



جامعة نزوى
كلية العلوم والآداب
قسم التربية والدراسات الإنسانية

**درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان
للتخطيط الاستراتيجي**

**The Degree of Practicing Strategic Planning by the Administrations
of Islamic Sciences Institutes in the Sultanate of Oman**

رسالة مقدمة من الطالب :

نبيل بن محمد بن زاهر العبري

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في مجال التربية تخصص إدارة تعليمية

إشرافه :

د/ حسام الدين محمد السيد

أ.د/ عبد المجيد بنجلالي

د/عبدالله بن سيف التوبي

ربيع ٢٠١٦م

جامعة نزوى
كلية العلوم والآداب
قسم التربية والدراسات الإنسانية
دراسات عليا/ ماجستير

استمارة توقيع لجنة المناقشة بإجازة الرسالة

اسم الطالب: نبيل بن محمد بن زاهر العبري.

التخصص: الإدارة التعليمية.

العام الجامعي: 2015/2016م.

- عنوان الرسالة : " درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عُمان
للتخطيط الإستراتيجي".

- تاريخ المناقشة : 2 فبراير 2016م.

توقيع لجنة المناقشة

اسم المناقش	التوقيع
د. رنا طلعت الصمادي	
د. علي خميس علي	
د. علي شوعي ناجي عرجاش	

إهداء

إلى تلك الأنامل التي علمتني المسير... إلى القلوب التي يملؤها الرجاء والدعاء لي بالتوفيق...
أبي و أمي... أمدكما الله بالصحة والعافية.

إلى الكلمات التي تنساب كحبات المطر... تبعث الأمل ... إلى الصبر في أسمى تجلياته....
زوجتي العزيزة .

إلى شذى الحياة وعطرها... وبريق ثغرها بالاسم... إلى تلك الملامح البريئة التي لا تفارقني...
أبنائي نور وعبد الملك.

إلى من علمني حرفا... وصاغ لي من جهده سراج العلم... إلى من يبني الأمم و ينير العقول...
الأساتذة الكرام.

إلى السواعد التي أقلت عثراتي... دون كلل أو تقصير... إلى منابع العون والود معا...
أخوتي وزملائي وأصدقائي.

إلى أمتي التي ما فتأت تداوي جراحها بالكي إلى الأمل المنبثق من بين الركام...

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، و الصلاة والسلام على الهادي معلم البشرية سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم و على آله وصحبه أجمعين.

يسرني أن أسطر هنا مزيجا من الشكر والتقدير لتلك الأيادي التي ما فتأت تشد من أزرعي، و نقل عثراتي، كلمات شكر كلها إجلال أبعثها إلى أستاذي الفاضل الدكتور: حسام الدين السيد محمد المشرف الأول على هذه الدراسة، فقد كان المعين الذي لا ينضب في نصحه وإرشاده وتوجيهي لإنجاز هذا العمل، فله مني خالص الود والثناء، كما أزجي الشكر والامتنان إلى عميد كلية العلوم والآداب الدكتور: عبد الله بن سيف التوبي على الإصرار الجميل على المتابعة وإسداء النصح والتوجيه لإتمام هذه الدراسة.

وفي هذا المقام يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام الذين قدموا وقتهم الثمين في تحكيم أداة الدراسة، وإلى من ساهم في توزيعها وتعبئتها معلمي معاهد العلوم الإسلامية، كما أبعث برسالة ملؤها الشكر والثناء إلى إدارة معهد العلوم الإسلامية بعبري على تعاونهم الدائم معي لكم مني كل الود والتقدير على جهودكم الطيبة .

كلمات شكر مزدانة بعبق الامتنان إلى رفقاء الدرب وأدلائه إلى الباعثين بنور الأمل إذا ما اشتدت الكروب إلى أسرتي طيف الأحبة إلى زملائي روح العزيمة وإصرارها إلى كل أولئك الذين كان لهم أثر في مواصلة المسير وتصحيح المسار .

أزجي إليكم جميعا هذا الشكر وأنا كلي أمل بأن أرد شيء من الفضل لأهل الفضل، فجزاهم الله خير الجزاء وأثابهم على ما بذلوا وما قدموا.

ملخص الدراسة

درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عُمان للتخطيط الاستراتيجي.

إعداد: نبيل بن محمد بن زاهر العبري.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي، كما سعت إلى الكشف عن الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة، وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة الوظيفية والمؤهل العلمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وإعداد استبانة تضمنت (٦٦) فقرة، موزعة على سبعة محاور، وهي: تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي - الرؤية المستقبلية - رسالة المعهد - القيم - التحليل البيئي - الأهداف الاستراتيجية - الخطة التنفيذية. وقد تم تطبيق الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمكون من (٩١) معلماً، إلا أن العائد من هذه الاستبانات كان عددها (٧٧) استبانة أخضعت جميعها للمعالجة الإحصائية.

وبعد معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الخبرة في المجال الأول " تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي " وذلك لصالح الخبرة المتوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ في تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجال الثالث وهو " رسالة المعهد " وكذلك في المجال الرابع وهو " القيم " حيث جاءت جميعها لصالح الأفراد الذين يحملون مؤهل الماجستير.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد خلص الباحث إلى عدة توصيات من أهمها:

- إيجاد دائرة تُعنى بالتخطيط وتحديد متطلباته الحالية والمستقبلية، تتبع إدارة الشؤون التعليمية والتدريب، حيث تتولى مسؤولية الإشراف المباشر على معاهد العلوم الإسلامية.

- وضع خطة استراتيجية شاملة لمعاهد العلوم الإسلامية، واضحة المعالم يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التي بنيت عليها هذه المعاهد.

- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين في معاهد العلوم الإسلامية بشكل خاص و
مركز السلطان قابوس العالي للثقافة والعلوم الذي يشرف عليها بشكل عام.

ABSTRACT

The Degree of Practicing Strategic Planning by the Administrations of Islamic Sciences Institutes in the Sultanate of Oman.

Prepared by: Nabil Mohammed Zahir Al abri.

This study aimed to exploring how far do the administrations of Institutes of Islamic Sciences in Oman apply the strategic planning. Also, it tried to figure out the differences in the averages of the responses of the study sample according to the variable-year career experience and qualifications.

