

The Effectiveness of Institutional Performance in the Directorates of Education in Sultanate of Oman in the light of Organizational Paradoxes Management

ALI SAIF AL-GHAFRI ¹, KHALAF MARHOON AL-ABRI ² & AISHA SALIM AL-HARTHI ³

Received: 16 March 2025, Accepted: 28 November 2025

Abstract: Objectives: The study aimed to determine the extent to which elements of institutional performance effectiveness—namely organizational responsiveness and social effectiveness—are present, and to assess the impact of administrative patterns in managing organizational Paradoxes on institutional performance effectiveness in the Directorates of Education in the Sultanate of Oman. **Methods:** A descriptive analytical approach was adopted, employing a structured questionnaire to measure the degree of institutional performance effectiveness through the dimensions of organizational responsiveness and social effectiveness. The instrument was administered to a convenience sample of 239 participants, selected from the accessible population of 1,037 directors and department heads within the educational directorates in Oman. **Results:** The results indicated a moderate level of agreement regarding the presence of elements of institutional performance effectiveness in the Directorates of Education. They also revealed a significant influence of administrative patterns for managing organizational Paradoxes on both organizational responsiveness and social effectiveness, particularly in the dimension related to institutional requirements. **Conclusion:** Based on these findings, the study recommends the integration of organizational Paradoxes management standards into the criteria for selecting leadership competencies within educational institutions. It also advocates for the application of organizational responsiveness and social effectiveness criteria in the evaluation and classification of performance across the Directorates of Education in Oman, distinguishing between high and low performance based on the institutional performance effectiveness variable.

Keywords: Effectiveness, Institutional Performance, Organizational Paradoxes Management.

فاعلية الأداء المؤسسي في المديرية التعليمية بسلطنة عمان في ضوء إدارة التناقضات التنظيمية

علي الغافري¹، خلف العبري²، وعائشة الحارثية³

تاريخ التسليم: (2025/3/16)، تاريخ القبول: (2025/11/28)

ملخص: هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توفر عناصر فاعلية الأداء المؤسسي على مستوى الاستجابة التنظيمية والفاعلية الاجتماعية، وتحديد مدى تأثير الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية على فاعلية الأداء المؤسسي في المديرية التعليمية بسلطنة عمان. ونهجت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي باستخدام استبانة تحديد درجة فاعلية الأداء المؤسسي من خلال متغير الاستجابة التنظيمية والفاعلية الاجتماعية التي تم تطبيقها على عينة بلغت 239 باستخدام الطريقة المتيسرة من خلال العينة المتاحة من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ 1037 من مديري ورؤساء أقسام المديرية التعليمية بسلطنة عمان. وأظهرت النتائج وجود درجة موافقة متوسطة على توفر عناصر فاعلية الأداء المؤسسي في المديرية التعليمية بسلطنة عمان، كما أظهرت وجود تأثير للأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية على مستوى الاستجابة التنظيمية والفاعلية الاجتماعية لا سيما في بعد متطلبات المؤسسة. لذلك خرجت الدراسة بتوصيات تمثلت في الحاجة إلى تطبيق معايير الاستجابة التنظيمية والفاعلية الاجتماعية ضمن تقييم وتصنيف الأداء في المديرية التعليمية في سلطنة عمان حسب الأداء المرتفع والأداء المنخفض وفقاً لمتغير فاعلية الأداء المؤسسي، واعتماد معايير إدارة التناقضات التنظيمية ضمن أسس اختيار الكفاءات القيادية في المؤسسات التعليمية.

الكلمات الدالة: الفاعلية، الأداء المؤسسي، إدارة التناقضات التنظيمية.

1 Department of Educational Fundamentals and Administration, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman
Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-5361-0223>

2 Department of Educational Fundamentals and Administration, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7954-0223>

3 Department of Educational Fundamentals and Administration, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1843-1285>

* Corresponding author email: : ali.s.h@moe.om

1 قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان
2 قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان
3 قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان
* الباحث المراسل: ali.s.h@moe.om

لفاعلية على المستوى التنظيمي وأنه يمكن استخدام متوسط درجة الاستجابة التنظيمية كمؤشر على فاعلية الأداء المؤسسي، وتتمثل تلك العناصر الثلاثة في مدى التوافق بين متطلبات المؤسسة واحتياجات العاملين، ومدى تلبيتها لتوقعاتهم، والقدرة على تغيير الطريقة التي تدار بها المؤسسة.

كما أضاف هويت وآخرون (Hoyt et al., 2007) خمسة عوامل أخرى لتمكين الاستجابة التنظيمية تتمثل في قدرة المؤسسة على المسح البيئي للتغيرات في البيئة الخارجية والتخطيط الاستراتيجي للتعامل الفعال مع حالة عدم اليقين في بيئة العمل والأنظمة المرنة المتعلقة بالاستجابة للتغيرات والعلاقات المرنة القائمة على الاحترام والثقة المتبادلة وأخيراً العاملين ذوي المهارات المتعددة القادرين على اتخاذ القرارات التشغيلية.

أما مكون الفاعلية الاجتماعية فيقصد به القدرة الأساسية على التفاعل الاجتماعي في بيئة العمل بطرق فعالة (Ferris & Douglas, 2002)، وكذلك قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها الاجتماعية وخلق تأثير إيجابي على المجتمع حيث ترتبط الفاعلية الاجتماعية بكمية ونوعية الخدمات المقدمة والقدرة على الالتزام بالأهداف الاجتماعية للمؤسسة (Brown, 2005) ويتضمن مكون الفاعلية الاجتماعية خمسة عناصر طورها براون (Brown, 2005) تتمثل في كمية البرامج والخدمات المقدمة في بيئة العمل ومدى التحسن الملحوظ في خدمات المؤسسة بالإضافة إلى جودة الخدمات المقدمة ونسبة رضا العاملين وكذلك قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ونظراً لتزايد حالة التعقيد المعرفي والسلوكي وعوامل التغيير في المؤسسات الحالية؛ فقد أصبحت التناقضات التنظيمية Organizational Paradoxes تلعب دوراً بارزاً في تحديد مصير المؤسسة وفعاليتها، فهي قضية حقيقية وحمية لا يمكن الهروب منها، حيث تعرف التناقضات بأنها عناصر متناقضة ومترابطة في نفس الوقت، حيث تبدو منطقية عند النظر إليها بمعزل عن غيرها، ولكنها غير منطقية وغير متسقة وعبثية عند وضعها جنباً إلى جنب (Smith & Lewis, 2011)، حيث أنها تثير تفاعلات ديناميكية وتتطلب استجابات عملية مستمرة (Smith & Tracey, 2016).

لذلك جاءت نظرية التناقض للبحث في كيفية استجابة المؤسسات للتناقضات التي تنشأ عند السعي إلى تحقيق أهداف متنافسة في نفس الوقت، من خلال إطار معرفي يطلق عليه نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم (Dynamic Equilibrium Model Of Organization)، حيث يمثل هذا النموذج القاعدة المعرفية لنظرية التناقض، ويجمع الافتراضات والرؤى الرئيسية من الأدبيات، ويفترض وجود حركة ثابتة عبر القوى المتناقضة بحيث يحافظ النظام على

يعد الأداء المؤسسي عصب الحياة في المؤسسات على اختلاف مستوياتها الإدارية والتنظيمية، ويشغل اهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة من خلال دراسة كافة الجوانب والاحتمالات التي تؤثر على كفاءته وفاعليته في ظل تنامي عوامل التعقيد المعرفي والسلوكي، وعوامل التغيير التي تمر بها المؤسسات الحالية، حيث أصبحت المعلومات وطريقة توفيرها عنصراً رئيسياً في نجاح المؤسسة ورسم توجهاتها وأهدافها الاستراتيجية.

