# الفصل الخامس

# مناقشة النتائج

## 5.1 تمهيد

في ضوء ما أسفرت عنه تحليل بيانات الدراسة الميدانية، يناقش الباحث في هذا الفصل مجموعة الاستنتاجات التي تمّ التوصل إليها. ويقوم بعرض التوصيات والمقترحات التي يراها مناسبة. ويمكن عرض المناقشات في الفقرات على النحو الآتي:

## 5.2 مناقشة النتائج

استنتج الباحث أن معظم أفراد العينة لا يرون بأن كفاءة الإمكانات والتجهيزات متحققة في مدارس السلطنة التي شملتها الدراسة، وأن عنصر الإمكانات والتجهيزات لا يكون من العناصر التي تأسهم بشكل فاعل في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها. تشير هذه النتيجة إلى أهمية المؤشرات المتعلقة بالإمكانات والتجهيزات في قياس مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، وهذا ما يتفق ما النتائج التي توصلت إليها دراسة (Louriie, 2008)، ودراسة (مرسي، 2007)، دراسة (الدجاني، 2011)، دراسة (مصطفى، 2012)، دراسة (Hatten, 2014) وأيضاً دراسة (سيدهم، 2015)، التي أكدت على أن وضع مؤشرات محددة للأهداف والأنشطة في المؤسسات التعليمية من شأنه أن يسهم في قياس مستوى كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي فيها.

وبالتالي في تقويم السياسات التعليمية، إلا أن الدراسة الحالية تتميز باستخدامها لعنصر الإمكانات والتجهيزات كمؤشر لقياس الأداء المؤسسي في بعض المدارس الحكومية بتعليمية محافظة مسقط. وفيما يتعلق بكفاءة التقنيات الرقمية استنتج الباحث أن معظم أفراد العينة يرون بأن كفاءة التقنيات الرقمية متحققة بالفعل في مدارس السلطنة التي شملتها الدراسة، وأنها تأسهم بشكل فاعل في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها، وهذا يختلف عن المؤشرات التي استخدمتها العديد من الدراسات السابقة في تقييم الأداء المؤسسي؛ إذ لم تتطرق أياً من الدراسات السابقة إلى عنصر التقنيات الرقمية كمؤشر يمكن استخدامه في تقييم فاعلية الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، على الرغم من أهمية التقنيات الرقمية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات الخدمية والإنتاجية.

أما فيما يتعلق بكفاءة تمويل المدرسة استنتج الباحث أن معظم أفراد العينة يرون بأن كفاءة تمويل المدرسة متحققة نسبياً بالفعل في مدارس السلطنة التي شملتها الدراسة، وأنها تأسهم بشكل متوسط في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها؛ وبالرغم من أن العديد من الدراسات السابقة قد أكدت على أهمية وضع مؤشرات محددة لقياس مستوى الأداء المؤسسي، على غرار دراسة (Louriie, 2008)، (مرسي، 2009)، (الدجاني، 2011)، (مصطفى، 2012)، (Hatten, 2014)، وكذلك (سيدهم، 2015)؛ إلا إنها لم تضع في الاعتبار أو تتطرق إلى عنصر كفاءة التمويل كأحد تلك المؤشرات، ما يجعل الدراسة الحالية تتميز باستخدامها لهذا المؤشر لقياس الأداء المؤسسي في بعض المدارس الحكومية في تعليمية محافظة مسقط.

وفي مستوى المنتج التعليمي استنتج الباحث أن مستوى المنتج التعليمي في ضوء عمل المعلمين يعكس إلى حد كبير كفاءة الأداء المؤسسي في مدارس السلطنة؛ وعلى غرار النتيجة السابقة، فإن الدراسات السابقة لم تضع مستوى المنتج التعليمي من بين المؤشرات التي يمكن استخدامها في تقييم وقياس مدى كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، وهذا مفاده أن الدراسة الحالية تتميز باستخدامها لمستوى المنتج التعليمي كمؤشر لقياس الأداء المؤسسي في بعض المدارس الحكومية في تعليمية محافظة مسقط.

لقد استنتج الباحث أن مستوى المنتج التعليمي في ضوء توظيف التكنولوجيا يعكس إلى حد كبير كفاءة الأداء المؤسسي في مدارس السلطنة، كما أنه يعد من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مستوى فاعلية الأداء المؤسسي فيها، الأمر الذي يعزز النتيجة السابقة بشأن التقنيات الرقمية؛ فلم تتطرق أياً من الدراسات السابقة إلى توظيف التكنولوجيا كمؤشر يمكن استخدامه في قياس مدى كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.