The study is based on the descriptive method. It is conducted through a questionnaire which includes 66 items covering seven areas: creating good environment for strategic planning in the institute, future vision, the institute's message, the values, the environment analysis, strategic objectives and the executive plan. The questionnaires is applied to all members of the study sample which includes 91 teachers. However, only 77 questionnaires were responded to and all of them are used in the data analysis.

After the data analysis using SPSS, the study has shown that the practicing of strategic planning by the administrations of Institutes of Islamic Sciences is average. Also it has found out that there are statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) level between the responses of the participants sample which is related to the variable of experience in the first field "creating good environment for strategic planning in the institute". Therefore, these distinctions come in favor of the medium-class experience. According to the responses of the participants, the results of the show that there are statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) level which are attributable to the qualification variable in the third field "the institute's message". Also, the differences are attributable to the forth field which is about "the values". However, all these distinctions come in favor of those participants who have master degree.

According to the findings of the study results, the researcher end up with several recommendations. The most important ones are:

- To found a department which specializes in planning and determine its current and future needs. Beside, this department should be part of the Department of Academic Affairs and Training Administration which is in charge of direct supervision on Institutes of Islamic Sciences.

- To develop a comprehensive strategic plan for Institutes of Islamic Sciences with clear visions through which the objectives that this Institutes is built on can be achieved.
- To raise the awareness of strategic planning among the employees specifically in the Institutes of Islamic Siences and among those who work in Sultan Qaboos Higher Centre for Culture and Sciences in general.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ز	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ط	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
٢	المقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٥	حدود الدراسة
٥	مصطلحات الدراسة
٧	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الصفحة	العنوان
٨	المبحث الأول: الإطار النظري
٨	أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
١٠	ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي
١٢	ثالثاً: أسس التخطيط الاستراتيجي
١٣	رابعاً: عناصر التخطيط الاستراتيجي
١٥	خامساً: خصائص التخطيط الاستراتيجي
١٦	سادساً: مراحل التخطيط الاستراتيجي
٢٨	سابعاً: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي
٢٩	ثامناً: معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي
٣١	تاسعاً: نماذج التخطيط الاستراتيجي
٣٩	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
٣٩	أولاً: الدراسات العربية
٤٧	ثانياً: الدراسات الأجنبية
٥٠	التعليق على الدراسات السابقة
٥٢	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

الصفحة	العنوان
٥٣	منهج الدراسة
٥٣	مجتمع الدراسة وعينته
٥٤	أداة الدراسة
٥٧	إجراءات التطبيق
٥٨	متغيرات الدراسة
٥٨	المعالجة الإحصائية
٥٩	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
٦٠	أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٧٠	ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٧٥	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
٧٦	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٨٨	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٨٩	التوصيات
٩٠	المقترحات
٩١	قائمة المراجع
٩١	أولاً: المراجع العربية
٩٦	ثانياً: المراجع الأجنبية
٩٧	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	عدد المعلمين في كل معهد.	٥٣
٢	توزيع عبارات الاستبانة في صورتها الأولية على المحاور.	٥٤
٣	مستويات مقياس الدراسة.	٥٥
٤	توزيع عبارات الاستبانة في صورتها النهائية على المجالات.	٥٦
٥	معامل الثبات لكل مجال من مجالات الأداة السبعة و معامل الثبات الكلي.	٥٦
٦	عدد الاستبانات الموزعة والعائدة والصالحة للتحليل الإحصائي لأفراد عينة الدراسة.	٥٧
٧	معيار تفسير متوسطات تقدير درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي.	٦٠
٨	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجالات الرئيسة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازليا وفق قيمة المتوسط الحسابي.	٦١
٩	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول: "تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي".	٦٢
١٠	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني: "الرؤية المستقبلية".	٦٣
١١	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث: "رسالة المعهد".	٦٤

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١٢	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع: "القيم".	٦٥
١٣	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الخامس: "التحليل البيئي".	٦٦
١٤	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال السادس: "الأهداف الاستراتيجية".	٦٨
١٥	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال السابع: "الخطة التنفيذية: متابعتها وتقويمها".	٦٩
١٦	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجالات الدراسة وفقا لمتغير الخبرة.	٧٠
١٧	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات ومجموع مجالات الدراسة وفقا لمتغير الخبرة.	٧٢
١٨	المقارنات البعدية بطريقة (LSD) لأثر الخبرة على المجال الأول.	٧٣
١٩	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على المجالات الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.	٧٤

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	نموذج ستينر.	٣١
٢	نموذج دافيز وإليسون.	٣٢
٣	نموذج برايسون.	٣٣
٤	نموذج الجبوري.	٣٥
٥	نموذج الهلالي.	٣٦
٦	نموذج ملحم.	٣٨

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
١	الدراسة الاستطلاعية	٩٨
٢	أداة الدراسة في صورتها الأولية.	٩٩
٣	كشف بأسماء المحكمين لإستبانة درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية في سلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي.	١٠٤
٤	أداة الدراسة في صورتها النهائية.	١٠٥

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة :

تتسارع وتيرة الحياة اليومية في عصر وصف بالمعلوماتية والتقدم التكنولوجي، مما يحتم على الفرد والمؤسسات بمختلف أنواعها مواكبة ذلك التقدم، من خلال وضع خطط تحدد مسار المؤسسة في تحقيق غاياتها ورؤاها، لذا أضحت التخطيط لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف ذا أهمية كبيرة للمؤسسات التي تسعى إلى الرقي بالعمل والبعد عن عشوائية الأداء وتخبطه، كما أن عملية التخطيط لا يمكن أن تقتصر على نوع معين من المؤسسات دون الأخرى، فإلى جانب المؤسسات العسكرية والاقتصادية تظهر أهمية التخطيط في الجانب التعليمي التربوي.

