، والرقابة الإدارية، وغير ذلك من المهام، إضافة إلى تشابه الدورات التدريبية التي التحقوا بها خلال عملهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السبيعي، 2017).

ملخص عام لنتائج الدراسة

يتضح من العرض السابق أن أهم النتائج المرتبطة بموضوع الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير ما يأتي: أن الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير بأبعاده الخمسة (بناء الرؤية المشتركة وتطوير، وبناء الثقافة التنظيمية المشتركة، والقيادة التشاركية، وتحفيز العاملين، والتكنولوجيا) متوسطة. بالمقابل أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مديري المدارس ومساعدتهم للاحتياجات التدريبية في ضوء إدارة التغيير عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

التوصيات

بناء على ما جاءت به الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يأتي:

- 1 - اعتماد الاحتياجات التدريبية في ضوء إدارة التغيير التي تم تحديدها في هذه الدراسة كاحتياجات أساسية لتطوير العمل الإداري لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان والمتمثلة في بناء الرؤية

المشتركة وتطوير، وبناء الثقافة التنظيمية المشتركة، والقيادة التشاركية، وتحفيز العاملين، والتكنولوجيا.

2 - إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان تعتمد على أولويات الاحتياجات التدريبية في ضوء إدارة التغيير مثل الإلمام بالأسس العلمية للتخطيط لإدارة التغيير، وأساليب التوجه نحو اللامركزية في الإدارة، وتفويض الصلاحيات للعاملين التي كشفت عنها الدراسة.

3 - التركيز على إعداد وتأهيل لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في موضوع أبعاد إدارة التغيير بهدف تطوير قدراتهم على ممارسة هذه الأبعاد.

4 - إقامة ورش عمل دورية لمديري المدارس ومساعدتهم تتعلق باحتياجاتهم التدريبية في ضوء إدارة التغيير التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

Training Needs of School Principals and Assistants in Al-Buraimi Governorate in Sultanate of Oman in the Light of Change Management

Dr. Mohammed Al- Jaraiyda

Faculty of Sciences & Literature - University of Nizwa
Sultanate of Oman

Abstract

This study aims to identify the training needs for School Principals and Assistants in Al Buraimi Governorate, Sultanate of Oman in the light of Change Management. To achieve the study objective, a 55-item questionnaire was introduced to 65 school principal and assistant. One of the major findings of the study is that the training needs of school principals and assistants in the light of change management in the governorate of Buraimi in Oman are high. In addition, no significant statistical differences at the level $\alpha = 0.05$ among the evaluation of school principals and assistants due to gender, and qualification, years of experience. In light of the results of the study, the researcher recommended focusing on the training needs that occupied the highest priorities when designing training programs for school principals and assistants and meeting the needs revealed by the study.

Key Words: Training Needs, Change Management.

المراجع

- الباسل، سويد (2016). الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين بإدارة التعليم بمحافظة الزلفى في ضوء إدارة التغيير. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، 171 (4)، 483-528.
- جرادات، محي الدين (2016). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس مديرية تربية لواء قصبة إربد من وجهة نظرهم. *مجلة بحوث التربية النوعية - مصر*، ع(42)، 717-700.
- درادكة، أمجد والطلحي، سعود (2014). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام فى مدينة الطائف. *مجلة البحث العلمي في التربية - مصر*، 15 (4)، 397-353.
- السبيعي، عائض (2018). الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك. *مجلة القراءة والمعرفة - مصر*، ع (202)، 107-85.
- الشكيلي، ماجد (2012). تطوير أداء مدرس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض صيغ المدارس المعاصرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- الصاعدي، فالح (2012). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة طيبة، السعودية.
- الطراونة، إخليف (2000). تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك. *مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية*، 15 (3)، 41-11.
- عبدالغفار، أحمد (2017). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة. *المجلة التربوية، مصر*، 48 (10)، 215-131.

العميري، نعيمة (2012). تأثير ممارسات إدارة التغيير على مستوى الأداء في مدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، الأردن.

العوامل، عبدالله (2016). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة الدمام التعليمية من وجهة نظر المديرين والمشرفين: دراسة ميدانية. مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 169 (1)، 256-290.

العياصرة، ريم (2016). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة جرش من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جرش، الأردن.

المحروقي، طيبة (2013). ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء مستجدات التطوير التربوي بسلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، سلطنة عمان.

مقابلة، عاطف (2007). الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش - الأردن. مجلة العلوم التربوية - قطر، ع(11)، 83-115. النصير، يوسف (2017). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم. مجلة دراسات - العلوم التربوية - الأردن، مج (44)، 277-294.