كما استنتج الباحث أن مستوى المنتج التعليمي في ضوء المناهج التعليمية يعد من أهم المؤشرات التي تدل على كفاءة الأداء المؤسسي في مدارس السلطنة، وأكثرها فاعلية، وقد أشار الباحث آنفاً إلى أنه ما من دراسة سابقة قد تطرقت إلى مستوى المنتج التعليمي في ضوء المناهج التعليمية باعتباره من المؤشرات التي يمكن استخدامها في تقييم وقياس مدى كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، ومن ثم، فإن استخدام هذا المؤشر في الدراسة الحالية كمؤشر لقياس الأداء المؤسسي في بعض المدارس الحكومية في تعليمية محافظة مسقط، يعد من أهم ما تتميز به الدراسة الحالية.

واستنتج الباحث أن مستوى المنتج التعليمي في ضوء الإدارة والقيادة عالي جدا في مدارس السلطنة، ويشير إلى كفاءة الأداء المؤسسي فيها، ما يجعله من المؤشرات الفاعلة التي يمكن من خلالها قياس مستوى كفاءة الأداء المؤسسي، باستثناء دراسة (السيد، 2016) التي أكدت على أهمية قياس تأثير نمط القيادة على مستوى الأداء المؤسسي؛ ومع ذلك، لم تتوصل أي دراسة سابقة إلى نتيجة مماثلة، نظراً لكون أغلب الدراسات السابقة التي عنيت بالأداء المؤسسي في المدارس والمؤسسات التعليمية، لم تنظر إلى العناصر المتصلة بالمنتج التعليمي، بما فيها الإدارة والقيادة كمؤشر لقياس مدى كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي فيها، وهذا بدوره ما تتميز به الدراسة الحالية، من حيث أنها وضعت العديد من المؤشرات التي لم يسبق استخدامها لأجل هذا الغرض، في الوقت نفسه الذي يجدر فيه التأكيد على أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تظل مقتصرة على بعض المدارس الحكومية بتعليمية محافظة مسقط، ومن الصعب تعميمها على كافة المدارس أو المؤسسات التعليمية في السلطنة أو في الدول الأخرى.

كذلك استنتج الباحث أن مستوى الجودة في العمليات التعليمية متحقق بدرجة عالية، الأمر الذي يشير إلى مستوى عال من مستويات الأداء المؤسسي في المدارس التي شملتها الدراسة في تعليمية محافظة مسقط؛ هذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (السيد، 2016)، التي هدفت نحو التوصل إلى إطار مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، إذ تعد الجودة الشاملة من أهم المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في تقييم كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، كما يتفق هذا الاستنتاج مع ما وصلت إليه دراسة (الدجاني، 2011) التي استخدمت الجودة كمؤشر لتقييم جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وكذلك دراسة (سيدهم، 2015) التي

اهتمت بعنصر الجودة، إلا أن نتائج الدراسة الحالية تظل قاصرة من حيث انطباقها على بعض المدارس الحكومية بمحافظة مسقط.

وفي مجال القيمة المضافة استنتج الباحث أن القيمة المضافة قد أسهمت بشكل فاعل في تحسين مستوى التعليم والتعلم، من خلال تنويع إستراتيجيات التدريس التي يستخدمها المعلمون، وتطوير قدراتهم على توظيف مهارات التعامل ومراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، ومتابعة تحصيلهم؛ ومن خلال تشجيع الطلاب على ممارسة التعلم الذاتي، والتفكير الإبداعي، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم في حل المشكلات.

يتفق هذا الاستنتاج مع ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة، ومنها دراسة ( Brayson, 2008)، ودراسة (Choon, 2010)، ودراسة (حمودي ومحمد، 2010)، ودراسة (العيسوي، 2017)، و(السيد، 2016)، و(حجازي، 2010)، التي أكدت جميعاً على أهمية تقييم الأداء المؤسسي ونوعيته وفق مدخل القيمة المضافة والجودة، وأوصت بضرورة وجود منهجية لتحديد مفاهيم الجودة والقيمة المضافة في التعليم، ومعرفة أثر ذلك على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.