وحيث إن العملية التعليمية حجر أساس في بناء الدول والنهوض بها، يشير مقابله (٢٠١٤) في هذا الجانب أن التعليم عامل مهم من عوامل التنمية المستدامة ونهوض الأمم إلى مصاف التقدم بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار والأمن لها، ومصدرا لإعداد القوى العاملة المؤهلة التي تلبي متطلبات سوق العمل. ويعتبر الطالب محور العملية التعليمية وركيزتها الأساسية، حيث تركز الاتجاهات التربوية والإدارية الحديثة على الاهتمام بالعملية التعليمية والتعليمية للطالب، وعلى قيام المدرسة بتوفير الجو المناسب وتهيئة الظروف النفسية الملائمة لعملية تعلم الطالب وهذه المسؤولية تقع على عاتق المدرسة، حيث تواجه المؤسسات التعليمية بشكل عام العديد من التحديات في مسيرتها التعليمية، مما يتطلب منها مواكبة المستجدات والتطورات العالمية وإعادة النظر فيها واستخدام أساليب حديثة لمواجهتها كالتخطيط الاستراتيجي.

وبما إن المنظومة التعليمية من مدخلات وعمليات ومخرجات لا بد أن تتصف بالتكامل فإن تحقيق الكفاءة في الأداء كما يشير آل سعود (٢٠١٢) لا يتوقف فقط على توفير الموارد المالية اللازمة لتغطية نفقات الإدارة بل يعتمد على مدى توفر تخطيط عملي سليم يحدد الأهداف بدقة، كما يوضح الأساليب المثلى لتحقيقها بأعلى جودة وأقل تكلفة من خلال التوظيف العملي الدقيق للإمكانيات المتاحة، مع الأخذ في الاعتبار القيود والمعوقات في بيئة عمل المنظمات.

لذا فإن التخطيط الاستراتيجي، كما يرى يونس (٢٠٠٩) أسلوب جديد في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، حيث يعزز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل - طبقا للظروف - يمكن تطبيقه من أجل

مستقبل المؤسسات التعليمية، وعلى ذلك فإنّ جلس(٢٠١٣) ينظر إليه على أساس أنه المسار الذي تختاره المؤسسات التعليمية التي تسترشد به لتتطلق منه نحو تحقيق أهداف بعيدة المدى وتعكس تميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية.

ولذا تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة معاهد العلوم الإسلامية كونها إحدى المؤسسات التعليمية في السلطنة والتي عول عليها بناء جيل يمتلك من المهارات والقيم والمعارف ما يمكنه من مواجهة تحديات المستقبل، كما أن عملية التوسع من حيث نوعية المناهج والعدد حيث تضم ما يقارب (٧٥٠) طالباً وعدداً كبيراً من المعلمين والإداريين يتطلب التعرف وبشكل دقيق على مدى فاعلية التخطيط القائم، فعلى الرغم من وجود الأهداف المعلنة والخطط القصيرة، فإن ذلك غير كاف للحكم على مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف المرسومة.

مشكلة الدراسة :

بدأ إحساس الباحث وشعوره بمشكلة الدراسة من كونه معلماً في معاهد العلوم الإسلامية فقد تلمس بعض أوجه القصور في مجال التخطيط الاستراتيجي مثل: غياب رؤية ورسالة محددة لتلك المعاهد، وضعف مشاركة العاملين في عملية التخطيط الموجودة، وبعض القصور في توفر العناصر والإمكانيات المادية الداعمة للعمل.

كما أن الإطلاع على البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت على معاهد العلوم الإسلامية أشارت إلى وجود بعض القصور في جوانب التخطيط الاستراتيجي، فقد أشارت نتائج دراسة العبري(٢٠٠٨) إلى وجود ضعف ملحوظ في عمليات التطوير والتدريب، وعليه أوصى الباحث بإعادة النظر في خطط تطوير وتدريب العاملين، كما أوصى بإجراء المزيد من البحوث التي تعنى بتطوير إدارة معاهد العلوم الإسلامية، وخاصة تلك التي تتعلق بالاتجاهات الحديثة والتي منها بلا شك التخطيط الاستراتيجي.

كما أشارت نتائج دراسة الحضرمي(٢٠٠٨) إلى بعض مؤشرات هذا القصور منها الرغبة في التمسك بالنظام التقليدي بالإضافة إلى نقص الموارد المالية الممولة للأخذ بالأنظمة الحديثة. كل ذلك يبرز أهمية الكشف عن درجة ممارسة معاهد العلوم الإسلامية للتخطيط الاستراتيجي.

وبالإضافة إلى ذلك قام الباحث بدراسة استطلاعية جاءت على هيئة استبيان تضمن سؤالاً مفتوحاً لأهم المشكلات التي تواجه المعلم في مجال عمله، وتم تطبيق هذه الدراسة

الاستطلاعية على عينة مكونة من (١٦) معلماً من العاملين بمعاهد العلوم الإسلامية، تبين من خلال حساب نسبة التكرار لاستجابات المعلمين المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي؛ وجود عدة نتائج منها:

- غياب الخطة الواضحة للتطوير المهني.
- قلة وضوح المهام والأعمال لكل وظيفة مع تداخلها في ظل غياب التوصيف الوظيفي.
- الحراك المستمر بين المعلمين في مختلف مواقع العمل في ظل غياب خطة واضحة للاستقرار.
- قلة وجود خطط يسير وفقها العمل.
- ضعف الوعي بالأهداف المعلنة التي تحدد مسار العمل.
- بطء تحديث وتطوير أساليب وبيئة العمل.

وتأسيساً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- ١- ما درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات (الخبرة - المؤهل) في ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي؟.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- التعرف على درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين.
- ٢- استكشاف وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات (الخبرة - المؤهل) في ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي.

أهمية الدراسة:

يمكن أن تفيد نتائج الدراسة الجهات الآتية:

١- العاملين بمعاهد العلوم الإسلامية: حيث يتوقع أنها ستعرف العاملين بممارسات التخطيط الاستراتيجي الواجب توافرها والتي يتوقع أن تساعد هذه الدراسة في زيادة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في الرقي بالعمل الإداري بمعاهد العلوم الإسلامية.

٢- الجهات المسؤولة عن معاهد العلوم الإسلامية: حيث يتوقع أن تساعد هذه الدراسة في معالجة أوجه القصور في التخطيط الاستراتيجي من خلال توفير معلومات تسهم في اتخاذ الإجراءات والحلول المناسبة التي ستساعد على التخطيط الاستراتيجي السليم للاستفادة القصوى من أهداف إنشاء معاهد العلوم الإسلامية.

