

DEVELOPING THE EMPLOYEES' PERFORMANCE IN THE SPECIAL EDUCATION DEPARTMENTS OF THE GENERAL DIRECTORATES OF EDUCATION IN THE SULTANATE OF OMAN IN THE LIGHT OF THE STRATEGIC PLANNING APPROACH

تطوير أداء العاملين في أقسام التربية الخاصة بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي

بسمه بنت عامر العمريه

Basma Aamir Hamed AlAmri^{1*}, Dawood Abdulmalek Al-Hidabi² and Hossam Eldin Elsyed Mohamed Ibrahim³

¹Ph. D. Candidate in educational, Faculty of Education, International Islamic University of Malaysia (IIUM), basma.alamria@moe.om

²Prof. Dr. at the Faculty of Education, (IIUM), dawood@iium.edu.my

³Senior Lecturer Dr. at the Department of Education and Human Studies, University of Nizwa, ihossam396@gmail.com

*Corresponding Author

Abstract

This quantitative study discussed the development of the performance of employees in the special education departments in the light of the strategic planning approach. It aimed to: Determine the reality of strategic planning in the special education departments in the education directorates. And the extent to which there are statistically significant differences due to the variables: gender, experience, and educational qualification. The researcher used the descriptive analytical method. The study population consisted of (123) heads of special education departments and supervisors of integration, learning difficulties, and speech and language disorders. As for the study sample, it included an intentional comprehensive sample of all members of the original community. The questionnaire was designed as a main tool for data collection; It consisted of (67) phrases distributed in six areas. Statistical treatments: descriptive analysis. Cronbach's alpha coefficient. The t-test to find out the differences according to the gender variable. One-way analysis of variance to measure the differences between variables. The most important results of the study were: The reality of strategic planning for the performance of workers in the departments of special education was between high and average. It ranked highly in the first and second ranks: the axis of numbers for planning, the axis of providing strategic planning requirements, and the axis of follow-up and evaluation came third with a medium degree. And ranked last in the environmental analysis of the institution, with an average rating. There are statistically significant differences at the significance level (0.05) between males and females in favor of males. There are no significant differences according to the variables of educational qualification and years of experience.

Keywords: performance development, special education, strategic planning.

الملخص

ناقشت هذه الدراسة الكمية، تطوير أداء العاملين في أقسام التربية الخاصة في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. حيث هدفت إلى: الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي في أقسام التربية الخاصة في مديريات التربية والتعليم. ومدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، الخبرة، والمؤهل العلمي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من رؤساء أقسام التربية الخاصة ومشرفي الدمج، صعوبات التعلم، اضطرابات النطق والتخاطب البالغ عددهم (123). أما عينة الدراسة فقد اشتملت على عينة قصدية شاملة لجميع أفراد المجتمع الأصلي. صممت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات؛ تكونت من (67) عبارة توزعت في ست مجالات. المعالجات الإحصائية: التحليل الوصفي. معامل ألفا كرونباخ. اختبار تي (t- test) لمعرفة الفروق وفقا لمتغير النوع. تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين المتغيرات. كانت أهم نتائج الدراسة: أن واقع التخطيط الاستراتيجي لأداء العاملين في أقسام التربية الخاصة جاء بين مرتفع ومتوسط، حلَّ بقدير مرتفع في المرتبتين الأولى والثانية: محور الأعداد للتخطيط، ومحور توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي، وجاء محور المتابعة والتقييم ثالثا بدرجة متوسطة. وحلَّ بالمرتبة الأخيرة محور التحليل البيئي للمؤسسة بتقدير متوسط. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05). بين الذكور والإناث لصالح الذكور. عدم وجود فروق ذات دلالة تبعا لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

كلمات مفتاحية: تطوير الأداء، التربية الخاصة، التخطيط الاستراتيجي.

المقدمة:

تعنى التربية الخاصة بسائر الخدمات التربوية غير المعتادة، التي تستخدم في إطار العملية التعليمية؛ متضمنة التعديلات التي يتم إدخالها على المنهج التعليمي العادي بكامله أو في جزء منه، ليلائم طبيعة انحراف كل فئة من الفئات الخاصة من حيث نوعيته سواء أكان إيجابيا أم سلبياً، ودرجة شدته، بسيطة أم متوسطة أم حادة، لمواجهة الاحتياجات التربوية التعليمية الناجمة عن هذا الانحراف بطريقة مناسبة، وتمكين المعلمين من القيام بدورهم بفاعلية مع كل فئة (القريطي، 2005: ص 65).

تشرف الإدارة التعليمية المتمثلة في مديريات المناطق التعليمية على تنفيذ السياسة التي حددتها الإدارة التعليمية العليا المتمثلة بوزارة التربية والتعليم، وتعمل على تفصي الحقائق والنتائج لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المطلوبة منها؛ وذلك من خلال عمليات المتابعة لضمان تنفيذ التعميمات. كما تمارس صلاحياتها في الإشراف على المدارس الموجودة في منطقتها. وقد تشارك في رسم السياسات التعليمية بما تقدمه من آراء ومقترحات وإحصاءات إلى الإدارة العليا (شاكرو وأحمد، 2009).

ويتصف العمل الإداري في مجال التربية الخاصة بالتعقيد، وتعدد الأبعاد، فهو بحاجة إلى استخدام المنهج العلمي في تشخيص الواقع والتعرف إلى مشاكله وقضاياها. ووضع البدائل التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الواقع مما يجعله قادراً على تحقيق الأهداف المرغوبة فيها. لذا فإنَّ قسم التربية الخاصة يحتاج إلى تطوير أداء العاملين فيه بصورة مستمرة، كما يتطلب من القادة التربويين تطوير معارفهم ومهاراتهم ليتشكل لديهم الوعي والقدرة حول كيفية قيادة فريق العمل التربوي في جميع مجالاته، والتعامل معه وفق أسس مهنية، تكون قادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة في الميدان التربوي (الزيودي والزلغول، 2008).

عرفت منظمة (Farrell and Associates Pty. (2000) التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية إدارية تقام على جميع المستويات في المنظمة، هدفها التعاون بين أفراد المؤسسة، فتأخذ وقتاً طويلاً وتحتاج لواء الأفراد للمنظمة، حين تقوم بتحليل بيئة المنظمة لمعرفة نقاط القوة ودعمها، ونقاط الضعف وعلاجها.

ويمثل التخطيط الاستراتيجي أفضل المنطلقات لتطوير أداء العاملين في قسم التربية الخاصة، لما له من أثر في تقدم العملية التعليمية في قسم التربية الخاصة، وإكساب الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة، وتوفير قاعدة يمكن من خلالها ترتيب الأولويات بطريقة عقلانية وعلمية لمواجهة القضايا الرئيسية الحالية والمستقبلية، وجعل الإدارة أكثر استجابة لاحتياجاتها، وجلب القضايا المركزة الجوهرية إلى صناع القرار للنقاش والمراجعة، والقيام المستمر بتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتأسيس سياسة لتنسيق العمل تهتم باستثمار جهود جميع القطاعات سواء الخاصة أو العامة والاستفادة منها (مصطفى، 2010).