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على الاستجابة للاحتياجات الاجتماعية والاتفاق على الأهداف العامة للمجتمع وصنع القرارات وتنفيذ السياسات العامة المتفق عليها (Swianiewicz, 2001)، وهو المحصلة أو النتيجة النهائية للنشاطات في المؤسسة، أي انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها (إدريس، ثابت، والمرسي، صلاح الدين، 2001)، ومن أجل تحقيق سلامة الأداء وتقييم مدى نجاحه في تحقيق المطلوب؛ فقد ظهرت معايير تقيس فاعلية الأداء المؤسسي Effectiveness of Institutional Performance، وترتكز على المخرجات لتحقيق الأهداف التي تعمل المؤسسة على تطويرها، حيث يعد مفهوم فاعلية الأداء المؤسسي من المفاهيم الهامة في تقييم أداء المؤسسات المختلفة وعلاقتها وثيقة الصلة بالأهداف التي تمثل الغايات الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها (الراوي، 2020)

ومن النماذج أو المداخل التي برزت في قياس فاعلية الأداء المؤسسي؛ مدخل الاستجابة التنظيمية Organizational Responsiveness ومدخل الفاعلية الاجتماعية Social Effectiveness، حيث تعرف الاستجابة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على اكتشاف التغيرات في بيئتها الخارجية والاستجابة السريعة لها من خلال إعادة تكوين عملياتها لتلبية المتطلبات الجديدة (Liao et al., 2003)، كما تشير الاستجابة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة ومرونتها في تلبية المطالب والتغذية الراجعة من أصحاب المصلحة في المؤسسة بما يسهم في نجاحها وفعاليتها العامة (Herman & Renz, 2004)، فهي تتضمن قدرة المؤسسة على تلبية توقعات أصحاب المصلحة وتحقيق مهمتها المؤسسية بفعالية من خلال استعدادها وقدرتها على التكيف مع احتياجات ومطالب مختلف أصحاب المصلحة بشكل عام وتلبية احتياجات الأشخاص الذين تخدمهم (Zollo et al., 2019).

ويتضمن مكون الاستجابة التنظيمية ثلاثة عناصر طورها هيرمان ورينز (Herman & Renz, 2004) في دراستهم حول تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي للمنظمات غير الربحية والتي أشاروا فيها إلى أن الاستجابة التنظيمية تعد مقياساً جيداً

توازنه عن طريق السحب المستمر في اتجاهين متناقضين من خلال العمل على استراتيجيتين مترابطتين هما قبول التناقض وحل التناقض (Smith & Tracey, 2016).

وبالتالي تركز نظرية التناقض على ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في الثنائيات أي أنها تؤكد على وجود ثنائيات بأشكال مختلفة مثل الاستقرار والتغيير، الاستكشاف والاستغلال، المركزية واللامركزية، حيث تتعايش تلك العناصر المتضادة وتتفاعل مع بعضها البعض داخل المؤسسات، كما تركز كذلك على جانب التوترات حيث تؤكد بأن المؤسسات تواجه توترات عند محاولة تحقيق توازن بين المطالب والعناصر المتضاربة بحيث يمكن أن تخلق تلك التوترات شعور بعدم الراحة والغموض ولكنها أيضاً تدفع إلى الإبداع والتعلم، والجانب الأخير الذي تركز عليه نظرية التناقض هو التوازن الديناميكي حيث تؤكد بأنه بدلاً من السعي إلى القضاء على التناقضات فإنه يجب على المؤسسات أن تهدف إلى تحقيق توازن ديناميكي يمكنها من إدارة واستغلال القوى المتناقضة بفعالية مع مرور الوقت (Wright, 2015).

ويعد تصنيف سميث ولويس (Smith & Lewis, 2011) أشهر تصنيف يوظف أنواع التناقضات التنظيمية بحيث يسهل التعامل معها وإدارتها، حيث تتمثل في تناقضات التعلم (Learning Paradoxes) من حيث التعامل مع المعرفة في ضوء تصورات الوقت بين الماضي والحاضر والمستقبل، وبالتالي فإن المصدر الرئيس لتناقضات التعلم هو التوتر الحاصل بين القديم والجديد، أو الصراع بين الارتياح للماضي وعدم اليقين بالمستقبل (Lewis, 2000)، وتظهر من خلال التضاد بين الدعوة إلى استغلال المعرفة الحالية أو بناء معرفة جديدة، (Toll, 2019). كما تصنف التناقضات كذلك إلى تناقضات التنظيم (Organizing Paradoxes) وتتعلق بالأهداف والأدوار المتباينة التي تتطور من الأنظمة المعقدة مع التصاميم والعمليات المتنافسة داخل المؤسسة مثل التناقض بين محاولات تعزيز التمكين أو زيادة إضفاء الطابع الرسمي والتحكم (Lewis, 2000). وكذلك تناقضات الانتماء (Belonging Paradoxes)، وهي التي تركز على الهوية والولاءات المتنافسة داخل المجموعات التنظيمية وتظهر بين الذات والآخرين، أو بين الهوية الشخصية والهوية الجماعية النفعية، وأخيراً تناقضات الأداء (Performing Paradoxes) والتي تظهر من خلال التركيز على الأهداف الاستراتيجية التي تولد مطالب متنافسة مثل التناقض بين التعاون والتنافسية، وبين العالمية والمحلية (Lewis, 2000). وتشير الدراسات بأن التركيز المبالغ على أحد السمات المؤسسية المتناقضة قد يؤدي إلى نتائج متناقضة تؤثر على فاعلية الأداء المؤسسي، حيث إن التركيز المبالغ على الابتكار وتفعيل روح المبادرة قد يؤدي إلى فقدان التوجه وإهدار

الطاقات، والتركيز المفرط على التحكم والاستقرار قد يؤدي إلى الركود (Cameron & Whetten, 2013)، (Lewis, 2000)، لذلك تعد المؤسسات الأكثر فاعلية هي التي تظهر مستوى أعلى من الازدواجية والثنائيات أي التناقضات على مستوى السياسة الاستراتيجية للمؤسسة من تلك الأقل فاعلية (Biloslavo et al., 2013)، كما أن البيئات المعقدة ذات المستويات العالية من الديناميكية ينتج عنها احتياج كبير نحو ترشيح الأداء وتحقيق الفاعلية التنظيمية (Hoyt et al., 2007)، وبالتالي هذا يشير إلى أن فاعلية الأداء المؤسسي ناتج عن التعامل الجيد مع البيئات المعقدة، وبما أن العوامل البيئية مثل عوامل التغيير والتعقيد والندرة والتعددية وعدم التأكيد هي من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التوترات المتناقضة في بيئة العمل (Smith & Lewis, 2011)، وأن حجم المؤسسة أو تعقيدها من العوامل التي تساعد على تحفيز ودعم التوترات المتناقضة التي تؤثر بدورها في رفاهية العاملين وزيادة الاجتهاد والضغط في مكان العمل (Ahmed, 2019)؛ فإن تأثير التوترات التنظيمية المتناقضة يمتد بشكل عام إلى فاعلية الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة

تعد منظومة الإجابة المؤسسية في سلطنة عمان أداة تعزز التميز المؤسسي من خلال قياس الأداء الحكومي في مجالات تساند تحقيق أهداف الخطط السنوية وتضمن استدامة سعي الوحدات إلى تطوير أدائها والتعرف على جوانب التحسين ونقاط القوة في الوحدة، وقد بدأت سلطنة عمان في بداية العام 2023 التطبيق الفعلي لمنظومة الإجابة المؤسسية على (67) وحدة حكومية؛ بهدف إحداث نقلة نوعية في أداء كافة الوحدات الحكومية من خلال توفير الأدوات المناسبة لتطوير أدائها وتوفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم في أداء الوحدات الحكومية (وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان 2040) (2024). تقرير رؤية عمان 2040. الإصدار سبتمبر 2024).

وفي ظل تلك التوجهات الحكومية فإن وزارة التعليم بسلطنة عمان تسعى إلى ترجمة تلك التوجهات من خلال تعزيز مبدأ الشفافية وترسيخه في الخطة الخمسية العاشرة وإعداد تقرير عن أدائها المؤسسي كل عام (وزارة التعليم، 2021)؛ لذلك فإن أحد أهم المساعي التربوية المهمة في هذه المرحلة لتحقيق الإجابة المؤسسية هو الحاجة إلى توفير المعايير الواضحة والمعتمدة بناءً على تصورات واستجابة العاملين في المديرية التعليمية بسلطنة عمان والتي يمكن من خلالها تصنيف المديرية التعليمية بالسلطنة وفقاً لمتغير فاعلية الأداء المؤسسي، وهذا ما يشكل فجوة معرفية وتطبيقية حول أحد أهم المجالات البحثية في الإدارة التربوية حيث تمثل المديرية التعليمية بسلطنة عمان المستوى الثاني في التنظيم الإداري لوزارة التعليم وهي بمثابة حلقة الوصل بين الوزارة والمدارس

مما يتطلب توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات وإرساء دعائم اللامركزية (وزارة التعليم، 2023).

وحيث أن المديرية التعليمية مسؤولة عن تنفيذ السياسات والقرارات التي تصدرها الوزارة المتعلقة بتوفير الخدمة التعليمية بالمحافظات وتجويد مخرجاتها بما يتلاءم مع متطلبات التنمية المستدامة في السلطنة (وزارة التعليم، 2023)؛ فإن تمكينها من تحقيق تلك المتطلبات والاختصاصات يحتم عليها الوقوف على واقع فاعلية أداؤها المؤسسي وممارساتها الإدارية في ضوء المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحقق التوازن الديناميكي للأداء المؤسسي في الأدوار والأهداف والمطالب والمصالح المختلفة.