الهروط، شذا (2018). إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين في محافظة مادبا [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

Abdul Ghaffar, A. (2017). Training needs for technical high school principals in light of contemporary challenges (in Arabic). *The Educational Journal, Egypt*, 48(10), 131-215.

Al-Amiri, N. (2012). *The Impact of Change Management Practices on the Level of Performance in Schools in North Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman* (in Arabic). Unpublished MA thesis, Mutah University, Jordan.

- Al-Awamleh, A. (2016). Training needs for secondary school principals in the Dammam Education District from the point of view of managers and supervisors: a field study (in Arabic). *Journal of Education for Educational, Psychological and Social Research*, 169(1), 256-290.
- Al-Ayasrah, R. (2016). *Training needs for primary and secondary government school principals in Jerash governorate from their point of view* (in Arabic). Unpublished MA Thesis. University of Jerash, Jordan.
- Al-Basel, S. (2016). Training needs for educational supervisors in the Education Department in Zulfi Governorate in light of change management (in Arabic). *Journal of Education for Educational, (in Arabic) Psychological and Social Research*, 171(4), 483-528.
- Al Harrut, Sh. (2018). *Managing change among government secondary school principals and its relationship to administrative empowerment from the teachers' point of view in Madaba Governorate* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, Middle East University, Jordan,
- Al-Shukaily, M. (2012). *Improving the performance of basic education teacher in the Sultanate of Oman in light of some contemporary school formulas* (in Arabic). Unpublished Master Thesis. University of Nizwa, Sultanate of Oman.
- Al-Subaie, A. (2018). Training needs for educational leaders in Tatweer schools in Tabuk (in Arabic). *Reading and Knowledge Journal - Egypt*, 202, 85-107.
- Al Mahrouqi, T.(2013). *The practice of school principals in the dimensions of change management in light of the developments in educational development in the Sultanate of Oman* (in Arabic). "Unpublished master's thesis. University of Nizwa, Sultanate of Oman.
- As-Saadi, F.(2012). *Training needs for principals of primary government schools for boys in Madinah to activate change management method.* "Unpublished master thesis" (in Arabic). Taibah University, Saudi Arabia.
- Daradkeh, A. & Al-Talhi, S. (2014). Training needs for principals of general education schools in Taif (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education - Egypt*, 15(4), 353-397

- Demirtaad, Z. (2010). As a tool for training teachers in service, supervision. *Electronic Journal of Social Sciences*, 9(31), 41-52.
- Desimone, L. (2009). Improving Impact Studies of Teachers' Professional Development: Toward Better Conceptualizations and Measures. *Educational Researcher*, 38(3), 181-199.
- Dewsunp, P. (2013). Status of the vocational standards for program administration and training needs of secondary directors in Utah, *Dissertation Abstracts International*, 49(212), 34-41.
- Dori, J., & Herscovitz, O. (2005). Case]based Long]term Professional Development of Science Teachers. *International Journal of Science Education*, 27(12), 1413-1446.
- Fendler, L. (2003). Teacher reflection in a hall of mirrors: historical influences and political reverberations. *Educational Researcher*, 32(3), 16-25.
- Gregory, A.(2003). A study of the professional Development Needs of Ohio principals in the Area of Educational teachnology. *Dissertation Abstracts International*, (7), 2481-A.
- Jaradat, M. (2016). The training needs of the school directors of the Directorate of Education of the Qasaba of Irbid, from their point of view (in Arabic). *Journal of Specific Education Research - Egypt*, (42), 700-717.
- Katz, M. (2011). The Administrative Need of Georgia School system: Asurvey of Super-Interderts with comparisons by size Soico-Economic Statue Cost Per child and Education, 323602.
- Maqabla, A. (2007). Training needs for principals and principals of basic schools in Jerash Governorate - Jordan (in Arabic). *Journal of Educational Sciences - Qatar*, No. (11), 83-115.
- Naseer, Y. (2017). The training needs of school principals in public education in the northern border region from their point of view (in Arabic). *Journal of Studies - Educational Sciences - Jordan*, 3 (44), 277-294.
- Ng, A. & Yoon, M. (2017). School Leadership Preparation in Malaysia: Aims, Content and Impact. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 1002-1019.
- Olalakan, M. (2012). An Assesment of the Training Needs of Arikewuyo

- Newly appointed Principals of Junior - South- South and South. *West Regions Research in Education*, 100(82), 100-102.
- Shung, F. (2011). *A study on kindergarten principles new transformational leadership effectiveness*. Greebboto: Center for Creative Leadership.
- Tarawneh, I. (2000). Assessment of training needs for government school principals in Karak Governorate (in Arabic). *Mu'tah Research and Studies - Humanities and Social Sciences*, 15(3), 11-41.