مشكلة الدراسة:

يوجد قسم للتربية الخاصة في كل مديرية تربية، يعنى هذا القسم بثلاث فئات من التربية الخاصة هي: فئة صعوبات التعلم، وفئة الدمج التي تنقسم على قسمي الإعاقة العقلية والإعاقة السمعية، أما الفئة الثالثة فهي فئة اضطرابات النطق والتخاطب. وبذلك تتميز التربية الخاصة في مضمونها عن سائر أقسام التربية الأخرى؛ بكونها لا تتعامل مع الأطفال المعوقين وفق قاعدة نمائية موحدة، تقود إلى مناهج وأساليب علاجية تصاغ للجميع بشكل مسبق.

ونجد أنَّ التربية الخاصة تنظر إلى أولئك الأطفال كأفراد يتميزون بقدرات، ويفتقرون إلى حاجات، قد تشتت أو تقترب من حاجات الآخرين، ولا تتخذ احتمالات مسبقاً لما ستكون عليه أوضاعهم. فاتخاذ القرار المناسب حول قدراتهم لا يتم إلا بعد إجراء القياس والتقييم الملائم، فهي تؤمن بمراجعة الفروق الفردية، وتؤكد أنَّ تكون البداية من تلك الزاوية. ومن خلال ذلك المنظور؛ يتم تطوير المناهج والأساليب التعليمية والتدريبية الملائمة (القريطي، 2005).

أنَّ المشكلات الإدارية التي تواجه التربية الخاصة في سلطنة عُمان هي؛ عدم فهم الإدارة لطبيعة العمل، ونقص اللوازم التعليمية، وعدم توافر مختبرات، وعدم توافر الأجهزة (المعمرية، 2000م). وبينت دراسة الجامودي، (2006): أنَّ درجة التخطيط في مدارس ومراكز التربية الخاصة في سلطنة عُمان؛ كانت بدرجة متوسطة. وقدم في توصياته؛ ضرورة أنَّ يتم

إيجاد آليات من التعاون المشترك بين الجهات المشرفة على رعاية ذوي الاحتياجات لدعم هذه المؤسسات ومساعدتها في مختلف المجالات.

في ضوء ما تقدم، قامت الباحثة بإجراء مقابلات استطلاعية مع بعض رؤساء أقسام التربية الخاصة للمديريات العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم، للوقوف على كيفية إجراء التخطيط الاستراتيجي، وما يواجه القسم من تحديات ومعوقات، وأهم المشكلات التي تواجه عمليات التخطيط الاستراتيجي في أقسام التربية الخاصة. حيث يقوم كل قسم تربية خاصة في بداية العام الدراسي بوضع خطة موحدة، يشارك في وضعها جميع العاملين في القسم بإشراف رئيس القسم، ويتم عرضها في وتقومها من قبل مكتب ضبط الجودة في المديرية العامة للتربية والتعليم.

وقد تبين للباحثة وجود العديد من المعوقات التي تعترض عمل أقسام التربية الخاصة، لعل من بينها: أن خطط هذه الأقسام الخاصة غير مركزية لذلك فهي غير مدعومة بميزانية، في حين أن الخطط المركزية للوزارة تكون مدعومة بميزانية. وقد لوحظ عدم وجد تكامل بين الإدارة الفنية والإدارة المالية في المديرية، وضعف التواصل بين مستويات الإدارة فيما يخص التربية الخاصة، إلى جانب قلة المتقيات بين مستويات الإدارة لتهيئة المناخ المناسب للعاملين في قسم التربية الخاصة. هذا إلى جانب قلة المتخصصين في مجالي التربية الخاصة، وقلة المتخصصين بوضع خطة استراتيجية في تلك الأقسام الخاصة. وقلة البحوث في التربية الخاصة، وقلة اهتمام الإدارة التنفيذية بمعلمي التربية الخاصة والعاملين في قسم التربية الخاصة.

فالعاملون في قسم التربية الخاصة هم مشرفون، ونرى كثرة الأعمال المطلوبة من قبل القسم التي تفوق عدد العاملين فيه، وعدم وجود تكافؤ عدد المعلمين بالنسبة للمشرفين. وقد ترتب على ذلك مشكلات تتعلق بتدريب معلمي التربية الخاصة. وقلة كفاية وتأهيل وتدريب المعلمات والعاملين ببرامج التربية الخاصة. وقد أسهم سوء التخطيط المدرسي، في عدم اعتماد قاعات دراسية في المدارس لطلاب التربية الخاصة بحيث تكون مهيأة وملائمة لبرامج التربية الخاصة.

لذا ترى انه الباحثة ضرورة تطوير اداء العاملين في قسم التربية الخاصة في ضوء التخطيط الاستراتيجي؛ لأجل تجاوز هذه المشكلات التي يواجهها قسم التربية الخاصة. وفي ضوء ذلك تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما واقع التخطيط الاستراتيجي بتطوير إداء العاملين في أقسام التربية الخاصة في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة:

- أ. الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي في أقسام التربية الخاصة في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان .
- ب. التوصل إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، الخبرة والمؤهل العلمي لعينة الدراسة.

الدراسات السابقة:

دراسة (Guntjeski, 2011) هدفت دراسة الضغط الحاصل على الأهالي في تنشئة ورعاية أطفالهم المعاقين , وتحقيق

التعاون بين الاحترافيين و الأهالي لتعريفهم بمشاكل أطفالهم المعاقين وفي سبيل تحقيق الأهداف استخدمت الدراسة المنهج التجريبي وذلك عن طريق معرفة افراد جمعية (IDED) حيث أسسوا مشروع للعوائل وتم وضع خطة تربوية لتخدم أطفالهم المعاقين إلا أنّ فريق من المحترفين وضع تعديلات وإضافات على الخطة بالتعاون بين الاحترافيين في التربية الخاصة والأهالي.

وتم تطبيقها على المشاركين كانوا 12 معلم فصل و6 اختصاصي نطق وتخطب و3 اختصاصين مهنيين واختصاصي في العلاج الطبيعي .

واستخدمت الدراسة ثلاثة أنواع من البيانات جمعت من دراسات لحالات 22 مشارك ومراجعة ملفاتهم وأربع مجموعات للملاحظة .

وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي رصد مجموعة من الفوائد التي حققها المشروع وذلك في معرفة التحديات ومعرفة اتجاهاتهم وتوجهاتهم في المستقبل وكسياسة حكومية فدرالية عليها أنّ تشجع وتضع الارشادات لتدفع بالاستمرار للمشاركة بين الخبراء والأهالي بشكل دائم .