وقد أظهرت الدراسات وجود تحديات تعليمية تواجه القيادات الإدارية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان نتيجة ظهور أدوات وأساليب وفلسفات تعليمية جديدة تتطلب تحولاً استراتيجياً في المنظومة التعليمية إضافة إلى تحديات تتعلق بالنمو المعرفي والتقني المتسارع وما يتعلق بمرکزية اتخاذ القرارات الإدارية والخطب بين مفاهيم الولاء الشخصي والولاء المؤسسي (الحمادي، 2017)، بالإضافة إلى غياب العدالة والمعايير الواضحة التي يعتمد عليها في تحفيز العاملين في المديرية التعليمية بالسلطنة (الخروصية، 2019)، الأمر الذي يحفز الاهتمام بتحديد درجة فاعلية الأداء المؤسسي في المديرية التعليمية من خلال تحديد قدرتها الأساسية على التفاعل الاجتماعي في بيئة العمل بطرق فعالة (Ferris et al., 2002)، وكذلك قدرتها على تحقيق رسالتها الاجتماعية وخلق تأثير إيجابي على المجتمع من حيث كمية ونوعية الخدمات المقدمة والقدرة على الالتزام بالأهداف الاجتماعية (Brown, 2005) وتحقيق التكامل بين الوحدات الإدارية بالمحافظات التعليمية والمديرية التابعة لها في وزارة التعليم بسلطنة عمان (المعاينة، 2017).

وبالتالي فإن السعي إلى التعامل السليم مع التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان يتطلب مواجهة تحدي آخر يكمن في التعامل مع التوترات المتناقضة التي تصاحب تلك التحديات، وعلى الرغم من وجود السمات المؤسسية المتناقضة وتأثيرها على فاعلية الأداء المؤسسي (Smith & Cameron & Whetten, 2013) (Lewis, 2011)؛ إلا أنه لم يتم التطرق إلى دراسة تأثير الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية على فاعلية الأداء المؤسسي في المديرية التعليمية بسلطنة عمان؛ لذلك يسعى الباحثون إلى تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تطبيق معايير واضحة يمكن الاعتماد عليها في تصنيف المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان حسب الأداء المرتفع والأداء المنخفض وفقاً لمتغير فاعلية الأداء المؤسسي في ضوء إدارة التناقضات التنظيمية.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة توفر عناصر فاعلية الأداء المؤسسي على مستوى الاستجابة التنظيمية والفاعلية الاجتماعية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان؟
- 2- ما تأثير الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية لدى شاغلي وظائف الإدارة الوسطى على فاعلية الأداء المؤسسي في المديرية التعليمية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة 0.05؟

أهداف الدراسة

هدف الدراسة الحالية من خلال تحديد درجة فاعلية الأداء المؤسسي واختبار تأثير الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية على فاعلية الأداء المؤسسي إلى الآتي:

- 1- الخروج بمعايير واضحة يمكن الاعتماد عليها في تصنيف المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان حسب الأداء المرتفع والأداء المنخفض وفقاً لمتغير فاعلية الأداء المؤسسي في ضوء إدارة التناقضات التنظيمية من خلال قياس مدى توفر عناصر الاستجابة التنظيمية والفاعلية الاجتماعية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان باستخدام لغة التحقيق العلمي.

- 2- تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي في المديرية التعليمية بسلطنة عمان في ضوء إدارة التناقضات التنظيمية من خلال تحديد طبيعة تأثير الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية في مجالات التعلم والتنظيم والانتماء والأداء على فاعلية الأداء المؤسسي.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

يسعى الباحثون إلى سد الفجوة البحثية وتقديم إضافة مفاهيمية للبحث العلمي في توظيف ودعم الافتراضات والأسس المفاهيمية لنظرية التناقض وفق نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم في بيئة المؤسسات التعليمية لضمان تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي في ضوء نظرية التناقض، والتمهيد إلى مزيد من البحث والدراسة لقضية التناقضات وكيفية إدارتها لصالح المؤسسة.

كما تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي من خلال الجمع بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد حيث ترتبط فاعلية الأداء المؤسسي بالسعي إلى تحقيق الأهداف ومحاولة التوفيق والمواءمة بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد واحتياجاته وتطلعاته وبين الأهداف المتوخاة وما يتوفر لديها من موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية حتى تصبح ذات كفاءة وفعالية عالية. كما تكمن كذلك في السعي إلى تحقيق التوازن الديناميكي بين السمات

المؤسسية المتناقضة والأدوار المختلفة التي يمارسها المدراء في مؤسساتهم.

كذلك فإن الخروج بمعايير واضحة يمكن الاعتماد عليها في تصنيف المؤسسات حسب الأداء المرتفع والأداء المنخفض وفقاً لمتغير فاعلية الأداء المؤسسي في ضوء إدارة التناقضات التنظيمية يمثل أهمية للدراسة الحالية، حيث إن المؤسسات التي حققت مستوى عال من فاعلية الأداء المؤسسي كانت تمتلك صفات متناقضة بشكل متزامن.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تسهم الدراسة الحالية في توجيه أنظار الجهات الفاعلة والمسؤولة في وزارة التعليم إلى واقع تأثير الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية في بيئة العمل وكيفية إدارتها لصالح المؤسسة، وتستهدف شاغلي وظائف الإدارة الوسطى في المديرية التعليمية بسلطنة عمان التي تمثل المستوى الثاني في التنظيم الإداري لوزارة التعليم وحلقة الوصل بين الوزارة والمدارس، كما تسهم الدراسة الحالية في الخروج بتوصيات موضوعية في سبيل توحيد الجهود لضمان التعامل الجيد مع فجوة التناقضات والسمات المتناقضة في بيئة العمل، وتوجه القائمين على رسم السياسات التعليمية في السلطنة إلى الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية للتناقضات التنظيمية عند وضع الأسس العامة لتوزيع المهام وتحديد الأدوار والمسؤوليات في الوظائف المختلفة، وكذلك عند وضع أسس اختيار الكفاءات القيادية في تلك المؤسسات، كما يمكن من خلال نتائج الدراسة الحالية توسيع مجال الاهتمامات البحثية في إدارة التناقضات التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى.

مصطلحات البحث

فاعلية الأداء المؤسسي Effectiveness of Institutional Performance

يعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو بذلك محصلة لثلاثة أنواع من الأداء هي أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (مخيمر وآخرون، 2000) أما الفاعلية فهي تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة كمدخلات للحصول على النتائج المطلوبة كمرجات (العلاق، 2011)، وعرفها بينت وآخرون (Bennett et al., 1997) بأنها وسيلة مناسبة لتقرير كيفية قيام المؤسسة بالأشياء الصحيحة، وتحديد المساءلة لضمان تنفيذ قرارات المؤسسة وتوافق جودة النتائج مع التوقعات

ويعرف الباحثون فاعلية الأداء المؤسسي اجرائياً بأنها متوسط الدرجة التي يحدد من خلالها المديرين في المديرية

التعليمية بسلطنة عمان مدى توفر عناصر ومؤشرات الاستجابة التنظيمية والفاعلية الاجتماعية في تلك المديرية التعليمية من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المخصصة لذلك.

التناقضات التنظيمية Organizational Paradoxes

يعبر التناقض عن تقابل بين الإيجاب والسلب في قضيتين تحتويان على عنصرين مترابطين (مذكور، 1965)، كما تعرف التناقضات التنظيمية بأنها تلك العناصر المتناقضة والمترابطة في نفس الوقت والتي تبدو منطقية عند النظر إليها بمعزل عن غيرها لكنها غير منطقية وغير متسقة وعبثية عند وضعها جنباً إلى جنب (Smith & Lewis, 2011)، ويعرفها الباحثون بأنها عبارة عن مجموعة من الأدوار والممارسات والأهداف والسمات المؤسسية والانتماءات المتضادة والمترابطة في نفس الوقت داخل المؤسسة، حيث تمثل قطبين لهما نفس القدر من الأهمية إلا أن التركيز المبالغ على أحد الأقطاب التنظيمية دون الآخر ينتج عنه شعور بعدم الرضا لدى العاملين وصراعات قد تضر بفاعلية الأداء المؤسسي، ويمكن التعبير عنها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المخصصة لذلك.

حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بالآتي:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في تحديد مدى توفر مؤشرات فاعلية الأداء المؤسسي من خلال متغير الاستجابة التنظيمية والفاعلية الاجتماعية، وتحديد تأثير أبعاد إدارة التناقضات التنظيمية على أبعاد فاعلية الأداء المؤسسي من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة الوسطى في المديرية التعليمية بسلطنة عمان.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أدوات جمع البيانات في العام الدراسي 2024 – 2025
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية على جميع المحافظات التعليمية ومديرية ديوان عام وزارة التعليم بسلطنة عمان.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على شاغلي وظائف الإدارة الوسطى من القيادات التربوية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان على مستوى الوزارة والمحافظات التعليمية والتي حددتها وزارة التعليم في الفئات الآتية (مدير عام، مدير عام مساعد، مدير دائرة، مدير دائرة مساعد، رئيس قسم).

منهج الدراسة

استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي في عملية جمع البيانات الذي يقوم على التفسير والتنبؤ بالمتغيرات التي يتم اختبار تأثيرها على المتغيرات التابعة من خلال تحليل

(وزارة التعليم، 2024).

تم تحديد عينة ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من (278) فرداً باستخدام جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) لتوزيع أفراد العينة من مجتمع الدراسة البالغ (1037) فرداً، ولأن مجتمع الدراسة متجانس بالنسبة للغرض المطلوب فقد تم اختيار أفراد العينة بالطريقة الميسرة والتي تم التأكد من استيفائها من خلال تحديد المسمى الوظيفي والمحافظة التعليمية في أداة الدراسة، حيث تأكد استجابة مختلف الأطراف الفاعلة من الفئات المذكورة أعلاه في المديرية التعليمية والبالغ عددها (11) مديرية تعليمية بالإضافة إلى ديوان عام الوزارة، وقد تم توزيع الاستبانة عبر نظام المراسلات وشبكة التواصل الاجتماعي WhatsApp حيث وصل عدد الاستجابات الصالحة المرتجعة باستخدام برنامج QuestionPro إلى (239) مستجيب كما يوضحه الجدول 1.

ما يتم جمعه من بيانات ومعلومات من أجل تحديد طبيعة تأثير الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية على فاعلية الأداء المؤسسي في المديرية التعليمية بسلطنة عمان.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع شاغلي وظائف الإدارة الوسطى من القيادات التربوية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان على مستوى الوزارة والمحافظات التعليمية، حيث اختار الباحثون المديرية التعليمية لأنها تمثل المستوى الثاني في التنظيم الإداري لوزارة التعليم وهي بمثابة حلقة الوصل بين الوزارة والمدارس، وبالتالي هي المسؤولة عن تنفيذ السياسات والقرارات التي تصدرها الوزارة (وزارة التعليم، 2023). وقد حددت وزارة التعليم شاغلي وظائف الإدارة الوسطى في الفئات: (مدير عام، مدير عام مساعد، مدير دائرة، مدير دائرة مساعد، رئيس قسم) والبالغ عددهم (1037) وذلك حسب الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية الصادر عن وزارة التعليم بسلطنة عمان خلال العام الدراسي 2023-2024

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية	المجموع
الجنس	ذكر	168	70%	239
	أنثى	71	30%	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	30	13%	239
	(5-10) سنوات	19	8%	
	أكثر من 10 سنوات	190	80%	
المؤهل العلمي	دبلوم	10	4%	239
	بكالوريوس	103	43%	
	ماجستير	79	33%	
	دكتورة	47	20%	

التنظيمية والفاعلية الاجتماعية (0.91)، وقد قام الباحثون بترجمة تلك الفقرات بالاعتماد على أسلوب الترجمة الراجعة Back Translation من خلال اثنين من الأكاديميين التربويين المختصين، ثم عرضت على أربعة من الأكاديميين المختصين في التربية للحكم على مدى مناسبتها لبيئة العمل في المجال التربوي بسلطنة عمان، والمطابقة بين إعادة الترجمة وفقرات الاستبانة الأصلية.

ولأن الباحثين يسعون من خلال الدراسة الحالية إلى اختبار تأثير الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية على فاعلية الأداء المؤسسي؛ فقد تم تحديد الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان باستخدام مصفوفة الشبكة الإدارية من خلال تحديد الأبعاد والأقطاب الرئيسية في التناقضات التنظيمية في مجالات التعلم والتنظيم والانتماء والأداء، وتحديد مؤشرات الاهتمام في كل بعد من تلك الأبعاد من خلال الاستفادة مما عرضته الأدبيات

يتضح من الجدول (1) بأن معظم أفراد العينة من الذكور (70%) وتركزت خبرة أفراد عينة الدراسة في مدة أكثر من عشر سنوات (80%) وتركز المؤهل العلمي لأفراد العينة في حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (43%).

أدوات الدراسة

اعتمد الباحثون في معرفة درجة توفر عناصر فاعلية الأداء المؤسسي على الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة اعتماداً على دراسة هيرمان وريزنز (Herman & Renz, 2004) وزولو وآخرون (Zollo et al., 2019) في قياس فاعلية الأداء المؤسسي من خلال متغير الاستجابة التنظيمية والفاعلية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ في دراسة زولو وآخرون (Zollo et al., 2019) في قياس الاستجابة التنظيمية (0.73) وفي الفعالية الاجتماعية (0.81)، وكذلك دراسة هيرمان وريزنز (Herman & Renz, 2004) بنسبة ثبات عالية حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ في قياس الاستجابة

إحصائياً بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه بالنسبة إلى عناصر ومؤشرات الاستجابة التنظيمية والفاعلية الاجتماعية كأبعاد قياس لفاعلية الأداء المؤسسي.

ثبات المقياس

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال التجانس أو الاتساق الداخلي باستخدام طريقة ألفا لكرونباخ Cronbach Coefficient Alpha لتحديد مدى تجانس استجابات أفراد العينة مع الأسئلة أو الفقرات في كل بعد من الأبعاد التي تضمنتها الاستبانة حيث بلغت قيمة الثبات ألفا لكرونباخ في المتغيرات المستقلة للدراسة المتعلقة بالتنافضات التنظيمية ككل 0.95، أما بالنسبة إلى معامل الثبات على مستوى كل بعد فإن قيمة الثبات ألفا لكرونباخ في المتغيرات المستقلة للدراسة المتعلقة بالتنافضات التنظيمية جاءت مرتفعة في جميع الأبعاد، وبالنسبة للمتغيرات التابعة لقياس فاعلية الأداء المؤسسي؛ فقد بلغت 0.97 في متغير الاستجابة التنظيمية وكذلك في متغير الفعالية الاجتماعية وهي قيمة أعلى من قيمة الثبات في دراسة زولو وآخرون (Zollo et al., 2019).

تحليل البيانات

اعتمد الباحثون في تقييم وقياس استجابات عينة الدراسة على التقديرات والتفسيرات التي حددها بلاك وموتون (Blake & Mouton, 1972) من خلال تسع فئات متدرجة تصاعدياً حسب مستوى الاستجابة بحيث تبدأ من (1) وتعبّر عن ضعف الاستجابة للموقف بأقل ما يمكن، وتنتهي بـ (9) وتعبّر عن قوة الاستجابة للموقف بأكثر ما يمكن، ولأن المقاييس ذات الفئات الطويلة التي تزيد عن (6) أو (7) نقاط تجعل مهمة التمييز بين نقاط التقدير المتجاورة صعبة، وتؤدي بالتالي إلى صعوبة تفسير سبب منح تقديرات محددة؛ فإنه ينبغي تعريف كل نقطة على الاستبانة وتحديدتها بشكل محدد وواضح في معناها ومحتواها (الدوسري، 2004)؛ لذلك تم تحديد درجة الموافقة أو مقياس التصحيح لترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد وفقرات الاستبانة من ثلاث فئات (متدنية، متوسطة، مرتفعة) من خلال المعادلة الآتية:

القيمة الأعلى للإجابة (9) – القيمة الأدنى للإجابة (1) / عدد الفئات المطلوبة (3)

$= \frac{9 - 1}{3} = 2.66$ (المدى بين كل مستوى) وهذا يعني أقل قيمة متوسط + المدى $(2.66 + 1 = 3.66)$ والجدول 2 يوضح الأوزان حسب الآتي:

طول الفئة	خيارات الموافقة	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1.00 – 3.66	ضعف الاستجابة	41%	منخفضة
3.67 – 6.33	الحياد في موقف المستجيب	41.1% – 70%	متوسطة
6.34 – 9	الاستجابة للموقف بدرجة كبيرة	70.1% – 100%	مرتفعة

والدراسات التي تناولت التناقضات التنظيمية تمهيداً لاختبار تأثير الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية على فاعلية الأداء (Lewis, 2011) (Smith & Lewis, 2011) (Heiberg Johansen, 2019) (2000).