وقد خلص الباحث إلى أن القيمة المضافة قد أسهمت بشكل فاعل في تحسين بيئة الطالب، من خلال توافر بيئة صحية وآمنة يتم صيانتها بشكل جيد ومستمر، تأسهم في تعزيز مقدرة الطلبة على تبني الحوار الإيجابي مع الأقران، ونشر ثقافة التوقعات الإيجابية والعالية لدى المجتمع المدرسي. كما أسهمت القيمة المضافة في بناء معارف أكاديمية للفرد تنمي ميوله نحو مهنة معينة، وتوفير مصادر تعلم كافية تتناسب مع احتياجات الطلبة التعليمية، تفعيل مشاركة الطلبة في صنع القرار، وتطوير برمجيات التعليم.

ونظراً لتفرد الدراسة الحالية في بناء العلاقة الإجرائية بين متغيراتها المستقلة (الأداء المؤسسي والقيمة المضافة)، والمتغير التابع (الجانب التعليمي)، فإن أي من الدراسات السابقة لم تصل إلى مثل هذه النتائج، إضافة أن الدراسة الحالية تظل مقتصرة من حيث نتائجها على بعض المدارس الحكومية في تعليمية محافظة مسقط، الأمر الذي يحول دون تعميم نتائجها، ومع ذلك فإن هذه النتائج تعد امتداداً لما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة بشأن الدور الذي يمكن أن يلعبه مدخل القيمة المضافة في تحسين مستوى الأداء في المؤسسات التعليمية، وغيرها من المؤسسات، متصلاً بالعديد من المتغيرات الأخرى كالجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وهي الدراسات التي سبق الإشارة إليها: (Brayson, 2008)، (Choon, 2010)، (حمودي ومحمد، 2010)، (العيسوي، 2017)، (السيد، 2016)، و(حجازي، 2010).

كما استنتج الباحث أن القيمة المضافة قد أسهمت بشكل فاعل في تحسين مشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية، لاسيما في ظل زيادة تواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع، وحرص المدرسة على إقامة علاقات متبادلة معهما، وتفعيل تلك الشراكة التبادلية مع المجتمع المحلي لدعم تطوير المدرسة كمؤسسة تعليمية، وزيادة مشاركة أولياء الأمور في نشاطات المدرسة.

الجدير بالذكر، أن إشارات الباحث المرتبطة بالنتائج السابقة المتعلقة بمحور القيمة المضافة، تنطبق على هذه النتيجة، من حيث أن الدراسات السابقة لم تتوصل إلى نتائج مماثلة، نظراً لتفرد الدراسة الحالية في بحث مؤشرات الأداء المؤسسي على الجانب التعليمي بمحافظة مسقط وفق مدخل القيمة المضافة.

وبخصوص استنتاج الباحث أن القيمة المضافة قد أسهمت بشكل فاعل في تحسين مستوى القيادة والإدارة المدرسية، من خلال تطوير مهارات العاملين ذاتياً، وانطلاق أنشطة المدرسة وفق رؤيتها ورسالتها، وإدخال التكنولوجيا في مجال الإدارة المدرسية، واعتماد التحسين المستمر لعمليات المدرسة، وأيضاً من خلال اعتماد

التخطيط الإستراتيجي كمنهج للعمل، وزيادة مشاركة الأطراف ذات العلاقة جميعها في قيادة المدرسة، وإيجاد إطار لمتابعة مبادرات التطوير المستمر في المدرسة وتقييمها، وإيجاد آليات لمشاركة العاملين في فهم القرارات، وتبني منهجية اتصال مؤسسي فعال مع المؤسسات ذات العلاقة.

كانت الدراسات السابقة (Brayson, 2008)، (Choon, 2010)، (حمودي ومحمد، 2010)، (العيسوي، 2017)، (السيد، 2016)، و(حجازي، 2010)، قد أكدت على أهمية مدخل القيمة المضافة في تقييم بعض المتغيرات المؤثرة على أداء المؤسسات التعليمية، كالجودة والقيادة، وغيرهما، إلا إن الدراسة الحالية كما سبقت الإشارة إليه آنفاً، تتفرد وتتميز في توجهها نحو دراسة وتحليل العلاقة بين (الأداء المؤسسي والقيمة المضافة) من جهة، و(الجانب التعليمي) من جهة أخرى، من خلال قياس بعض المؤشرات المتعلقة بالجانب التعليمي، ولهذا لم تصل أي من الدراسات السابقة إلى نتائج مماثلة.