دراسة (Stevenson, 2012) هدفت مقابلة معلمي التربية الخاصة واستمرارهم في العمل، ومعرفة العوامل المؤثرة في التربية الخاصة، وقرارات المعلمين في ترك ومغادرة الحقل التربوي أو البقاء فيه. فاستنزاف معلمي التربية الخاصة يؤثر بشكل كبير في جودة خدمات التربية الخاصة المقدمة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة ويخلق تحدي للقادة وفي سبيل تحقيق الأهداف استخدمت الدراسة المنهج التجريبي وذلك عن طريق المقابلات المنظمة تضيف مقياس توقعي أو تنبؤات حول ما إذا سيحتفظ المعلم بوظيفته أم لا، وتم تطبيقها على عدد من المشاركين في هذه الدراسة كانوا سابقين ومعلمين حاليين للتربية الخاصة اختيروا من منطقة (شمال كنساس) ومستخدمين لأسئلة تم تطويرها من النظريات الحالية فأَنَّ المعلمين السابقين والحاليين تمت مقابلتهم لترتيب سبع عوامل تتعلق بالموضوع ومصداقية اداة البحث تم تحليلها باستخدام الفا كرونباخ لتحديد ما إذا كانَّ من الممكن التوقع من خلال أسئلة المقابلة هل سيقى هذا المعلم أم يغادر؟ والنتائج النهائية التي توصلت إليها كانت أنّ (67%) من المعلمين الحاليين سجلوا معدلات أعلى نسبياً، والانحراف المعياري كانَّ أقل في أسئلة البقاء في المهنة، وأهم توصيات الدراسة أنّ الدعم عامل بقاء قوي للمعلمين في التربية الخاصة وأيضاً هدفت الدراسة في تطوير نموذج اختبار تقييمي للتربية الخاصة في تطوير نموذج اختبار يقيس الحاجات في التربية الخاصة لتقومها حيث انه يستخدم أفضل المعارف ويضع خصوصية للتربية الخاصة , واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي واستخدمت الدراسة تطبيق مشروع كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية ويسمى هذا المشروع (PEISE) ويحتوى على 12 مرحلة وأهم نتائج مشروع الدراسة انه يؤكد أنّ التغيير ضروري كجزء تكميلي من المنظمة التعليمية كما أكد بوجود منافع متبادلة بين التربية العامة والتربية الخاصة وذلك في تحسين جودة وضمان نجاح الخدمات المقدمة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة , وكانَّ هناك اختلافات خاصة في نظر المجتمع والمنطقة التعليمية للاستجابة للنقد حول (تنظيمات القوانين الفدرالية وقوانين الولاية ولكن جعل تطورات في المبادرات في النموذج). وأهم توصيات الدراسة من أهداف الاختبار تقديم التقويم

للتربية الخاصة، واقتراح نموذج تعاوني بين المدارس العامة ومدارس التربية الخاصة وتعريف المناطق المحتاجة والمشكلات التي تواجه المنطقة، والاستمرار في تحضير برامج لتطوير بواسطة الخبراء، وتضمن مجموعة من التوصيات لمختلف الممارسات التي يجب على المنطقة الاهتمام بها .

دراسة (Sims, 2010)؛ أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير التطوير الاختصاصي لمعلمي مدارس التعليم العالي وسلوكياتهم تجاه طلابهم في مدارس التربية الخاصة عن طريق التعاون والكفاءة وذلك عن طريق وجود تفويضات فدرالية (اتحادية) عرضت بشكل فردي يتطلب زيادة في التربية الشاملة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في بيئة أقل تقييدا وهذا النوع من البيئات يعتبر صف ثنائي التعليم ، التعليم الثنائي يعرف بأنه مشروع نقل يتم تقسيم المشاركة فيه بين معلم التربية العامة و الخاصة من أجل تحمل مسؤولية تعليم الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. ، وفي سبيل تحقيق الأهداف استخدمت الدراسة المنهج التجريبي وذلك بإعطاء هذه التفويضات تم إجراء بحث باستخدام طرق متعددة لجمع المعلومات خلال 16 اسبوع قامت ثلاث فرق للتعليم المختلط بعمل تطويرات وتحسينات وتقديم الدعم وتم جمع المعلومات باستخدام التحليل (الكمية والكيفية) وتم تطبيقه على مدرسة واحدة ، وأهم النتائج توصلت الدراسة عن طريق التحليل الكمي اوضح انه بعد تدريب المشاركين ، باستخدام التعليم المختلط الذي يتطور في أهداف دائرية ومتغيره تواصل التشخيص والقياس على التدريب حيث يغير فقط القليل من الأفكار حول الممارسات الداخلية ومصادر المعلومات أوضحت أن المشاركين يشعرون بالمشاركة، وطريقة التحليل الكيفية أوضحت أن فريق التعليم الداعم استخدم بوقت محدود حيث أتاح فرص للتعاون والتخطيط وصناعة القرار بين أعضاء الفرق والمشاركة بينهم. وأظهر الجانب العملي أن التدريب المصادر والدعم من معلمين التربية الخاصة الذي تم تقديمه؛ ساعد المعلمين العاديين في رفع كفاءتهم اتجاه التعليم المختلط (التعليم الثنائي) كما أظهر أن المشاركين لديهم رغبة في المزيد من التطوير في التعليم المختلط من أجل الاستمرار في تحسين ممارساتهم والالتقاء برغبات طلاب التربية الخاصة في وجود بيئة أقل مقاومة .

دراسة (Martinez, 2011)؛ هدفت إلى تطوير نموذج تدريبي متنوع لمعلمي مدارس الابتدائية في التربية الخاصة وذلك بفحص العلاقة بين التدريب ومستوى التطبيق في منطقة تعليمية واحدة اذ بالرغم من وجود دراسات بطيئة لأبأس بها في مجال التطوير الاحترافي إلا النظريات تقول أن المتعلمين لا يحصلون على تطوير كافي ليحسنوا القيام بالعمل ، وفي سبيل تحقيق الأهداف استخدمت الدراسة المنهج التجريبي واستخدمت الدراسة تحليل تسجيلات الفيديوهات وعلى معلمات ذات خبرة عالية في مجال التربية الخاصة وذلك من خلال التدريب والتعرف المعلمون على كيفية استخدام الحافز والدافع وثبت ذلك من خلال تسجيلات الفيديو التي رصدت مستويات الاداء وقد اجابة الدراسة عن سؤالين مهمين هما :1- هل تطور وتحسن المتعلمون بسبب استخدام الحافز والدافع؟ هل برنامج التطويري الاحترافي قدم لهم بطريقة سمحت باستجابة فعالة؟ والنتائج التي توصلت اليها بأن صرح المتعلمون في التغذية الراجعة بأن دمج التدريب مع استخدام اشطرة الفيديو حقق نتائج جيدة حيث تم تحقيق كل الاحتياجات ولذلك أطلعت الدراسة إلى اقتراح مجموعة آراء لتطبيق المزيد من الممارسات.