وبالتالي تضمنت الاستبانة محورين رئيسيين يتعلّق المحور الأول بالأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية ويتكون من (46) فقرة، والمحور الثاني يتعلّق بدرجة فاعلية الأداء المؤسسي ويتكون من (13) فقرة وبذلك يصبح العدد الإجمالي للفقرات (59) فقرة.

صدق المقياس

تم التأكد من صدق المحتوى Content Validity للأداة في صورتها الأولية حيث قام الباحثون بداية بتأصيل مفهوم إدارة التناقضات التنظيمية ومسح وتحليل الفقرات التي تنتمي إلى كل مجال من مجالات التناقضات التنظيمية، وتم التأكد من مدى تمثيلها للمجال الذي تقيسه (نوع التناقض) ومدى تطابق كل فقرة مع الفقرة التي تقابلها أو تناقضها بالاعتماد على المراجعة الدقيقة لأدبيات التناقضات التنظيمية، وكذلك من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين والخبراء ذوي التخصص في مجال الدراسة من حيث مدى انتماء الفقرات للمحاور والأبعاد ومدى صدقها فيما تقيسه والسلامة اللغوية، وتم اختيار الفقرات التي اتفق عليها أكثر عدد من المحكمين ذوي الاختصاص من خلال قياس نسبة التوافق بين تقديراتهم، كما تم تعديل (10) فقرات بناء على آراء الخبراء.

كذلك تم التأكد من صدق الاتساق للفقرات من خلال إيجاد العلاقة الارتباطية باستخدام حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه؛ حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية ضمن مجتمع الدراسة مكونة من (19) فرداً من مستويات إدارية مختلفة، وقد جاءت نتيجة حساب معامل الارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة متفاوتة من حيث مستوى الدلالة الإحصائية، وبإعادة حساب معدل صدق الاتساق للفقرات بعد الحذف وتعديل الفقرات من خلال إيجاد العلاقة الارتباطية باستخدام حساب معامل الارتباط بيرسون على أفراد عينة الدراسة جاء مستوى دلالة فقرات أبعاد التناقضات التنظيمية بدرجة مرتفعة ودالة إحصائياً في كل فقرات الاستبانة، كما وجد ارتباط مرتفع ودال

جدول (2): مقياس التصحيح ومعياري الحكم على النتائج

بين المتغيرات المعتمدة Dependent Variables
والمستقلة Independent Variables.

نتائج الدراسة ومناقشتها

**نتائج السؤال الأول: ما درجة توفر عناصر فاعلية الأداء
المؤسسي على مستوى الاستجابة التنظيمية والفاعلية
الاجتماعية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان؟**

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة في أبعاد فاعلية الأداء المؤسسي من خلال مستوى الاستجابة التنظيمية والفاعلية الاجتماعية، والجدول 3 يوضح ذلك.

جدول (3) الإحصاءات الوصفية لتقديرات عينة الدراسة لمؤشرات أبعاد فاعلية الأداء المؤسسي في المديرية التعليمية بسلطنة عمان مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	رقم البعء	أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
9	9	الاستجابة التنظيمية	6.17	1.51	69 %	متوسطة
10	10	الفاعلية الاجتماعية	6.14	1.61	68 %	متوسطة
		المتوسط الكلي لأبعاد فاعلية الأداء	6.16	1.46	68 %	متوسطة

6.37 ونسبة موافقة بلغت 71%. وهذا مؤشر على قدرة المؤسسة في تحقيق النتائج المنشودة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والذي يمكن تحقيقه من خلال الحفاظ على نفس المستوى من المخرجات مع تخفيض حجم المدخلات المستخدمة أو استخدام نفس المستوى من المدخلات مع زيادة حجم المخرجات (Roghianian et al., 2012).

في المقابل تُظهر نتائج الدراسة بأن المديرية التعليمية بسلطنة عمان كما يتضح من الجدول 4 تحظى بدرجة قليلة من بين مؤشرات الاستجابة التنظيمية في آليات حوكمة مواردها المختلفة بما يضمن لها تحقيق المرونة والفائدة المتبادلة مع أصحاب المصلحة حيث جاءت عبارة "تضع المديرية آليات لحوكمة الموارد وإنشاء علاقات فعالة لضمان تحقيق المرونة والفائدة المتبادلة" بأقل متوسط أداء على مستوى عبارات ومؤشرات فاعلية الأداء المؤسسي ككل بقيمة 5.85 ونسبة موافقة 65% ودرجة موافقة متوسطة، على الرغم من تحسن مؤشر الحوكمة في ركيزة الكفاءة الحكومية على مستوى مؤسسات القطاع الحكومي بسلطنة عمان من التصنيف 108 في عام 2021 إلى التصنيف 98 في عام 2022 (وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان 2040 (2024). تقرير رؤية عمان 2040. الإصدار سبتمبر 2024)، لذلك يرى الباحثين أهمية سعي المديرية التعليمية إلى ترجمة التوجه الاستراتيجي لأولوية حوكمة الجهاز الإداري والموارد ضمن رؤية عمان 2040 إلى آليات تنفيذية تتميز بالمرونة والفاعلية.

كما تم تحليل وتفريغ البيانات في أداة الدراسة وكذلك المعالجات الإحصائية ذات الصلة بأسئلة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS من خلال استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة واستخراج معدلات الصدق والثبات، واختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بتأثير الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية على فاعلية الأداء المؤسسي في المديرية التعليمية بسلطنة عمان من خلال استخراج مستوى الدلالة وتحليل التباين ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression الذي يحدد العلاقة الخطية

يتضح من الجدول (3) بأن متوسط الأداء الكلي لأبعاد فاعلية الأداء المؤسسي بلغ قيمة 6.16 بنسبة موافقة 68% وبدرجة متوسطة حسب مقياس التصحيح لاستجابة أفراد عينة الدراسة في الحكم على النتائج المتوسطة بين (3.67- 6.33)، أي إن أفراد عينة الدراسة الكمية موافقون بدرجة متوسطة على توفر مؤشرات أبعاد فاعلية الأداء المؤسسي في المديرية التعليمية بسلطنة عمان، أما على مستوى أداء كل بعد فقد جاءت مؤشرات متوسط الأداء في كلا البعدين متقاربة جداً وبدرجة تراوحت بين متوسطة إلى مرتفعة في بعض المؤشرات، حيث بلغت نسبة الموافقة في بعد الاستجابة التنظيمية 69% وفي بعد الفاعلية الاجتماعية 68%.

ويلاحظ من نتائج الدراسة الأداء المتوازن لأبعاد فاعلية الأداء المؤسسي في المديرية التعليمية بسلطنة عمان بين مؤشرات الاستجابة التنظيمية والفاعلية الاجتماعية حيث جاءت مؤشرات متوسط الأداء في كلا البعدين متقاربة جداً وبدرجة متوسطة، فقد أظهرت النتائج بأن المديرية التعليمية تؤدي أدوارها المختلفة وفقاً لاحتياجاتها ومتطلباتها مع سعيها إلى تحقيق تلك الأدوار المرجوة منها، وهذا يتضح من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على مؤشرات الاستجابة التنظيمية حيث جاءت عبارة "تعمل المديرية على تحقيق الأدوار والتوقعات المرجوة منها" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط أداء على مستوى أبعاد فاعلية الأداء المؤسسي ككل بمتوسط أداء 6.53 ونسبة موافقة بلغت 73%، تلتها عبارة "تؤدي المديرية أدوارها وفقاً للاحتياجات والمتطلبات" بمتوسط أداء

جدول (4): الإحصاءات الوصفية لتقديرات عينة الدراسة لمؤشرات بعد الاستجابة التنظيمية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

البعد	الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
الاستجابة التنظيمية	1	48	تعمل المديرية على تحقيق الأدوار والتوقعات المرجوة منها	6.53	1.76	73%	مرتفعة
	2	47	تؤدي المديرية أدوارها وفقاً للاحتياجات والمتطلبات	6.37	1.91	71%	مرتفعة
	3	49	تتغير طريقة إدارة المديرية وفقاً لاحتياجاتها ومتطلباتها	6.35	1.81	71%	مرتفعة
	4	51	تضع المديرية تخطيطاً استراتيجياً للتعامل بفعالية مع العوامل البيئية غير المؤكدة وتحقيق أهدافها	6.16	1.80	68%	متوسطة
	5	50	تقوم المديرية باستكشاف ومراقبة التغيرات المتوقعة أو وشبكة الحدوث في بيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات)	6.13	1.86	68%	متوسطة
	6	54	توفر موظفين ذوي مهارات وقدرات متنوعة يمكنهم اتخاذ القرارات التشغيلية والمساهمة في المرونة والقدرة على التكيف في المؤسسة	6.10	1.89	67%	متوسطة
	7	52	تعمل المديرية بنظام مرن يدعم قدرتها على الاستجابة والتكيف مع التغيرات المطلوبة	5.96	2.09	66%	متوسطة
	8	53	تضع المديرية آليات لحوكمة الموارد وإنشاء علاقات فعالة لضمان تحقيق المرونة والفائدة المتبادلة	5.85	1.85	65%	متوسطة
			الأداء الكلي للبعد	6.17	1.51	69%	متوسطة