حدود الدراسة:

تتحدد نتائج الدراسة ضمن الحدود الآتية:

١- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على المعلمين بمعاهد العلوم الإسلامية.

٢- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥م.

٣- الحدود المكانية: معاهد العلوم الإسلامية في سلطنة عُمان والتي توجد في مسقط، والسويق، والبريمي، وعبري، وجعلان بني بوحسن، وصلالة.

٤- الحدود الموضوعية: التخطيط الاستراتيجي وفق مراحله وهي: التهيئة للتخطيط الاستراتيجي، ورسالة المعاهد، والأهداف الاستراتيجية، والرؤية المستقبلية، والقيم إلى جانب التحليل البيئي، و الخطة التنفيذية.

مصطلحات الدراسة:

١- معاهد العلوم الإسلامية: هي معاهد تقوم بتدريس مجموعة منتقاة من الطلاب الحاصلين على شهادة الصف التاسع ممن اجتازوا المقابلات والاختبارات المقررة للقبول فيها، ولها مناهج ومقررات دراسية متشابهة إلى حد ما مع مقررات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان مع التركيز

على مواد التربية الإسلامية واللغة العربية والتاريخ، وتتبع هذه المعاهد مركز السلطان قابوس العالي للثقافة والعلوم التابع لديوان البلاط السلطاني (الحضرمي، ٢٠٠٨).

٢ - التخطيط الاستراتيجي:

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ" (يونس، ٢٠٠٩، ص٦).

ويُعرف أيضاً المجالي وسماره (٢٠١٤، ص١٨) التخطيط الاستراتيجي على أنه "عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المترابطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى تطويرها وتحديثها باستمرار، والانتقال بها من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلباتها من جميع النواحي".

وفي ضوء ما سبق يُعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه : مجموعة من العمليات المنظمة التي تعتمد على المعلومات والبيانات الدقيقة من خلال التحليل البيئي الداخلي والخارجي بهدف تحديد الاحتياجات المستقبلية لتحسين وتطوير أداء معاهد العلوم الإسلامية لأجل تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري في المواضيع المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري:

ويتضمن هذا المبحث عدة محاور الهدف منها بيان نشأة التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية وأهمية الأخذ به مع التركيز على تناول عناصر ومراحل التخطيط الاستراتيجي وذلك وفق الآتي:

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

من خلال الكتابات والأدبيات التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي يلحظ تعدد في المفاهيم من حيث الجوانب التي تركز عليها ما بين الجانب الزمني، والعوامل المؤثرة، والمراحل التي ينبغي أن يبنى عليها التخطيط الاستراتيجي.

فمن المفاهيم التي ركزت على الجانب الزمني ما ذكره البوهي (٢٠١١، ص ٣٠٧) عند تعريفه للتخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية تحديد التوجهات طويلة الأجل التي تحقق التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها، وبين هذه الرسالة والبيئة من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية المناسبة".

وتعريف إنوماتا (٢٠١٢، ص ١٢) للتخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية تحدد بها أهداف المنظمة في الأجلين المتوسط والطويل، وتوضع بها خطط الموارد المرصودة لتحقيق هذه الأهداف".

وتعريف أبو النصر (٢٠١٢) الذي نظر إلى التخطيط الاستراتيجي على اعتبار أنه إحدى مراحل الإدارة الاستراتيجية والتي من خلالها يتم ترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط لمدة تمتد من خمس سنوات فأكثر.

وكذلك شنودة (٢٠١١، ص ٨) يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة ترتبط بطبيعة المؤسسة، وفي ذات الوقت يعبر عن الخطوات الإجرائية المقصودة لتحقيق

الأهداف الاستراتيجية، ويوجه الأنشطة التنظيمية، ويخصص الموارد، ويتسم بأنه تخطيط طويل المدى يستمر لمدة تتراوح من عامين إلى خمسة أعوام، وهدفه تحويل الأهداف التنظيمية إلى واقع خلال المدة المحددة".

أما تعريف بيومي (٢٠٠٩، ص ١٦٠) للتخطيط الاستراتيجي بأنه " تحديد الأهداف وتوضيح الطرق الموصلة إليها، مع الأخذ في تقديرنا جميع العوامل المؤثرة " فقد جاء مؤكداً على الأخذ بالاعتبار العوامل المؤثرة دون تحديد البعد الزمني.

في حين نجد أن من المفاهيم التي ركزت على المراحل التي ينبغي أن يبني عليها التخطيط الاستراتيجي في محاولة لوضع صورة شاملة للتخطيط الاستراتيجي، ما أشار إليه الزنفلي (٢٠١٢، ص ٤٨) في تعريفه للتخطيط الاستراتيجي على أنه "عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وحدسية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل الذي ينطوي على تحديد كل من رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة، بناء على تحليل بيئي للمؤسسة يضمن تحليل بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف واستكشاف الفرص والتحديات الحالية والمستقبلية، ومن ثم توضع الاستراتيجيات البديلة التي تنشأ وتوظف نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، واستغلال الفرص، ومواجهة التحديات، ثم المفاضلة بين البدائل واختيار أنسبها وفق المعايير، والعمل على تنفيذ الاستراتيجية المختارة ومتابعتها وتقويمها".

كذلك تعريف الحضرمي (٢٠١٢، ص ١٩٨) للتخطيط الاستراتيجي على أنه " عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المترابطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات المنظمة".

كما أن وهبة (٢٠١١، ص ٧٨) يعرفه على أنه "أسلوب علمي مستقبلي يقوم على رصد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسات التعليمية، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة، والقيام بوضع الخطط الاستراتيجية وبدائلها والعمل على تنفيذها ومتابعتها من خلال مشاركة جماعية من أعضاء المؤسسة في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة".

وتعريف الدجيني (٢٠١١، ص ١٠) للتخطيط الاستراتيجي على أنه "عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المترابطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم

بموجبه قيادة المؤسسة التعليمية بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفى بمتطلبات الجودة الشاملة".

وتعريف غنيمه (٢٠٠٩، ص ٤٣٤) على أنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها من المؤسسات".