دراسة (Talley, 2009) هدفت تطوير الطاقم التدريسي والأنشطة المتعلقة بممارسات معلمي التربية الخاصة في مدارس ثنائية اللغة وذلك للتعرف على معارف ومعتقدات وتوجهات معلمي التربية الخاصة في مدارس ثنائية اللغة وذلك من خلال انعكاس ممارساتهم في الواقع المدرسي حيث يظهر ذلك كانعكاس لممارساتهم التي تظهر مدى حجم المعارف التي يمتلكونها نتيجة مشاركتهم في أنشطة تطويرية احترافية وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج التجريبي وذلك بإحدى الطرق المستخدمة لتغيير ممارسات المعلمين وهي إدخالهم ضمن مجموعة متدربين في مشروع يهدف لتغيير وعيهم الحالي ومدركاتهم وسلوكياتهم ضمن سياق عملهم مع التربويين وعلى عدد ثمانية من المشاركين في الدراسة تم اختيارهم ضمن مجموعة من المتطوعين يعملون في مدارس حكومية في نيويورك وتم تجميع المعلومات عن طريق عمل مقابلات مع المعلمين وهدف الدراسة هو التعرف على درجة تعلم المعلمين ومستوى نموهم من خلال النظر إلى أهداف بعيدة المدى لتطوير الطاقم التدريسي وفوائد تطوير الطاقم وتأثير تطوير الطاقم في ممارسات المعلمين ودور تطوير الطاقم في تعليم الطالب وتخطيط محترف للمعلم وكيف يمكن أن يساهم في دعم تعلم الطالب للغة ودعمه أكاديمياً أيضاً وأهم النتائج أن المشاركين اوضحوا انضمامهم لأنشطة تطوير الطاقم كأن لها تأثيرات بعيدة المدى على ممارساتهم وذلك من خلال استخدام اسلوب الحوار والعمل في مجموعات تم فيه مناقشة وجهات النظر مختلفة ونتائج هذه الدراسة كانت في تعلم المعلمين وبالتالي طريقة تدريسهم مستقبلاً .

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وهو أحد مناهج البحث العلمي الذي يعتمد "على عملية البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية أو النفسية كما هي قائمة في الحاضر، ووصفها وصفا دقيقا وتشخيصها، وتحليلها وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بين الظواهر التعليمية والنفسية الأخرى والتوصل من خلال ذلك إلى تعليمات ذات معنى بالنسبة لها" (صلاح والرشيدي، 2007، ص 64).

مجتمع وعينة الدراسة: تكون من جميع العاملين في قسم التربية الخاصة التابعة لمديريات التربية والتعليم لمحافظة سلطنة عُمان المتمثلة برؤساء أقسام التربية الخاصة ومشرفي الدمج، صعوبات التعلم، اضطرابات النطق والتخاطب في سلطنة عُمان، التي تمثل (11) منطقة تعليمية. وقد بلغ عددهم (123) من رؤساء أقسام التربية الخاصة والمشرفين. أما عينة الدراسة فقد اشتملت على عينة قصدية شاملة لجميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة.

أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية. بعد مراجعة الأدبيات، والاستفادة من الأبحاث والدراسات التي تناولت تطوير الاداء والموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (الحوسني، 2008) ودراسة (البحري، 2010). وقد تكونت الاستبانة من (67) عبارة توزعت في ست مجالات.

صدق الأداة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (11) محكما، في تخصص الادارة التعليمية والتربية الخاصة في

جامعة نزوى وجامعة السلطان قابوس. وفي ضوء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم؛ تم تعديل الاستبانة باستبعاد بعض العبارات وتعديل موقعها، والحصول على الصورة النهائية للاستبانة، التي بلغ عدد عباراتها (65) عبارة.

ثبات الأداة :

وللتأكد من ثبات الاستبانة، قامت الباحثة , بحساب معامل ثبات ألفا، من خلال التطبيق المزدوج، حيث بلغ معدل معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات (0.97). وهي قيمة عالية وتشير إلى ثبات الأداة، وصلاحيتها لما صممت لقياسه. الجدول الآتي يبين معاملات الثبات:

الجدول (1) معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة .

م	المرحلة	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	الاعداد للتخطيط	13	,88
2	تحديد التوجهات الاستراتيجية	7	,89
3	التحليل البيئي للمؤسسة .	15	,87
4	توفير متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية	11	,93
5	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	10	,92
6	المتابعة والتقييم	9	,91
	جميع المحاور	65	,97

المعالجات الإحصائية:

استخدام التحليل الوصفي؛ لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. التطبيق المزدوج لحساب قيمة ثبات الاستبانة حسب معامل ألفا كرونباخ. اختبار تي (t- test) لمعرفة الفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي. تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين المتغيرات.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع التخطيط الاستراتيجي لأداء العاملين في أقسام التربية الخاصة في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء التحليل الوصفي لكل محور من محاور الاستبيان الست. الجدول التالي يبين واقع التخطيط الاستراتيجي لجميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.

الجدول (2) درجات تطبيق تطوير أداء العاملين في قسام التربية الخاصة لمديريات التربية والتعليم في ضوء التخطيط الاستراتيجي

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	الأعداد للتخطيط	3,455	,56	مرتفع
2	توفير متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية	3,453	,68	مرتفع
3	المتابعة والتقييم .	3,356	,66	متوسط
4	تحديد التوجهات الاستراتيجية .	3,23	,71	متوسط
5	تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3,22	,72	متوسط
6	التحليل البيئي للمؤسسة .	3,11	,61	متوسط
	المعدل الكلي لمحاور الاستبيان	3,3	,56	متوسط

يتضح من الجدول (2) أنَّ استجابات أفراد العينة لمحاور مقياس الدراسة قد تراوحت بين مرتفع ومتوسط، حيث تراوحت متوسطات المحاور ما بين (3,455 إلى 3,11). فيما بلغ المعدل الكلي لمحاور الاستبيان (3,3) ويشير إلى مستوى تطبيق متوسط وانحراف معياري (0,56).

جاء في المرتبة الأولى محور الأعداد للتخطيط؛ بمتوسط حسابي بلغ (3,45) درجة، ويمثل درجة مرتفعة. وجاء في المرتبة الثانية محور توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3,453) درجة ويمثل درجة مرتفعة أيضاً. في المرتبة الثالثة محور المتابعة والتقييم بمتوسط حسابي قدره (3,35) ويمثل درجة متوسطة. فيما حلَّ بالمرتبة الأخيرة محور التحليل البيئي للمؤسسة بمتوسط (3,11) وبتقدير متوسط أيضاً. وفيما يلي نتائج كل محور بالتفصيل على النحو التالي:

محور الأعداد للتخطيط الاستراتيجي:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور الإعداد للتخطيط

الاستراتيجي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
8	1	يساعد إشراف العاملين في أقسام التربية الخاصة في التدريب والتنمية المهنية بتطوير أدائهم.	4.13	.773	مرتفع
13	2	يتم تطبيق معايير المقابلة (اختبارات -مقابلات) بين المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل القسم أو خارجه.	4.01	.924	مرتفع

مرتفع	.875	3.866	يساعد إثراء الواقع بالجديد فكريا واجرائيا على تطوير أداء العاملين في قسم التربية الخاصة.	3	7
مرتفع	.81	3.663	يساعد تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة رؤساء الاقسام والمشرفين في اقسام التربية الخاصة في تطوير أدائهم.	4	6
مرتفع	.84	3.6	يهتم قسم التربية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي في تنفيذ سياساته التربوية	5	1
مرتفع	.949	3.5	تشكل الأعمال الادارية المطلوبة من الإدارة العليا عبئا يؤثر على أداء العاملين في قسم التربية الخاصة .	6	9
متوسط	.845	3.348	تستقطب الموارد البشرية المناسبة وفق الاسس والضوابط المحددة في الخطط لقسم التربية الخاصة.	7	11
متوسط	.761	3.333	تجمع معلومات اللازمة عن مصادر استقطاب الموارد البشرية المتنوعة والملائمة لمتطلبات قسم التربية الخاصة والوزارة .	8	10
متوسط	.937	3.23	يوجد تعاون بين قسم التربية الخاصة والمسؤولين في الادارة العليا من أجل رسم خطة للتخطيط الاستراتيجي .	9	3
متوسط	.998	3.158	يدرك الموظفون معنى التخطيط الاستراتيجي الذي تتعامل معه الوزارة.	10	4
متوسط	.998	3.06	تعقد اجتماعات ولقاءات بين الاقسام والدوائر ذات العلاقة بأنشطة الموارد البشرية والتربية الخاصة.	11	12
متوسط	1.07	3	يوجد فريق متخصص للقيام بمهمة التخطيط الاستراتيجي في قسم التربية الخاصة .	12	2
متوسط	.899	2.91	يتم إعداد وتهيئة العاملين في اقسام التربية الخاصة لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي .	1	5
مرتفع	1,85	3.455	المعدل الكلي للمحور		