مرتفعة، تلتها عبارة "نجاح المديرية في تحقيق أهدافها الاجتماعية المحددة (تحقيق الأهداف)" بمتوسط أداء 6.35 ونسبة موافقة بلغت 71%. ويتضح ذلك أيضاً من خلال قوة العلاقة بين الفاعلية الاجتماعية وأبعاد تناقضات الأداء حيث إن التركيز على زيادة مخرجات وفاعلية الخدمات العامة في المؤسسة يُمكن القادة من إدارة تناقضات الأداء (Heiberg, Johansen, 2019)

وعلى مستوى الفاعلية الاجتماعية تشير نتائج الدراسة كما يوضحه الجدول 5 إلى نجاح المديرية التعليمية بسلطنة عمان في تحقيق أهدافها الاجتماعية وتحسين جودة خدماتها الاجتماعية المقدمة حسب استجابة أفراد عينة الدراسة حيث جاءت عبارة "تحسنت نوعية وجودة الخدمات الاجتماعية المقدمة التي تلبي احتياجات المستفيدين (جودة الخدمات)" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط أداء في بعد الفاعلية الاجتماعية بقيمة بلغت 6.35 ونسبة موافقة بلغت 71% بدرجة موافقة

جدول (5): الإحصاءات الوصفية لتقديرات عينة الدراسة لمؤشرات بعد الفاعلية الاجتماعية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

البعد	الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
الفاعلية الاجتماعية	1	57	تحسنت نوعية وجودة الخدمات الاجتماعية المقدمة التي تلبي احتياجات المستفيدين (جودة الخدمات)	6.37	1.81	71%	مرتفعة
	2	59	نجاح المديرية في تحقيق أهدافها الاجتماعية المحددة (تحقيق الأهداف)	6.35	1.86	71%	مرتفعة

متوسطة	68%	1.92	6.13	ارتفع عدد البرامج والخدمات الاجتماعية المقدمة التي تلبي احتياجات المستفيدين خلال العام الماضي (كمية الخدمات)	58	3
متوسطة	66%	1.72	5.97	يشهد أغلب المستفيدين تحسينات تتناسب مع احتياجاتهم الاجتماعية (الاستجابة لاحتياجات المجتمع)	56	4
متوسطة	65%	1.86	5.89	يشعر المستفيدون بالرضا عن الخدمات والبرامج الاجتماعية المقدمة لهم وتأثيرها الإيجابي على المجتمع (التأثير الاجتماعي)	55	5
متوسطة	68%	1.61	6.14	الأداء الكلي للبعد		

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد تم اختبار تأثير الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية التي تمثل المتغيرات المستقلة أو التفسيرية Independent Variables على فاعلية الأداء المؤسسي من خلال متغيري الاستجابة التنظيمية والفاعلية الاجتماعية والتي تمثل المتغيرات التابعة Dependent Variables، حيث يوضح الجدول 6 نتائج تحليل الانحدار المتعدد الاحصائي بين متغيرات إدارة التناقضات التنظيمية ومستوى الاستجابة التنظيمية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان، وقد تم ادخال البيانات بالطريقة الإحصائية من خلال إدخال المتغيرات المستقلة ذات معامل الارتباط الأعلى أولاً ثم بقية المتغيرات حسب التسلسل في الجدول أدناه.

وفي المقابل؛ فإن مستوى التأثير الاجتماعي لتلك الخدمات والبرامج الاجتماعية المقدمة لا يتعدى 65% حسب استجابة أفراد عينة الدراسة وبدرجة أقل من بين مؤشرات الفاعلية الاجتماعية حيث جاءت عبارة "يشعر المستفيدون بالرضا عن الخدمات والبرامج الاجتماعية المقدمة لهم وتأثيرها الإيجابي على المجتمع (التأثير الاجتماعي)" بأقل متوسط أداء بقيمة 5.89 ودرجة موافقة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى اختلاف مستوى تأثير معايير الرضا عن البرامج والخدمات الاجتماعية مثل استقرار التوظيف والآفاق الوظيفية والتنمية الشخصية والأجور الجيدة والمكافآت (Kaplan & Norton, 1998).

نتائج السؤال الثاني: ما تأثير الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية لدى شاغلي وظائف الإدارة الوسطى على فاعلية الأداء المؤسسي في المديرية التعليمية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة 0.01؟

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد الاحصائي بين متغيرات إدارة التناقضات التنظيمية ومستوى الاستجابة التنظيمية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان

المتغيرات المستقلة	قيمة بيتا غير المعيارية (β)	الخطأ المعياري	فترة الثقة 95%	قيمة بيتا المعيارية (β)	دلالة sig
القيمة الثابتة	2.15	0.62			.001
متطلبات المؤسسة	0.51	0.16		0.46	.002
الجماعية	0.16	0.14		0.15	.267
متطلبات الأفراد	-0.05	0.19		0.04	.796
التمكين	-0.05	0.16		0.04	.774
الاستكشاف	0.15	0.12		0.14	.222
الفردية	-0.12	0.13		0.12	.358
الرسمية	-0.04	0.14		0.03	.804

.968	0.04	0.12	-0.05	الاستغلال
------	------	------	-------	-----------

المتغير المستقل (متطلبات المؤسسة) أحد أبعاد إدارة التناقضات التنظيمية والمتغير التابع (الاستجابة التنظيمية)، مما يفسر على أنه كلما تحققت أو تحسنت مؤشرات متطلبات المؤسسة في المديرية التعليمية بسلطنة عمان بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الاستجابة التنظيمية بمقدار 0.51%.

كما تشير نتائج اختبار التعددية الخطية للتأكد من أن المتغيرات المستقلة أو التفسيرية ليست مرتبطة بشكل كبير مع بعضها البعض من خلال حساب معامل تضخم التباين حيث تراوحت قيمته بين (2.54 – 5.88) وهو مستوى أقل من 7 (Tabachnick & Fidell, 2013) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج مع بعضها البعض. كما تم التأكد من استقلالية البيانات من خلال مؤشر قيمة دوربين واتسون Durbin-Watson التي بلغت 2.11 والتي تقع بين المدى المطلوب (1.5 – 2.5) مما يدل على استقلال البيانات في الدراسة وهي تتبع التوزيع الطبيعي.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد معادلة الانحدار الخطي المتعدد الاحصائي في الدراسة الحالية المتعلقة بتحديد تأثير الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية على متغير الاستجابة التنظيمية حسب الآتي:

$$Y = Bo + B1*X1 + Bn*Xn$$

حيث إن: Y تعبر عن المتغير التابع (الاستجابة التنظيمية)، وBo تعبر عن القيمة الثابتة غير المعيارية وتساوي 2.15 أي قيمة الاستجابة التنظيمية المتوقعة عندما تكون المتغيرات المستقلة تساوي صفر، وB1 تعبر عن قيمة بيتا المحسوبة للمتغير المستقل وتساوي 0.51، أما X تعبر عن المتغير المستقل (متطلبات المؤسسة)، وBn*Xn: معادلة خطأ التنبؤ.

تفسير معادلة الانحدار: تنص معادلة انحدار Y على أن:

$$\text{الاستجابة التنظيمية} = 2.15 + 0.51 \times (\text{متطلبات المؤسسة}) + \text{الخطأ التنبؤي}$$

أي أنه كلما تحققت أو تحسنت مؤشرات متطلبات المؤسسة لدى شاغلي الإدارة الوسطى في المديرية التعليمية بسلطنة عمان بمقدار وحدة واحدة؛ فإن مستوى الاستجابة التنظيمية يزيد بمقدار 51%.

أما على مستوى الفاعلية الاجتماعية يوضح جدول 7 معاملات الارتباط بين الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية ومستوى الفاعلية الاجتماعية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان.

لتوضيح العلاقة بين الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية (المتغيرات المستقلة أو التفسيرية) ومتغير الاستجابة التنظيمية (المتغير التابع)؛ فقد أظهرت نتائج نموذج الانحدار وفق الجدول (6) أعلاه أن نموذج الانحدار معنوي وأنه توجد علاقة موجبة متوسطة بين أبعاد التناقضات التنظيمية ومتغير الاستجابة التنظيمية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.50، كما بلغت قيمة (ف) 6.17 بدلالة إحصائية 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 0.01 وهذا يشير إلى أن الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية تتنبأ بالاستجابة التنظيمية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان. كما أظهرت نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار بأن قيمة الدلالة بلغت 0.00 وهي أقل من 0.01، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو أن الانحدار معنوي أي يوجد تأثير للأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية على الاستجابة التنظيمية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان ونستطيع التنبؤ بالاستجابة التنظيمية من خلال أبعاد التناقضات التنظيمية.