وحين خلص الباحث إلى أن مدخل القيمة المضافة يمكن أن يسهم في قياس مؤشرات الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، بصورة شمولية، تشمل مؤشرات الأداء المؤسسي المتعلقة بالمدخلات، مؤشرات العمليات الداخلية والأنشطة التعليمية، ومؤشرات المخرجات من جهة، ومن جهة أخرى مؤشرات الكفاءة، ومؤشرات الفعالية، فضلاً عن مؤشرات جودة التعليم، عليه يمكن القول بأن الدراسة الحالية قد تميزت بالوصول إلى نتائج جديدة ومتفردة، لم يتسن لأية دراسة سابقة أن تصل إليها، نظراً إلى فرادة الموضوع التي عنيت به الدراسة الحالية، وخصوصية النطاق المكاني الذي أجريت فيه؛ وهذا ما يقع عليه مناط التأكيد بالنسبة إلى الإضافة العلمية التي تقدمها هذه الدراسة مقارنة بغيرها من الدراسات والبحوث السابقة التي عنيت بمتغيرات القيمة المضافة والأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، ولاسيما المدارس الحكومية منها.

### 5.3 موجز بأهم الاستنتاجات

بعد أن تم استعراض الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث يمكن تلخيصها كما يأتي:

**1.** هناك تحسن في مستوى الأداء المؤسسي بمدارس الحلقتين الأولى والثانية وما بعد الأساسي في تعليمية محافظة مسقط، يتركز في مجالات التعامل الإيجابي بين المدرسة والمجتمع المحلي، والتعاون بين المعلمين والإدارة وأولياء الأمور، والتعليم بالتغذية الراجعة، ومستوى إلمام المعلم بأهداف المواد وتمكينه من تحقيقها.

**2.** وُجد إنَّ من أبرز مظاهر تحسن مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية بالسلطنة؛ حرص المدارس على عقد الاجتماعات الدورية لمناقشة مستجدات العملية التعليمية، وإجراء عمليات التقويم المستمر للطلاب، وبناء علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى، في إطار قائم على التخطيط الآني والمستقبلي الهادف إلى تطوير العملية التعليمية، مع التركيز على تنفيذ خطط علاجية وإثرائية لتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى الطلاب، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، وتطوير أدوات الاستفادة من مصادر التعلم.

**3.** وجد الباحث إنَّ كفاءة الأداء المؤسسي في المدارس التي شملها البحث الميداني، ناتجة عن توفر الموارد الكافية للمدارس واللازمة لتحقيق أهدافها، لاسيما ما يتعلق منها بالتقنيات والبرمجيات الحديثة، والمهارات اللازمة للتعامل معها واستخدامها بشكل مثمر في العمل المدرسي، والعملية التعليمية ككل، في الوقت نفسه الذي تعنى فيه المدارس بتقييم المناهج بشكل دوري ومستمر.

**4.** إنَّ القيمة المضافة في مجال التعليم بمدارس الحلقتين الأولى والثانية وما بعد الأساسي بتعليمية محافظة مسقط، قد أسهمت في رفع مستوى مؤشرات كفاءة الأداء المدرسي، لاسيما فيما يتعلق ببناء القيم والاتجاهات الإيجابية، وفي تنويع إستراتيجيات التدريس التي يستخدمها المعلمون، وتحسين الأداء المؤسسي للمدرسة– كمؤسسة تعليمية.

**5.** لقد أسهم مدخل القيمة المضافة في تطوير مقدرة المعلمين على مراعاة الفروق الفردية لدى الطلاب، وقدراتهم المتعلقة بتوظيف مهارات التعامل مع الطلبة.

**6.** كذلك أسهم مدخل القيمة المضافة في دعم تعلم الطلبة من خلال نتائج تقييمهم، متصلاً ذلك بإسهام القيمة المضافة في زيادة مقدرة المعلمين على متابعة تحصيل الطلبة، وتوظيفهم لإستراتيجيات وأساليب متنوعة من شأنها المساهمة في تعديل سلوك الطلبة.

**7.** أدى مدخل القيمة المضافة إلى تطوير القدرات الذاتية للمعلمين والعاملين في البيئة المدرسية.

**8.** أسهمت القيمة المضافة في تمكين الطلاب من الحصول على المعرفة وكيفية التعامل معها، وفي تشجيع التعلم الذاتي، وتنمية مهارات الطلبة ومقدرتهم لحل المشكلات، وزيادة مستوى التركيز على التفكير الإبداعي لديهم، وتنمية قدراتهم الاجتماعية والتواصلية من خلال تنمية قدراتهم على تبني وممارسة الحوار الإيجابي.