يبين الجدول (3) أنَّ استجابات أفراد العينة لمحور الأعداد للتخطيط الاستراتيجي، قد تراوحت بين مرتفع ومتوسط، حيث تراوحت متوسطات عبارات المحور ما بين (4.13 إلى 2.91). فيما بلغ المعدل الكلي للمحور (3.455) ويشير إلى مستوى تطبيق متوسط وانحراف معياري (1.85) يشير إلى تشتت كبير.

جاءت في المرتبة الأولى وبتقدير مرتفع عبارة: "يساعد إشراك العاملين في أقسام التربية الخاصة في التدريب والتنمية المهنية بتطوير أدائهم" بمتوسط حسابي (4.13). وجاءت في المرتبة الثانية وبتقدير مرتفع عبارة: "يتم تطبيق معايير المقابلة

(اختبارات ومقابلات) بين المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل القسم أو خارجه" بمتوسط (4.01). وجاءت في المرتبة الثالثة وبتقدير مرتفع عبارة: "يساعد إثراء الواقع بالجديد فكريا وإجراءيا على تطوير أداء العاملين في قسم التربية الخاصة" بمتوسط (3.866). وحلّت بالمرتبة الأخيرة بتقدير متوسط عبارة: "يتم إعداد وتهيئة العاملين في اقسام التربية الخاصة لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري (.899).

محور تحديد الاتجاهات الاستراتيجية:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور

تحديد الاتجاهات الاستراتيجية

رقم الفقرة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	1	تتسم رؤية ورسالة قسم التربية الخاصة بالوضوح والبساطة ودقة التعبير.	3.68	.947	مرتفع
5	2	تسهم الاهداف الاستراتيجية الموضوعة على حث الموظفين للعمل على التميز في الاداء.	3.38	.849	متوسط
2	3	تراعى كل من رؤية ورسالة قسم التربية الخاصة المتغيرات المستقبلية وقابليتها للتكيف مع متغيرات البيئة المحلية .	3.3	.964	متوسط
4	4	يسهل قياس الاهداف الفرعية المنبثقة من الاهداف الإستراتيجية في قسم التربية الخاصة .	3.3	.824	متوسط
3	5	يوجد توافق بين رؤية ورسالة والاهداف الاستراتيجية للوزارة مع رؤية ورسالة والاهداف الاستراتيجية لقسم التربية الخاصة .	3.21	.938	متوسط
7	6	توضع أهداف استراتيجية للموارد البشرية من قبل العاملين تتسق مع الاهداف الاستراتيجية للقسم والوزارة .	3	.94	متوسط
6	7	يشارك كل من قسمي التربية الخاصة والموارد البشرية في وضع الرؤية والرسالة	2.7	.98	متوسط
		المعدل الكلي للمحور	3.23	.716	متوسط

يبين الجدول (4) أنّ استجابات أفراد العينة لمحور تحديد الاتجاهات الاستراتيجية، قد تراوحت بين مرتفع ومتوسط، حيث تراوحت متوسطات عبارات المحور ما بين (3.68 إلى 2.7). فيما بلغ المعدل الكلي للمحور (3.23) ويشير إلى

مستوى تطبيق متوسط وانحراف معياري (716).

جاءت في المرتبة الأولى وبتقدير مرتفع عبارة: " تتسم رؤية ورسالة قسم التربية الخاصة بالوضوح والبساطة ودقة التعبير " بمتوسط حسابي (3.68). وجاءت في المرتبة الثانية وبتقدير متوسط عبارة: "تسهم الاهداف الاستراتيجية الموضوعة على حث الموظفين للعمل على التميز في الاداء" بمتوسط (3.38). وجاءت في المرتبة الثالثة وبتقدير متوسط عبارة: "تراعى كل من رؤية ورسالة قسم التربية الخاصة المتغيرات المستقبلية وقابليتها للتكيف مع متغيرات البيئة المحلية" بمتوسط (3.3). وحلّت بالمرتبة الأخيرة بتقدير متوسط عبارة: " يشترك كل من قسمي التربية الخاصة والموارد البشرية في وضع الرؤية والرسالة" بمتوسط حسابي (2.7)، وانحراف معياري (98).

محور التحليل البيئي للمؤسسة:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور التحليل البيئي للمؤسسة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
9	1	تعمل الحوافز والترقيات على زيادة تطوير اداء العاملين.	4	1.15	مرتفع
11	2	تؤدي المشكلات الفنية التي تواجه القسم مثل التشخيص وادوات التشخيص والمراجع... الخ تؤدي إلى التقليل من تطوير اداء العاملين في قسم التربية الخاصة.	3.71	1.2	مرتفع
8	3	تساعد المعدات المكتبية وحفظ الملفات وفهرستها والترتيب الداخلي للمكاتب على تطوير الاداء لدى العاملين في قسم التربية الخاصة .	3.54	1.209	مرتفع
10	4	تعمل الموارد المالية لقسم التربية الخاصة على تطوير اداء العاملين في قسم التربية الخاصة .	3.43	.916	مرتفع
15	5	تحديد حاجة الوزارة وقسم التربية الخاصة من الموارد البشرية لشغل كل وظيفة في قوائم الوظائف الرئيسية.	3.26	.88	متوسط
6	6	يسهم الهيكل التنظيمي الخاص للتربية الخاصة في إجراء عمليات التحليل البيئي.	3.027	.88	متوسط
2	7	يشارك المسؤولون في أقسام التربية الخاصة في تحليل المؤثرات المحلية التي يجب مراعاتها في التوجه الاستراتيجي	3.026	1.004	متوسط
4	8	تدرس الوزارة نقاط قوة النظام التربوي للعمل على تعزيزها في التوجه الاستراتيجي .	2.99	.99	متوسط

متوسط	1.03	2.97	تدرس أقسام التربية الخاصة الفرص التي يجب أن يقوم بها النظام التربوي في التوجه الاستراتيجي .	9	3
متوسط	.966	2.95	تدرس الوزارة نقاط ضعف النظام للعمل على تلافيها في التوجه الاستراتيجي .	10	5
متوسط	.961	2.937	تحديد عدد الافراد الذين لا تتناسب قدراتهم مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها في قسم التربية الخاصة	11	14
متوسط	.834	2.935	يتم تحليل التغيرات المتوقعة على الهيكل التنظيمي لقسم التربية الخاصة دائما.	12	12
متوسط	.985	2.859	يشارك المسؤولون في أقسام التربية الخاصة في تحليل المؤثرات العالمية التي يجب مراعاتها في التوجه الاستراتيجي .	13	1
متوسط	.922	2.63	تعارض ممارسة التخطيط الاستراتيجي في أقسام التربية الخاصة مع قيم الموظفين واتجاهاتهم التي تؤثر على المناخ التنظيمي العام .	14	7
منخفض	1,07	2.477	يشارك قسم التربية الخاصة في مسح التخصصات الوظيفية للطلاب في المؤسسة التعليم العالي التربوي.	15	13
متوسط	.614	3.11	المعدل الكلي للمحور		

يبين الجدول (5) أنَّ استجابات أفراد العينة محور تحديد الاتجاهات الاستراتيجية، قد تراوحت بين مرتفع ومتوسط، حيث تراوحت متوسطات عبارات المحور ما بين (4 إلى 2.477). فيما بلغ المعدل الكلي للمحور (3.11) ويشير إلى مستوى تطبيق متوسط وانحراف معياري (0.614).