كما أن مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار توضح بأن العلاقات بين أبعاد التناقضات التنظيمية وبعد الاستجابة التنظيمية علاقات طردية ذات دلالة إحصائية أي أقل من 0.05، حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين الاستجابة التنظيمية وبعد متطلبات المؤسسة بقيمة 0.48 بمستوى دلالة أقل من 0.05، أما أقل معامل ارتباط كان بين الاستجابة التنظيمية وبعد الاستغلال بقيمة 0.30 بمستوى دلالة أقل من 0.05.

كذلك تشير النتائج بأن المتغيرات التفسيرية أي الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية تفسر 25% من التباين الحاصل في الاستجابة التنظيمية (المتغير التابع) الذي يمكن تفسيره بوحدة واحدة من الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية (المتغيرات المستقلة)، أما قيمة بيتا التي توضح التأثير بين الاستجابة التنظيمية وأبعاد التناقضات التنظيمية تُظهر بأنه يوجد تأثير بين الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية ومستوى الاستجابة التنظيمية إلا أن بعد متطلبات المؤسسة كان ذا تأثير واضح على الاستجابة التنظيمية حيث بلغت قيمة بيتا 0.51 عند مستوى الدلالة 0.002 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة ت المحسوبة بلغت 3.15 وهي أكبر من قيمة ت الجدولة إحصائياً 1.645 عند درجة حرية 151 وهذا يشير إلى قبول فرضية وجود علاقة معنوية وإيجابية بين

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد الاحصائي بين متغيرات إدارة التناقضات التنظيمية ومستوى الفاعلية الاجتماعية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان

المتغيرات المستقلة	قيمة بيتا غير المعيارية (β)	الخطأ المعياري	فترة الثقة 95%	قيمة بيتا المعيارية (β)	دلالة sig ت
القيمة الثابتة	2.48	0.69			0.00
متطلبات المؤسسة	0.36	0.18		0.31	0.04
متطلبات الأفراد	0.14	0.21		0.12	0.49
التمكين	0.11	0.18		0.10	0.54
الجماعية	-0.05	0.16		-0.04	0.76
الفردية	-0.06	0.14		-0.06	0.69
الرسمية	0.05	0.16		0.04	0.98
الاستكشاف	0.03	0.14		0.02	0.85
الاستغلال	-0.03	0.13		-0.03	0.80

الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية تفسر 18% من التباين الحاصل في الفاعلية الاجتماعية (المتغير التابع) الذي يمكن تفسيره بوحدة واحدة من الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية (المتغيرات المستقلة)، أما قيمة بيتا التي توضح التأثير بين الفاعلية الاجتماعية وأبعاد التناقضات التنظيمية فتشير إلى تأثير الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية على مستوى الفاعلية الاجتماعية إلا أن بعد متطلبات المؤسسة كان ذا تأثير واضح على الفاعلية الاجتماعية حيث بلغت قيمة بيتا 0.36 عند مستوى الدلالة 0.04 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، كما أن قيمة ت المحسوبة بلغت 2.01 وهي أكبر من قيمة ت الجدولة إحصائياً 1.645 عند درجة حرية 151 وهذا يشير إلى قبول فرضية وجود علاقة معنوية وإيجابية بين المتغير المستقل (متطلبات المؤسسة) أحد أبعاد إدارة التناقضات التنظيمية والمتغير التابع (الفاعلية الاجتماعية)، مما يدل على أنه كلما تحققت أو تحسنت مؤشرات متطلبات المؤسسة في المديرية التعليمية بسلطنة عمان بمقدار وحدة تحسن مستوى الفاعلية الاجتماعية بمقدار 36%.

كما تشير نتائج اختبار التعددية الخطية للتأكد من أن المتغيرات المستقلة أو التفسيرية ليست مرتبطة بشكل كبير مع بعضها البعض من خلال حساب معامل تضخم التباين، حيث تراوحت قيمته بين (2.54 – 5.88) وهو مستوى أقل من 7 (Tabachnick & Fidell, 2013) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج مع بعضها البعض. كما تم التأكد من استقلالية البيانات من خلال مؤشر قيمة دوربين واتسون Durbin-Watson التي بلغت 2.21 والتي

لتوضيح العلاقة بين الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية (المتغيرات المستقلة أو التفسيرية) ومتغير الفاعلية الاجتماعية (المتغير التابع)؛ فقد أظهرت نتائج نموذج الانحدار وفق الجدول (7) أعلاه أن نموذج الانحدار معنوي وأنه توجد علاقة موجبة متوسطة بين أبعاد التناقضات التنظيمية ومتغير الاستجابة التنظيمية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.42، كما بلغت قيمة (ف) 4.07 بدلالة إحصائية 0.00 أقل من مستوى المعنوية 0.01 وهذا يشير إلى أن الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية تتنبأ بالفاعلية الاجتماعية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان. كما أظهرت نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار بأن قيمة الدلالة بلغت 0.00 وهي أقل من 0.01، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو أن الانحدار معنوي أي يوجد تأثير للأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية على الفاعلية الاجتماعية في المديرية التعليمية بسلطنة عمان ونستطيع التنبؤ بالفاعلية الاجتماعية من خلال أبعاد التناقضات التنظيمية.

كما أن مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار توضح بأن العلاقات بين أبعاد التناقضات التنظيمية وبعد الفاعلية الاجتماعية علاقات طردية ذات دلالة إحصائية أي أقل من 0.05، حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين الفاعلية الاجتماعية وبعد متطلبات المؤسسة بقيمة 0.41 بمستوى دلالة أقل من 0.05، أما أقل معامل ارتباط كان بين الفاعلية الاجتماعية وبعد الاستغلال بقيمة 0.25 بمستوى دلالة أقل من 0.05. كذلك تشير النتائج بأن المتغيرات التفسيرية أي الأنماط

تقع بين المدى المطلوب (1.5 – 2.5) مما يدل على استقلال البيانات في الدراسة وهي تتبع التوزيع الطبيعي.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد معادلة الانحدار الخطي المتعدد الاحصائي في الدراسة الحالية المتعلقة بتحديد تأثير الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية ومتغير الفاعلية الاجتماعية حسب الآتي:

$$Y = B_0 + B_1 * X_1 + B_n * X_n$$

حيث إن: Y تعبر عن المتغير التابع (الفاعلية الاجتماعية)، وB₀ تعبر عن القيمة الثابتة غير المعيارية وتساوي 2.48 أي قيمة الاستجابة التنظيمية المتوقعة عندما تكون المتغيرات المستقلة تساوي صفر، وB₁ تعبر عن قيمة بيتا المحسوبة للمتغير المستقل وتساوي 0.36، أما X تعبر عن المتغير المستقل (متطلبات المؤسسة)، وB_n*X_n: معادلة خطأ التنبؤ.

تفسير معادلة الانحدار: تنص معادلة انحدار Y على أن:

الفاعلية الاجتماعية = 2.48 + 0.36 × (متطلبات المؤسسة) + الخطأ التنبؤي

أي أنه كلما تحققت أو تحسنت مؤشرات متطلبات المؤسسة لدى شاغلي الإدارة الوسطى في المديرية التعليمية بسلطنة عمان بمقدار وحدة واحدة؛ فإن مستوى الفاعلية الاجتماعية يزيد بمقدار 36%.

وبناءً على نتائج اختبار العلاقة الخطية بين الأنماط الإدارية في إدارة التناقضات التنظيمية ومستوى الاستجابة التنظيمية والفاعلية الاجتماعية؛ فإنه يمكن القول بأن هذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه هويت وآخرون إلى أنه يمكن الافتراض بأن البيانات المعقدة ذات المستويات العالية من الديناميكية ينتج عنها احتياج كبير نحو ترشيح الأداء وتحقيق فاعلية الأداء المؤسسي، وهذا يشير إلى أن فاعلية الأداء المؤسسي ناتج عن التعامل الجيد مع البيانات المعقدة حيث إن العوامل البيئية مثل عوامل التغيير والتعقيد والندرة والتعددية وعدم التأكد هي من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التوترات المتناقضة في بيئة العمل (Smith & Lewis, 2011)، كما أن حجم المؤسسة أو تعقيدها من العوامل التي تساعد على تحفيز ودعم التوترات المتناقضة التي تؤثر بدورها في رفاهية العاملين وزيادة الاجتهاد والضغط في مكان العمل (Ahmed, 2019)؛ وبالتالي يمكن الاستدلال على تأثير التوترات التنظيمية المتناقضة بشكل عام على فاعلية الأداء المؤسسي.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:

1- تطبيق معايير الاستجابة التنظيمية والفاعلية الاجتماعية ضمن تصنيف الأداء في المديرية التعليمية في

سلطنة عمان حسب الأداء المرتفع والأداء المنخفض وفقاً لمتغير فاعلية الأداء المؤسسي.