من خلال هذا العرض للمفاهيم يتضح أن هنالك عدة نقاط يتمحور حولها التخطيط الاستراتيجي إلى جانب ما ركزت عليه، من أهمها:

- وجود أهداف طويلة الأمد.
- تحديد الطرق والأساليب الموصلة لتحقيق الأهداف والموارد والإمكانات اللازمة.
- دراسة العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية بما يسهم في التعرف على جوانب القوة والضعف في المؤسسة.
- الأخذ في الاعتبار التغيرات المستقبلية المحتملة وتأثيرها على المؤسسة.
- التطوير والتحديث المستمر لضمان القدرة على المنافسة.
- توجيه أنشطة وجهود العاملين نحو الأهداف لتحويلها إلى واقع.

ومن هنا يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه علمية يتم من خلالها دراسة كافة الجوانب التي تتأثر بها المؤسسة وتأثر فيها على المدى القريب والبعيد من خلال التحليل البيئي بهدف تحديد الخطوات والأساليب المستخدمة لتحقيق أهداف طويلة المدى و الوصول إلى الرؤية المرسومة مع الحرص على مشاركة العاملين في جميع المراحل والتقييم المستمر لعملية التنفيذ.

ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

إن النظرة المتأمله لواقع الحياة اليومية تبين أهمية التخطيط الاستراتيجي لاسيما في المؤسسات التعليمية التي تعمل على تربية وتعليم أجيال من أبناء الوطن خلف مقاعد الدراسة لسنوات عدة، لذا فإن تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي في الكتابات الأدبية يظهر أهمية تطبيق هذا النوع من التخطيط، ففي هذا الجانب يشير السليمي (٢٠١١) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه الطريق الذي ينبغي على المؤسسة أن تسلكه في مسيرة عملها على اعتبار أنه

أحد العناصر التي تشكل بؤرة مهمة في العملية التعليمية، بما فيها من مدخلات وعمليات ومخرجات. ويحدد مصطفى (٢٠١٠) هذه الأهمية من حيث :

- ١- كونه يساعد على تحديد أولويات المؤسسة التعليمية.
- ٢- ربط المنظمات والمؤسسات المحلية والعالمية بشراكة فاعلة مع المؤسسة التعليمية.
- ٣- جعل المؤسسة التعليمية أكثر استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبالتالي اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.

أما عباس (٢٠٠٩) فيرى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الإسهام في تحديد الرؤية المستقبلية لعمليات الجودة والاعتماد، كما يمكن المؤسسات التعليمية من إجراء تحليل بيئي أو تقييم ذاتي دقيق للبيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات، وكذلك استغلال الموارد البشرية والمادية بطريقة جيدة، كما يوفر للمؤسسات التعليمية التي ترغب في الحصول على الجودة والاعتماد خططا استراتيجية وتنفيذية تشمل على أنشطة وإجراءات عملية الجودة والاعتماد.

في حين أن عبيد (٢٠٠٩) يشير إلى عدة نقاط تبين أهمية التخطيط الاستراتيجي من حيث:

- ١- يساعد في تحديد مسار العمل في المؤسسة.
- ٢- يساعد في تطوير النتائج المرجوة من وجود المؤسسة.
- ٣- يؤدي إلى تحسين نوعية القرارات التي تتخذها المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال التركيز على الجوانب الحيوية والتحديات التي تواجه المؤسسة، وبالتالي مساعدة متخذ القرار على تحديد ما يجب أن يتم.
- ٤- يمكن الإدارة العليا والهيئة العاملة من القيام بأدوارهم بفاعلية أكثر حين تكون لديهم الرؤية والاستراتيجية الواضحة التي تسهم في تحدد المسار الذي ينبغي على المؤسسة أن تسلكه.
- ٥- يساهم في حل المشكلات من خلال تحديد الامكانيات الداخلية وما يتوفر لدى المؤسسة من عوامل قوة وجوانب ضعف والفرص والتهديدات وكيفية التعامل مع كل منها.

٦- يساعد على تحديد الموارد والإمكانيات المتاحة وكيفية استخدامها، فالتخطيط الاستراتيجي يأخذ في الاعتبار قدرات وبيئة المؤسسة التعليمية، وبالتالي تنظيم طرق استخدام هذه الموارد والاستفادة منها.

٧- تقليل درجة المخاطر في العمل المرتبطة بالمتغيرات الخارجية على اعتبار أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بدراسة البيئة الخارجية التي تؤثر على العمل ، كما يوفر المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع المتغيرات، وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير التي تساعد على توقع المتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.

٨- يضع التخطيط الاستراتيجي أهدافا قابلة للتنفيذ مع تحديد الأساليب للتأكد من عملية التقدم، كما يرسم اتجاهات الخطط التشغيلية والمالية القائمة بالفعل.

وتأسيسا على ما سبق فإنه يمكن تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال النقاط الآتية:

١- إن التخطيط الاستراتيجي يسهم في وضوح الصورة المستقبلية للمؤسسة، من خلال دراسة المتغيرات والتهديدات المحتملة، وبالتالي امكانية التعامل مع ظروف المستقبل.

٢- يضع رؤية، ورسالة، وأهداف واضحة للمؤسسة التعليمية، يتعرف من خلالها العاملون على طبيعة المؤسسة وما تقوم به من أعمال وما ينبغي القيام به.

٣- يعمل التخطيط الاستراتيجي على ترتيب أولويات المؤسسة التعليمية، وبالتالي تحديد المسار الذي ينبغي السير وفقه.

٤- يساعد على استثمار الإمكانيات المادية والطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية من خلال تحديد الأدوار والمهام، وأساليب وطرق الاستفادة من الإمكانيات المتاحة.

٥- يجنب المؤسسة الوقوع في الأخطاء والمشكلات المتكررة، من خلال ما يتيح التخطيط الاستراتيجي من دراسة لنقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة للتغلب عليها.

ثالثا: أسس التخطيط الاستراتيجي:

يستند بناء التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه إلى مجموعة أسس تمثل ركيزة مهمة في نجاحه. ومن هذه الأسس كما يشير إليها المليجي (٢٠١١) البناء التنظيمي المناسب الذي ينبغي أن تتصف به المؤسسة التعليمية إلى جانب الثقافة التنظيمية المشجعة للعمل مع وجود أنظمة فعالة للمعلومات والبيانات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرارات.