جاءت في المرتبة الأولى وبتقدير مرتفع عبارة: " تعمل الحوافز والترقيات على زيادة تطوير اداء العاملين" بمتوسط حسابي (4). وجاءت في المرتبة الثانية وبتقدير مرتفع عبارة: "تؤدي المشكلات الفنية التي تواجه القسم مثل التشخيص وادوات التشخيص والمراجع... الخ تؤدي إلى التقليل من تطوير اداء العاملين في قسم التربية الخاصة" بمتوسط (3.71). وجاءت في المرتبة الثالثة وبتقدير مرتفع عبارة: "تساعد المعدات المكتبية وحفظ الملفات وفهرستها والترتيب الداخلي للمكاتب على تطوير الاداء لدى العاملين في قسم التربية الخاصة" بمتوسط (3.54). وحلَّت بالمرتبة الأخيرة بتقدير منخفض عبارة: "يشارك قسم التربية الخاصة في مسح التخصصات الوظيفية للطلاب في المؤسسة التعليم العالي التربوي" بمتوسط حسابي (2.477)، وانحراف معياري (1,07) بتشتت عالٍ.

محور متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	1	يضع قسم التربية الخاصة خطة استراتيجية شاملة لمختلف أشتطه التربوية.	3.69	.85	مرتفع
2	2	تتصف خطة قسم التربية الخاصة الاستراتيجية بانها واضحة الملامح وتتاسب مع رؤيتها ورسالتها .	3.61	.848	مرتفع
3	3	تتبنى الخطة الإستراتيجية لقسم التربية الخاصة فلسفة تربوية واضحة.	3.48	.907	مرتفع
7	4	تحديد مجالات الاداء في كل وظيفة بقسم التربية الخاصة (التوصيف الوظيفي).	3.31	1.039	متوسط
4	5	تعرض خطة قسم التربية الخاصة الشاملة على الموظفين قبل إقرارها من الإدارة العليا .	3.29	1.04	متوسط
5	6	تتضمن السياسات التربوية المنبثقة عن الخطة الإستراتيجية الشاملة الموازنات اللازمة للتنفيذ.	3.18	1	متوسط
8	7	تحديد الوظائف اللازمة لإداء وإنجاز استراتيجيات قسم التربية الخاصة والوزارة المستقبلية.	3.17	.928	متوسط
9	8	توزيع الامكانات المادية اللازمة لتنفيذ كل خطة إجرائية للموارد البشرية بالتعاون مع قسم التربية الخاصة.	3.08	.959	متوسط
6	9	تتضمن خطة قسم التربية الخاصة السيناريوهات المحتملة للتنفيذ (سياسات بديلة).	2.99	.911	متوسط
11	10	توضع خطط بديلة لتحقيق التوازن في حجم الموارد البشرية .	2.88	.93	متوسط
10	11	تخصص الحوافز والمكافاة للموارد البشرية المتميزة في قسم التربية الخاصة.	2.75	1.084	متوسط
		المعدل الكلي للمحور	3.22	.726	متوسط

يبين الجدول (6) أنَّ استجابات أفراد العينة لمحور تحديد الاتجاهات الاستراتيجية، قد تراوحت بين مرتفع ومتوسط، حيث تراوحت متوسطات عبارات المحور ما بين (3.69 إلى 2.75). فيما بلغ المعدل الكلي للمحور (3.22) ويشير إلى مستوى تطبيق متوسط وانحراف معياري (.726).

جاءت في المرتبة الأولى وبتقدير مرتفع عبارة: " يضع قسم التربية الخاصة خطة استراتيجية شاملة لمختلف أنشطته التربوية" بمتوسط حسابي (3.69). وجاءت في المرتبة الثانية وبتقدير مرتفع عبارة: "تتصف خطة قسم التربية الخاصة الاستراتيجية بأنها واضحة الملامح وتتناسب مع رؤيتها ورسالتها" بمتوسط (3.61). وجاءت في المرتبة الثالثة وبتقدير مرتفع عبارة: "تبنى الخطة الإستراتيجية لقسم التربية الخاصة فلسفة تربوية واضحة" بمتوسط (3.48). وحلّت بالمرتبة الأخيرة بتقدير متوسط عبارة: "تخصص الحوافز والمكافأة للموارد البشرية المتميزة في قسم التربية الخاصة" بمتوسط حسابي (2.75)، وانحراف معياري (1,84) بتشتت عالٍ.

محور تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور تنفيذ الخطة الاستراتيجية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
8	1	يساعد ادراك الدور في تطوير اداء العاملين في قسم التربية الخاصة .	3.97	.884	مرتفع
7	2	يساعد تقسيم العمل وفحص الهياكل التنظيمية على تطوير أداء العاملين .	3.91	.885	مرتفع
9	3	توضع خطط تنفيذية مدعومة بميزانية للتدريب والتنمية المهنية للعاملين في قسم التربية الخاصة.	3.437	1.04	مرتفع
6	4	يوجد جدول زمني لكل مكون من مكونات خطة قسم التربية الخاصة الاستراتيجية يتمثل في خطط قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى .	3.428	.81	مرتفع
4	5	يتم معرفة درجة الاستعداد والتهيئة اللازمين لتنفيذ خطة قسم التربية الخاصة الاستراتيجية .	3.357	.868	متوسط
5	6	يتم مراعاة وجود تنظيم إداري ملائم قبل تنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.34	.814	متوسط
10	7	توزع الموارد البشرية على قسم التربية الخاصة والمدارس التابعة لها بحسب الجدول الزمني المحدد في الخطط.	3.31	.934	متوسط
1	8	يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية قبل تنفيذ الخطة الاستراتيجية قبل تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمعرفة درجة توافرها مع الخطة الموضوعية .	3.3	.94	متوسط
3	9	يتم التأكد من الصعوبات المحتملة قبل تنفيذ خطة قسم التربية الخاصة الاستراتيجية.	3.24	.89	متوسط
2	10	يتم تعرف الظروف والامكانيات المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .	3.2	.9	متوسط
		المعدل الكلي للمحور	3.453	.681	مرتفع

يبين الجدول (7) أنّ استجابات أفراد العينة لمحور تحديد الاتجاهات الاستراتيجية، قد تراوحت بين مرتفع ومتوسط، حيث تراوحت متوسطات عبارات المحور ما بين (3.97 إلى 3.2). فيما بلغ المعدل الكلي للمحور (3.453) ويشير إلى مستوى تطبيق متوسط وانحراف معياري (1.681).