2- التوزيع العادل للموارد بين التقسيمات الإدارية من خلال مراجعة طريقة عمل المديرية التعليمية من حيث التمايز الأفقي أو العمودي ومعايير الأداء غير المتطابقة حيث إن ندرة الموارد من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التوترات المتناقضة.

3- أهمية سعي المديرية التعليمية إلى ترجمة التوجه الاستراتيجي لأولوية حوكمة الجهاز الإداري والموارد ضمن رؤية عمان 2040 إلى آليات تنفيذية تتميز بالمرونة والفعالية.

4- العمل على رفع مستوى التأثير الاجتماعي للخدمات والبرامج الاجتماعية المقدمة في المديرية التعليمية بسلطنة عمان بما يحقق احتياجات العاملين بالإضافة إلى أهمية تضمين معايير مختلفة لقياس مستوى التأثير الاجتماعي للبرامج والخدمات التي تقدمها المديرية التعليمية في سلطنة عمان مثل استقرار التوظيف والآفاق الوظيفية والتنمية الشخصية والأجور الجيدة والمكافآت والتقييم العادل.

بيانات الإفصاح

– الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة: أوافق على شروط المشاركة.

– توافر البيانات والمواد: متوفرة.

– مساهمة المؤلفين: أسهم جميع المؤلفين في إنجاز ومراجعة أدوات البحث ومخرجاته.

– تضارب المصالح: لا يوجد تضارب.

– التمويل: البحث ممول من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والإبتكار في سلطنة عُمان ممثلة ببرنامج التمويل المؤسسي المبني على الكفاءة ضمن المشروع البحثي رقم RC/GRG-

EDU/DEFA/23/01

– شكر وتقدير: يتقدم الباحثين بالشكر والامتنان لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والإبتكار في سلطنة عُمان ممثلة ببرنامج التمويل المؤسسي المبني على الكفاءة ولجامعة السلطان قابوس ممثلة بعمادة البحث العلمي على الدعم وتسهيل الإجراءات، كما يتقدم الباحثين بالشكر والتقدير لكل من أسهم في إنجاز هذا البحث وتعامل مع أدواته، وإلى إدارة مجلة جامعة النجاح الوطنية على حسن المتابعة والتحكيم المتميز والذي أسهم في خروج البحث بصورة أفضل (www.najah.edu).

Administration Review, 64(6), 694–704.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00416.x>

Hoyt, J., Huq, F., & Kreiser, P. (2007). Measuring organizational responsiveness: The development of a validated survey instrument. *Management Decision*, 45(10), 1573–1594.
<https://doi.org/10.1108/00251740710837979>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). Putting the Balanced Scorecard to Work. In *The Economic Impact of Knowledge* (pp. 315–324). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7009-8.50023-9>

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

Lewis, M. W. (2000). EXPLORING PARADOX: TOWARD A MORE COMPREHENSIVE GUIDE. *Academy of Management Review*.

Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 63–86.
<https://doi.org/10.1111/1540-8520.00032>

Roghianian, P., Rasli, A., & Gheysari, H. (2012). Productivity Through Effectiveness and Efficiency in the Banking Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 550–556.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.229>

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). TOWARD A THEORY OF PARADOX: A DYNAMIC EQUILIBRIUM MODEL OF ORGANIZING. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>

Smith, W. K., & Tracey, P. (2016). Institutional complexity and paradox theory: Complementarities of competing demands.

References

Ahmed, R. (2019). SPURRING TENSIONS AT THE WORKPLACE AND THE MODERATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL RESILIENCE: A PARADOX THEORY PERSPECTIVE.

Bennett, N., Harris, A., & Preedy, M. (1997). *Organizational effectiveness and improvement in education*. McGraw-Hill Education (UK).
<https://url-shortener.me/IE2P>

Biloslavo, R., Bagnoli, C., & Rusjan Figelj, R. (2013). Managing dualities for efficiency and effectiveness of organisations. *Industrial Management & Data Systems*, 113(3), 423–442.
<https://doi.org/10.1108/02635571311312695>

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1972). WHAT IS INSTRUMENTED LEARNING? *Training & Development Journal* (0041-0861), 26(1), 12.

Brown, W. A. (2005). Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317–339. <https://doi.org/10.1002/nml.71>

Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (2013). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. Academic Press.

Ferris, G. R., Perrewé, P. L., & Douglas, C. (2002). Social Effectiveness in Organizations: Construct Validity and Research Directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 49–63.
<https://doi.org/10.1177/107179190200900104>

Heiberg Johansen, J. (2019). The Paradox Types: Tensions in Organizing, Performance, Belonging, and Learning. In J. Heiberg Johansen, *Paradox Management* (pp. 93–127). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-94815-7_5

Herman, R. D., & Renz, D. O. (2004). Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations, A Panel Study. *Public*

الراوي، سعاد خضر عباس. (2020). أثر الفاعلية التنظيمية في تحمل المسؤولية وانعكاسه على أداء مديري المدارس. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية: مجلة علمية دولية ودورية محكمة*, (11).

العلاق، بشير عباس. (2011). قاموس دار العلم التكنولوجي للمعلومات والاتصالات: قاموس إنكليزي - عربي مزود بمسرد عربي - إنكليزي. دار العلم للملايين.

المعابطة، عبد العزيز عطا الله. (2017). درجة ممارسة مديري التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*, 17(999), 470-453. <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/877106>

مخيمر وآخرون، (2000). (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

مذكور، إبراهيم. (1965). المعجم الفلسفي. *مجلة مجمع اللغة العربية بالقاهرة*, (19), 343-317.

وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان 2040 (2024). تقرير رؤية عمان 2040. الإصدار سبتمبر (n.d.). Retrieved March 25, 2026, from <https://www.omaninfo.om/images/library/file/Book451406.pdf>

وزارة التعليم. (2021). الخطة الخمسية العاشرة (2021-2025). Retrieved March 25, 2026, from <https://cdn-files.abegs.org/abegs-marsad-prod/uploads/03966839-1933-46db-8a55-dbcafe8d611a.pdf>

وزارة التعليم. (2023). اختصاصات المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. البوابة التعليمية. Retrieved March 25, 2026, from <https://home.moe.gov.om/>

وزارة التعليم. (2024). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية للعام الدراسي 2023-2024. Retrieved March 25, 2026, from <https://home.moe.gov.om/>

Strategic Organization, 14(4), 455-466. <https://doi.org/10.1177/1476127016638565>

Swianiewicz, P. (2001). Institutional performance of local government administration in Poland. Ten Years of Transition: Prospects and Challenges for the Future of Public Administration, Bratislava: NISPAcee.

<https://scholar.google.com/scholar?cluster=3893532592386818744&hl=en&oi=scholar>

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed). Pearson Education.

Toll, A. M. (2019). *Engaging Paradox in Situated Practice: A Study of Electronic Case Management in Family Law* [UC Irvine]. <https://escholarship.org/uc/item/2wh8x5fv>

Wright, R. P. (2015). Organizational Paradoxes: When Opposites Cease To Be Opposites. In D. A. Winter & N. Reed (Eds.), *The Wiley Handbook of Personal Construct Psychology* (1st ed., pp. 306-319). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118508275.ch25>

Zollo, L., Laudano, M. C., Boccardi, A., & Ciappei, C. (2019). From governance to organizational effectiveness: The role of organizational identity and volunteers' commitment. *Journal of Management and Governance*, 23(1), 111-137. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9439-3>

إدريس، ثابت، والمرسي، صلاح الدين. (2001). الإدارة الاستراتيجية. *دار النهضة العربية، القاهرة، مصر*.

الحمادي، عيسى صالح. (2017). واقع المديريات التعليمية بسلطنة عمان وأهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية: دراسة تحليلية. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*, 5(1), 104-93. <http://search.mandumah.com.squ.idm.oclc.org/Record/1122828>

الخروصية، رحمة عامر. (2019). تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل الجودة الإحصائي six sigma. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*, (115), 278-233. <http://search.mandumah.com/Record/1017500>

الدوسري، راشد حماد. (2004). القياس والتقويم التربوي الحديث: مبادئ وتطبيقات وقضايا معاصرة. دار الفكر.