أما سعيد(٢٠٠٨) فيرى أن أسس التخطيط الاستراتيجي تتمثل في:

- ١- شمولية عملية التخطيط الاستراتيجي: فهي عملية تشمل عناصر التخطيط المختلفة والتي تتضمن قيم تأسيسية في البيئة، وخطة برامج معدة إعدادا جيدا.
- ٢- مرونة عملية التخطيط الاستراتيجي: لأن متطلبات التخطيط والقضايا العديدة التي يمكن التنبؤ بها وتحتاج إلى عنصر المرونة.
- ٣- تنسيق وتنظيم عملية التخطيط الاستراتيجي: حيث يشكل الانسجام والتوافق أحد أهم أسس التخطيط الاستراتيجي حتى يتم العمل على وضع الخطط وتنفيذها.
- ٤- تحليل المعلومات لعملية التخطيط الاستراتيجي.

لذا يتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يستند إلى مجموعة أسس تقوم عليها العملية التخطيطية يأتي في مقدمتها التنظيم المؤسسي للعمل، وفاعلية النظم الموجودة في أداء مهامها، بالإضافة إلى استناد التخطيط الاستراتيجي إلى التحليل الدقيق للمعلومات والبيانات مع التنسيق بين مختلف الوحدات وأقسام المؤسسة.

رابعا: عناصر التخطيط الاستراتيجي:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية متعددة العناصر تتمازج فيما بينها بصورة تكاملية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. وفي هذا الجانب يركز ضحاوى والمليجي(٢٠١١) في تناولهما لعناصر التخطيط الاستراتيجي على:

- ١- الرؤية: على اعتبار أنها العنصر الأول في التخطيط الاستراتيجي.
 - ٢- الرسالة: وهي تمثل الخصائص الفريدة في المؤسسة التعليمية والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة.
 - ٣- الأهداف: وهي تعبر عن نية المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف.
- في حين أن الهاللي(٢٠٠٨) يضع ثمانية عناصر للتخطيط الاستراتيجي وهي:
- ١- المعتقدات: تمثل القيم والعقائد والالتزامات بالنسبة للمؤسسة التعليمية.
 - ٢- الرسالة: وهي تعبر عن الهدف والوظيفة المميزين للمؤسسة.

- ٣- السياسات: وهي تعني توفير الحدود التي تعمل المؤسسة في نطاقها.
 - ٤- التحليل الداخلي: ويمثل ثلاثة جوانب في المؤسسة وهي جوانب القوة، والضعف، بالإضافة إلى التنظيم.
 - ٥- التحليل الخارجي: ويغطي هذا التحليل الجوانب الخارجية للمؤسسة من الناحية الاجتماعية، والسكانية، والاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والعلمية.
 - ٦- المنافسة: ويتمثل في قياس المنافسة بين المؤسسات التعليمية التي تقدم الخدمة نفسها في المنطقة.
 - ٧- الأهداف: وتعكس التزام المؤسسة في تحقيق نتائج قابلة للقياس، وتحويل الرسالة إلى مخرجات.
 - ٨- الاستراتيجيات وخطط العمل: وهي الطريقة التي تحقق المؤسسة من خلالها الهدف.
- وبناءً على ما تم استعراضه من عناصر التخطيط الاستراتيجي يمكن إجمال هذه العناصر في:
- ١- تجهيز بيئة المؤسسة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين، وتوفير الإمكانيات المادية والمالية التي تتطلبها عملية رسم وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي.
 - ٢- رؤية المؤسسة، وهي كما توصف بأنها الحلم المستقبلي للمؤسسة والذي يمكن تحقيقه.
 - ٣- رسالة المؤسسة، والتي تمثل هوية المؤسسة ونوعية العمليات التي تقوم بها.
 - ٤- الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
 - ٥- القيم التي تعمل وفقها المؤسسة.
 - ٦- التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة.
 - ٧- الخطة التنفيذية، والتي من خلالها يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال خطط متوسطة وقصيرة المدى يتم متابعتها وتقويمها بصورة مستمرة لضمان التنفيذ الناجح لتحقيق الغرض المنشود من التخطيط الاستراتيجي.

خامسا: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتصف التخطيط الاستراتيجي الناجح بعدة سمات وخصائص لا بد أن يشتمل عليها، وفي هذا الجانب يرى خير الدين (٢٠٠٩) أن من خصائص التخطيط الاستراتيجي التنظيم حيث يحفز على إتباع عملية تتم هيكلتها بالاعتماد على بيانات دقيقة، كما أنه معني بالمستقبل فهو يتيح فرصة تحديد الاختيارات المناسبة في المستقبل وفق ظروف معينة مع تحديد الأولويات التي ينبغي إتباعها لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وليست لفترة محددة تستفيد منها المؤسسة في تكوين خبرات تتيح لها تحقيق نتائج أفضل، لذا فهي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهد للوصول للنتائج المنشودة.

كما يرى بني حمدان وإدريس (٢٠٠٩) أن نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة قادرة على الاستجابة للمتغيرات والمعطيات البيئية، لذا فقد وضعا مجموعة من الخصائص تتمثل في الآتي:

١- أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول مستقبلي حقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة تضع صورة مستقبلية واضحة.

٢- عملية شاملة ومتكاملة، وليست عملية تجميع لأهداف وأفكار متناثرة.

٣- عمليات التخطيط الاستراتيجي تعطي اتجاها واضحا للمؤسسة، وليس إرباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.

٤- عملية فاعلة باتجاه الفرص المتاحة من خلال اكتشافها، وليست متأخرة، حيث تتيح إمكانية تحديد الفرص المناسبة للمؤسسة التعليمية وبالتالي التقدم والقدرة على المنافسة.

٥- عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم فهي تسعى إلى إيجاد بدائل إبداعية تحقق لها التفوق والنجاح.

٦- عملية تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة، حيث القدرة على مواجهة المتغيرات الطارئة دون أن تكون عقبة في تحقيق الأهداف.