جاءت في المرتبة الأولى وبتقدير مرتفع عبارة: "يساعد ادراك الدور في تطوير اداء العاملين في قسم التربية الخاصة" بمتوسط

حسابي (3.97). وجاءت في المرتبة الثانية وبتقدير مرتفع عبارة: "يساعد تقسيم العمل وفحص الهياكل التنظيمية على تطوير أداء العاملين" بمتوسط (3.91). وجاءت في المرتبة الثالثة وبتقدير مرتفع عبارة: "توضع خطط تنفيذية مدعومة بميزانية للتدريب والتنمية المهنية للعاملين في قسم التربية الخاصة" بمتوسط (3.437). وحلّت بالمرتبة الأخيرة بتقدير متوسط عبارة: "يتم تعرف الظروف والامكانيات المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.2)، وانحراف معياري (9).

محور المتابعة والتقييم:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور المتابعة والتقييم لمحور المتابعة والتقييم

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
8	1	يساعد التطوير الذاتي في خلق ثقافة من التحسن الدائم في أداء العاملين في قسم التربية الخاصة.	3.97	.84	مرتفع
1	2	توجد معايير لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لقسم التربية الخاصة .	3.49	.83	مرتفع
9	3	يتم إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع مكان متوقع منهم يساعد على تطوير أدائهم.	3.43	.927	مرتفع
6	4	تتسم الخطة الاستراتيجية بالمرونة التي تجعلها مستوعبة كل المتغيرات الطارئة.	3.34	.887	متوسط
7	5	تتميز أساليب تقييم ومتابعة الخطة بالوضوح لجميع العاملين في قسم التربية الخاصة.	3.33	.887	متوسط
2	6	تنفذ الخطة الاستراتيجية ضمن إطار محدد وضع معايير لقياس كفاءة الاداء في كل هدف من أهداف الخطة الاستراتيجية للقسم.	3.27	.75	متوسط
3	7	يتم مقارنة كفاءة الاداء بمعدلات الانجاز في فترات زمنية محددة	3.23	.893	متوسط
4	8	تتم الاستعانة بالمعايير الموضوعية لقياس كفاءة الاداء في معرفة معدلات الانحرافات في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للقسم.	3.05	.912	متوسط
5	9	يتم استخدام النتائج التي يتم الحصول عليها من تحليل معايير الاداء في بناء خطط علاجية مساعدة لإعادة الخطة الاستراتيجية إلى مسارها المحدد .	3.05	.912	متوسط
		المعدل الكلي للمحور	3.35	.664	متوسط

يبين الجدول (8) أنَّ استجابات أفراد العينة لمحور المتابعة والتقييم، قد تراوحت بين مرتفع ومتوسط، حيث تراوحت متوسطات عبارات المحور ما بين (3.97 إلى 3.05). فيما بلغ المعدل الكلي للمحور (3.35) ويشير إلى مستوى تطبيق متوسط وانحراف معياري (0.664).

جاءت في المرتبة الأولى وبتقدير مرتفع عبارة: "يساعد التطوير الذاتي في خلق ثقافة من التحسن الدائم في أداء العاملين في قسم التربية الخاصة" بمتوسط حسابي (3.97). وجاءت في المرتبة الثانية وبتقدير مرتفع عبارة: "توجد معايير لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لقسم التربية الخاصة" بمتوسط (3.49). وجاءت في المرتبة الثالثة وبتقدير مرتفع عبارة: "يتم إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع مكافئ متوقع منهم يساعد على تطوير أدائهم" بمتوسط (3.43). وحلَّت بالمرتبة الأخيرة بتقدير متوسط عبارة: "يتم استخدام النتائج التي يتم الحصول عليها من تحليل معايير الاداء في بناء خطط علاجية مساعدة لإعادة الخطة الاستراتيجية إلى مسارها المحدد" بمتوسط حسابي (3.05)، وانحراف معياري (0.912).

أشارت النتائج بشكل عام، أنَّ عملية التخطيط الاستراتيجي ودرجة تطبيقها في أقسام التربية الخاصة من قبل المشرفين ورؤساء الاقسام جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدرة (3,3) وانحراف معياري قدره (0.56) وهي درجة غير مرضية، لأنها لا تساعد على تطوير الأداء. وقد يرجع ذلك لنقص الكوادر البشرية التخطيطية المؤهلة للتربية الخاصة وقلة الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي، حسبما تؤكدها دراسة السعدي، (2011). وتتفق كذلك الدراسات الآتية مع نتائج الدراسة الحالية؛ في أنَّ درجة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عُمان متوسطة (العويسي، 2006؛ السرحني، 2010). ونجد أنَّ دراسة Klein، (2009) تؤكد ضرورة اشراك الأهالي في التخطيط لبرامج التربية الخاصة. فيما تؤكد دراسة Maher، (1998) بتقييم برامج التربية الخاصة فيما يخص التخطيط لها والاهتمام بالشؤون الادارية. إما دراسة Brooks، (1999) فتؤكد على جودة الخطط وعلى عمل مشاريع تطويرية في مدارس التربية الخاصة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل، لدى أفراد عينة الدراسة؟

متغير النوع الاجتماعي:

تم استخدام اختبارات (T - test)؛ لفحص عينة النوع الاجتماعي (ذكور - إناث) لآراء عينة أفراد دارة . كما مبين بالجدول (9) .

الجدول (9) نتائج اختبار (T – test) للنوع الاجتماعي

م	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
1	ذكور	39	3.47	.47	112	2.4	.017
2	اناث	75	3.21	.58			

بلغت قيمة " t " تساوي 2,4 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (.05). وهذا يشير إلى وجود فروق بين الذكور والإناث لصالح الذكور، حيث بلغ متوسط الحسابي للذكور (3,47) بانحراف معياري (,47) ، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3,21) بانحراف معياري (,58). ويعني ذلك أن الذكور لديهم القدرة في تطوير أدائهم في ضوء التخطيط الاستراتيجي في أقسام التربية الخاصة التابعة لوزارة التربية والتعليم.

لا تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (السرحدني، 2010) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى النوع الاجتماعي لصالح الذكور في الاحتياجات التدريبية في عملية التخطيط الاستراتيجي وأيضاً دراسة (العويسي ، 2006) في أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث في مجال إدارة وتنظيم الموارد المالية.

متغير المؤهل العلمي:

جدول (10) تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
لا توجد دلالة إحصائية	.99	.011	.003	2	.007	بين المجموعات
			.321	111	35.61	داخل المجموعات
				113	35.62	المجموع

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمؤهلات العاملين في قسم التربية الخاصة التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان والمؤهلات هي (الدبلوم، البكالوريوس، ماجستير فأكثر)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (.99) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ويعني ذلك أن العاملين في قسم التربية الخاصة الحاملين لشهادة الدبلوم أو البكالوريوس والماجستير لا يوجد بينهم فرق في وضع الخطط الاستراتيجية لقسم التربية الخاصة فجميعهم نفس المستوى في وضع الخطط.

لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة السرحني, (2010) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهلات، في ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل المديرين في درجة الممارسة الكلية للتخطيط الاستراتيجي.

متغير الخبرة:

جدول (11) تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة

الدالة	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
لا توجد دلالة إحصائية	0.53	3.02	.92	2	1.84	بين المجموعات
			.3	111	33.78	داخل المجموعات
				113	35.62	المجموع

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الخبرة لدى العاملين في قسم التربية الخاصة التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان واطلعت الدراسة على أثر سنوات الخبرة (خمس سنوات, من خمس سنوات إلى عشر سنوات , وعشر سنوات فأكثر)، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (0.53) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ويعني ذلك أنَّ العاملين في قسم التربية الخاصة مهما اختلفت سنوات الخبرة؛ لا يوجد فرق في وضع الخطط الاستراتيجية لقسم التربية الخاصة فجميعهم نفس المستوى في وضع الخطط الاستراتيجية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة السعدي, (2010م)، ودراسة البحري, (2010م) .

قائمة المراجع:

البحري , زوينة بنت ناصر. (2010). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان نموذج مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة السلطان قابوس, سلطنة عُمان.

الجامودي, سليمان عبدالله. (2005). المشكلات الإدارية التي تواجه مدارس ومراكز التربية الخاصة في السلطنة. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة السلطان قابوس, سلطنة عُمان.

الزيودي , محمد, الزغلول , عماد. (2008) . الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة بالأردن. المجلة النفسية التربوية البحرينية, البحرين.

- السرحدني, أحمد بن حمود. (2010). واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, الأردن .
- السعدي, زليخا سالم جميل. (2011). الاحتياجات التدريبية اللازمة في التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم للصفوف من (1-10) بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة السلطان قابوس, سلطنة عُمان.
- السعدي, عصرية ضاوي. (2008). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مرحلة التعليم العام بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الزقازيق, مصر.
- شاكر, أسامة محمد وأحمد, عمر. (2009). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. المملكة الأردنية الهاشمية: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- صلاح, سمير يوسف, الرشيدى, سعد. (2007). مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق. ط2, حوالي, دولة الكويت: مكتبة الفلاح.
- العويسي, علي بن عبيد. (2006). دراسة تقويمية للدور التخطيطي لمدير المدرسة الثانوية بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة السلطان قابوس, سلطنة عُمان.
- القريطي, عبد المطلب أمين. (2005). سيكولوجية ذوي الاحتياجات الخاصة وتربيتهم. ط4, القاهرة, جمهورية مصر العربية: دار الفكر العربي.
- مصطفى, أحمد سيد. (2005). الإدارة الاستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي. الناشر المؤلف, ص.ب. (14) المعادي الجديدة، القاهرة.

REFERENCE LIST

- Brooks, Elizabeth A. (1999). Quality Assurance and Improvement Planning and The Education of Special Education Students, doctor of education, (U.M.I).
- Gunteski, Anne M . (2011). Professional Development Training in Special Education: A case Study of Family – Professional Collaboration, doctor of Education UMI.
- Klein, Janet Lynn. (2009). Participation of culturally, Linguistically and Economically Diverse Parents in the Special Education Planning Process, doctor of philosophy, U.M.I.
- Maher, Brian. (1998). Involving School Professional in Planning For Special Education on Program evaluation: A case study, doctor of psychology, University Microfilm International.
- Martinez, Jacqueline Faith kirk . (2011). coaching in special Education: Toward a Model of Differentiated Professional Development for Elementary School Paraeducators, Doctor of Educational Leadership, and University of California santa bar bara.
- Ritaa. (2002). Principals perception of competence needed for Administration of special Education : Implications for programs, doctor of Education, (U.M.I).

Sims, Kimberly. (2010). The Impact OF Professional Development On High School Teacher's Attitudes About Students with special Education Needs, Collaboration, And Instructional Efficacy , doctor of education , UMI Stevenson ,

Talley, Veronica Eugenia, (2009). Staff Development Activities Influencing Bilingual special Education Teacher Practices, doctor of Philosophy, (U.M.I).

ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET:

Albahri, Za. Na. (2010). *Altakhtit Alastiratijii Kamadkhal Alaihtiajat Altaelimiat min Almawarid Albashariat Biwizarat Altarbiat Waltaelim fi Saltanat Eaman Namudhaj Muqtarahun. Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Jamieat Alsultan Qabus, Saltanat Eaman.*

Aljamudi, Sa.Ea. (2005). *Almushkilat Al'iidariat Alataa Tuajih Madaris W Marakiz Altarbiat Alkhasat fi Alsaltanati. Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Jamieat Alsultan Qabus, Saltanat Eaman.*

Alziyudi, Mi. Alzaghlul, Ea. (2008) . *Alrida Alwazifiu Limuealimi Altarbiat Alkhasat w Aleawamil Almuathirat Fih Bialmadaris Alhukumiati Walkhasat fi Muhafazat Aleasimat Bial'urdun. Almajalat Alnafsiat Altarbawiat Albahrayniata, Albahrayn.*

Alsarhani, 'A. Ha. (2010). *Waqie Altakhtit Alastiratijii fi Wizarat Altarbiat Waltaelim fi Saltanat Eaman. Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Jamieat Alyrmuk, Al'urduni .*

Alsaedi, Zi. S. (2011). *Alaihtiajat Altadribiat Allaazimat fi Altakhtit Alastratijii Limudiri Madaris Altaelim Al'asasii W Musaeidiihim Lilsufuf Min (1-10) Bisaltanat Euman. Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Jamieat Alsultan Qabus, Saltanat Eaman.*

Alsaedi, Ea. Da. (2008). *Mutatalabat Tatbiq Altakhtit Alastiratijii fi Marhalat Altaelim Aleami Bisaltanat Eaman. Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Jamieat Alzaqaziq, Masr.*

Shakri, A Mi. Wa'ahmadu, Ea. (2009) . *Almadakhil Al'iidariat Alhadithat fi Altaelimi. Almamlakat Al'urduniyat Alhashimiati: Dar Almanahij Lilnashr Waltawziei.*

Salah, Sa. Ya. Walrushidi, Si. (2007). *Manahij Albahth Altarbawii Bayn Alnazariat Waltatbiqi. T2, Hawli, Dawlat Alkuayti: Maktabat Alfalah.*

Aleuisi, Ea. Ea. (2006). *Dirasat Taqwimiati Lildawr Altakhtitii Limudir Almadrasat Althaanawiat Bisaltanat Eaman. Risalat Majistir Ghayr Manshuratin, Jamieat Alsultan Qabus, Saltanat Eaman.*

Alqiriti, Ea. Mi. (2005). *Saykulujiat Dhawi Alaihtiajat Alkhasat w Tarbiatuhum. T4, Alqahiratu, Jumhuriat Misr Alearabiat: Dar Alfikr Alearabii.*

Mustafaa, 'A. Si. (2005). *Al'iidarat Alastiratijiat Dalil Almudir Alearabii Liltafkir w Altaghyir Alastiratiji. Alnaashir Almualafa, S.B. (14) Almaeadi Aljadidatu, Alqahirati.*