**9.** أدى مدخل القيمة المضافة إلى تعزيز كفاءة الأداء المدرسي فيما يتعلق بتمكين أولياء الأمور من الحصول على كافة المعلومات حول مستوى التحصيل العلمي لأبنائهم، وإشراكهم في تنمية مستوياتهم العلمية.

**10.** يمكن لمدخل القيمة المضافة أن يسهم في قياس مؤشرات الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، بصورة شمولية، تشمل مؤشرات الأداء المؤسسي المتعلقة بالمدخلات، مؤشرات العمليات الداخلية والأنشطة التعليمية، ومؤشرات المخرجات من جهة، ومن جهة أخرى مؤشرات الكفاءة، ومؤشرات الفعالية، فضلاً عن مؤشرات جودة التعليم.

**11.** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى مؤشرات الأداء المؤسسي؛ ترجع إلى درجة القيمة المضافة لدى عينة من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في بعض المدارس الحكومية.

**12.** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى الجانب التعليمي ترجع إلى درجة القيمة المضافة لدى عينة من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في بعض المدارس الحكومية.

**13**. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى الجانب التعليمي ترجع إلى درجة القيمة المضافة لدى عينة من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في بعض المدارس الحكومية تعزى إلى متغير الجنس.

**14**. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى الجانب التعليمي ترجع إلى درجة القيمة المضافة لدى عينة من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في بعض المدارس الحكومية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

**15**. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مستوى مؤشرات الأداء المؤسسي ومستوى الجانب التعليمي وفق مدخل القيمة المضافة، لدى عينة من أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في بعض المدارس الحكومية.

## 5.4 التوصيات

في ختام الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

**1**. توسيع نطاق صلاحيات الإدارة المدرسية، والحد من سلبيات الإدارة المركزية.

**2**. الاستفادة من خبرات وآراء الهيئات الإدارية وهيئات التدريس، في مختلف المدارس الحكومية عند صنع القرارات العليا، وتوسيع نطاق مشاركتهم فيها.

**3**. ضرورة تطوير آليات اختيار وتعيين مديري المدارس، وفق رؤى وبرامج إستراتيجية متكاملة لتطوير كفاءة الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية.

**4**. العمل على تبني تقنيات حديثة في العملية التعليمية، ومواكبة التطور المستمر للأدوات والوسائل والنظم التعليمية، مع الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في هذا المجال.

**5.** تنفيذ برامج تدريب وورش عمل تعنى بتنمية معارف وخبرات المديرين والمعلمين الأوائل في المدارس الحكومية بمفاهيم الأداء المؤسسي، ومؤشرات قياسه وتقييمه، وبأسس وآليات تطبيق مدخل القيمة المضافة في تطوير مدخلات وعمليات ومخرجات العمليات التعليمية.

**6.** تشجيع القطاع الخاص للقيام بدور فاعل في مجال دعم ومساندة المدارس الحكومية، لتحقيق أهدافها، خاصة في مجال التقنيات الحديثة ومهارات القرن الحادي والعشرين.

**7.** الاهتمام بمعايير ومؤشرات القيمة المضافة في الأداء المدرسي، وذلك من خلال التجويد لنظام المؤشرات التعليمية الذي يشتمل على المدخلات والعمليات والمخرجات، حتى يساعد في تحديد القيمة المضافة للمدرسة وانعكاس ذلك على المستوى التحصيلي للطلبة.

**8.** العمل على إيجاد علاقة تكاملية بين التحصيل الدراسي للطلبة وطريقة أداء المدارس، والعمليات التي تجري داخلها في الجانب التعليمي، يصاحب ذلك ترسيخ قيمة الانتماء إلى المدرسة كمؤسسة تعليمية لها الأثر الكبير على المجتمع بأسره، وتحبيب الطلبة بمدارسهم لتكون بيئة تعليمية جاذبة ومشجعة ومحفزة نحو الرقي تحصيليا واجتماعيان، ولتحقيق ذلك يمكن الاستعانة بنظام معلومات القيمة المضافة.

## 5.5 المقترحات

إجراء المزيد من البحوث والدراسات، التي تعنى باستخدام المؤشرات في قياس وتقييم كفاءة وجودة الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل القيمة المضافة. القيام بمثل هذه الدراسة في محافظات أخرى من مدارس سلطنة عمان بغية الوقوف على مقدار التوافق والاختلاف مع هذه الدراسة.