٧- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية متجهة إلى تحقيق النتائج.

٨- عملية مقاسة تحتوي على مجموعة من المعايير و المؤشرات وذلك للحكم على مدى النجاح الذي تم تحقيقه وبالتالي تقديم التغذية الراجعة في حالات القصور.

٩- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة فهي عملية ليست محدودة بفترة قصيرة وإنما عملية مستمرة طويلة الأمد يستفاد منها في تكوين مجموعة من الخبرات لتجنب العوائق السابقة من أجل تطوير المؤسسة التعليمية بصورة مستمرة.

أما الصيرفي (٢٠٠٨) فقد حدد خصائص التخطيط الاستراتيجي في أربعة عناصر أساسية:

١- الشمولية والتكامل: هذه الخاصية تدفع الإدارة إلى التعرف على المتغيرات البيئية المحيطة لكي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى جعل التخطيط الاستراتيجي يتسم بالديناميكية بناء على المعلومات الواردة من البيئة من خلال إعادة النظر في الأهداف والخطط التي تم وضعها لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة.

٢- التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة: تقوم عملية التخطيط الاستراتيجي على التفاعل المستمر والتغذية المرتدة من الكل إلى الجزء ثم على الكل مرة ثانية، كما يقوم على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط سواء كانت تلك المستويات تتعلق بالقرارات الاستراتيجية أو مستويات القرارات الإدارية والتنفيذية.

٣- المرونة: وهي إحدى أهم الخصائص التي من خلالها تكيف المؤسسة الخطة الاستراتيجية للتغيرات من خلال البدائل المتاحة وفق أفضل البدائل ملائمة لتلك التغيرات.

٤- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ: يحق التخطيط الاستراتيجي خاصية التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ، حيث يعتمد التخطيط على نتائج التنفيذ، كما أن التنفيذ يعكس نتائج التخطيط.

يلحظ أن هنالك مجموعة خصائص لا بد أن يتضمنها التخطيط الاستراتيجي حتى يؤدي الغرض المنشود منه، يأتي في مقدمة هذه الخصائص الشمولية، والمرونة، بالإضافة إلى الاستمرارية فهي عملية مستمرة يتم فيها إدخال التعديلات بما يتلاءم مع ظروف كل فترة مما يتيح لهذه الخطة الاستمرار في الرقي بالعمل المؤسسي في شتى نواحيه المختلفة.

سادساً: مراحل التخطيط الاستراتيجي:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة دقيقة، تتطلب المرور بعدة مراحل للوصول إلى خطة استراتيجية متكاملة ترقى بالعمل المؤسسي، إلا أن المتتبع لهذه المراحل في الأدب النظري يجد اختلافاً من حيث عددها بين الباحثين بحسب دمج هذه المراحل مع بعضها البعض أو تناولها بشكل مجزأ، ومن هنا فإن مراحل التخطيط الاستراتيجي يمكن تقسيمها بحسب الآتي:

المرحلة الأولى: تهيئة بيئة المؤسسة لعملية التخطيط الاستراتيجي:

تمثل هذه المرحلة قاعدة انطلاق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة من خلال تهيئتها وإعدادها لهذه العملية، وفي هذا الجانب يرى البحيري (٢٠١٤) أن هذه المرحلة تشمل على تحديد فريق العمل والمدة الزمنية ودراسة ظروف العمل المحيطة وضمان مشاركة الإدارة العليا في عملية التخطيط إلى جانب ضمان مشاركة أفراد المؤسسة في هذه العملية، حيث تعتبر عملية مشاركة الأفراد في أنشطة التخطيط واحدة من أهم الاعتبارات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي الفعال، وفي هذا الصدد هنالك بعض الاختلافات في حجم مشاركة الأفراد ففي المدارس الصغيرة يفضل إشراك جميع العاملين ممن ستؤثر عليهم التغيرات المتوقعة، وفي المدارس الكبرى يتم اتخاذ قرارات خاصة بتشكيل جماعة للتخطيط الاستراتيجي، يمثل المدير و فريق الإدارة العليا قلب المجموعة، مع مشاركة عينة نموذجية من أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة وقد يمكن اختيار ممثلين عن المجموعات القائمة الموجودة.

وبالتالي نجد أن هذه المرحلة مهمة كونها تمثل القاعدة الفكرية لأفراد المؤسسة في تبني الاتجاه الاستراتيجي، كما أنها تمثل مرحلة البناء للإمكانيات المادية و المالية اللازمة للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي.

المرحلة الثانية: تحديد رؤية ورسالة وقيم المؤسسة:

يرى رمضان (٢٠١٣) أن رسالة ورؤية المؤسسة التعليمية تمثل كينونتها الخاصة والتي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات، وتعطيان الميزة التنافسية، واختلاف الرسالة والرؤية من مؤسسة إلى أخرى يأتي من اختلاف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

لذا فإن هذه المرحلة تتضمن تحديد ثلاثة جوانب وهي: الرؤية، والرسالة، والقيم ، ويمكن توضيحها على النحو الآتي :

أ- تحديد الرؤية:

يرى مصطفى (٢٠١٠) أن الرؤية هي ترجمة إجرائية للرسالة، وهي تعبر عن الحلم المستقبلي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ويجب أن يكون هذا الحلم مشروطاً أي يمكن للمنظمة تحقيقه من خلال إمكانياتها ومواردها المتاحة. ويورد الصيرفي (٢٠٠٨) مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في الرؤية الاستراتيجية وهي:

١- أن تتصف بالوضوح وذات معنى حتى يسهل فهمها من قبل العامل والمستفيد من خدمات وأنشطة المؤسسة التعليمية.

٢- أن تتطلع إلى المستقبل فهو الحلم الذي تسعى المؤسسة التعليمية للوصول إليه مع أخذ الماضي في الاعتبار.

٣- أن تستهدف جذب العملاء وحفز العاملين للإنجاز وتقديم أفضل أداء.

٤- أن تتصف بالإنجاز والتحدي والتعبير عن التفوق.

كما أن البيشي (٢٠١٠) يبين أهمية الرؤية من خلال الصورة التنفيذية التي يمكن للرؤية رسمها لبيئة مستقبلية، كما تستخدم الرؤية غالبا للمباشرة في إحداث تغييرات في بيئة المؤسسة وثقافتها حيث أنها تتضمن رفض الوضع الحاضر لاقتراح وجهة نظر مختلفة بالنسبة لكيفية ملائمة المؤسسة لبيئتها المحيطة، كما تكمن أهمية الرؤية في تحديد القيم إذ تقوم القيم بتوجيه العمل التنفيذي وتحدد كيف يقوم القادة الكبار بتقويم الأحداث البيئية وتفسيرها.

وبالتالي فإن الرؤية وهي التي تمثل عنصر هام من عناصر التخطيط الاستراتيجي لابد أن تصاغ بطريقة دقيقة مع مراعاة ما ينبغي أن تتصف به من خصائص على اعتبار أنها الصورة المستقبلية التي ستمثل المؤسسة التعليمية.

ب- تحديد الرسالة:

تعد عملية وضع الرسالة بحسب الزنفلي (٢٠١٢) خطوة أساسية في التخطيط الاستراتيجي، فبدون أن تحدد المؤسسة لنفسها فكرا ومفهوما واضحا والذي يميزها عن غيرها من المؤسسات فأنها ستفقد قدرتها على التركيز وتوجيه أنشطتها، حيث أن رسالة المؤسسة تمثل الغاية من وجودها، والأساس في بناء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها، بالإضافة إلى كونها القاعدة التي تنطلق منها، كما توضح الغرض الأساسي من المؤسسة والخدمات التي تقدمها، والأشخاص المستفيدين منها، ومن هنا فإن الرسالة تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة، وهي تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد، كما تعكس المفهوم الذاتي للمؤسسة، وتحدد ما تقدمه من خدمات.

كما يشير الصيرفي (٢٠٠٨) إلى أن هنالك مجموعة من الواجبات الواجب توافرها عند وضع رسالة المؤسسة وهي:

- ١- أن توضح الغرض الأساسي للمؤسسة.
 - ٢- أن يراعى في وضع الرسالة أصحاب المصلحة والمحيطين وهم : العاملون - المستفيدون - المجتمع.
 - ٣- أن تكون معلنة للعاملين والمستفيدين والمجتمع.
 - ٤- أن تكون مختصرة ومحددة حتى يمكن قراءتها وتذكرها بسهولة فيما لا يتعدى دقيقة أو دقيقتين.
 - ٥- أن تكون معبرة عن حقوق العاملين والتزاماتهم وحاجاتهم.
 - ٦- أن تتناغم مع فلسفة المؤسسة أو القيم والمعتقدات الخاصة بها.
 - ٧- أن توضح للقارئ ما الذي يتوقعه في التنفيذ.
- وبالتالي تعرف الرسالة بحسب ما يشير إلى ذلك الزنفلي (٢٠١٢) بأنها الإطار الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجودها وهويتها ونوعية عملياتها وأشكال ممارستها.

ج- تحديد القيم:

تمثل القيم كما يشير الهلالي (٢٠٠٨) المعتقدات والالتزامات بالنسبة للمؤسسة التعليمية، وتحديد القيم له هدفان:

- الهدف الأول: توفير القيم التي سيتم من خلالها تطوير وتقويم الخطة.
 - الهدف الثاني: الإعلان عن المؤسسة كما هي في أفضل أحوالها.
- وتعد العبارات الخاصة بالقيم من الأمور البسيطة في فهمها ولا تكون مقصورة على الأمور التعليمية فحسب، فهي تمثل القيم التي يؤمن بها الأشخاص الذين تتكون منهم المؤسسة ولا يحيدون عنها مهما اختلفت الأماكن أو الظروف فهم يجدون أنفسهم مع تلك القيم.

المرحلة الثالثة: تحديد الأهداف الاستراتيجية:

يشر الزنفلي (٢٠١٢) إلى أن مرحلة تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم فيها ترجمة رسالة ورؤية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كيفية ومتسقة مع الرسالة والرؤية، وتركز على النتائج والمخرجات، ومن أهم فوائد تحديد الأهداف الاستراتيجية:

- ١- توضح النتائج التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها.
- ٢- تساعد العاملين والأطراف المعنية على فهم أدوارهم في مستقبل المؤسسة.
- ٣- تعد بمثابة المرشد لصناعة واتخاذ القرارات السليمة من قبل الإدارة.
- ٤- تقلل من حدة الصراعات المحتملة فيما بعد خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ٥- تساعد على تحديد أولويات المؤسسة.
- ٦- تسهل عملية وضع المعايير والمقاييس التي يمكن من خلالها مراقبة وتقويم أداء العاملين.
- ٧- تقديم قاعدة لتصميم الوظائف وتنظيم الأنشطة اللازمة لتأديتها في المؤسسة.
- ٨- تعد مصدرا للإنجاز، وتحفيز الجهد، والالتزام، والتعاون.
- ٩- تسهل عملية تحديد المتطلبات والموارد اللازمة.
- ١٠- تمثل معيارا للمفاضلة بين المؤسسات.

مع الأخذ في الاعتبار أن هنالك عوامل تؤثر في صياغة الأهداف الاستراتيجية وهي كما يحددها الصيرفي (٢٠٠٨) الأهداف الحالية للمؤسسة التعليمية ومقارنتها بالتوجه المستقبلي الاستراتيجي لهذه المؤسسة، وكذلك موارد وإمكانيات المؤسسة التعليمية الحالية ومدى الملائمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية التي تواجه المؤسسة وكيف يمكن التوفيق بينها للتغلب على المعوقات لخلق بيئة عمل قادرة على تحقيق الأهداف.

المرحلة الرابعة: التحليل البيئي:

تتعدد مسميات التحليل البيئي ما بين المسح البيئي، والتقييم البيئي، و التحليل الاستراتيجي. ويشير الزنفلي (٢٠١٢) إلى اهتمام التحليل البيئي بالتعرف على واقع حال

المؤسسة، من حيث نقاط قوتها وجوانب الضعف الداخلية، والفرص والتحديات التي تواجهها في بيئتها الخارجية، وبالتالي يتم توفير المعلومات اللازمة عن مناطق القوة و الضعف الداخلية في المؤسسة مقارنة بالفرص والتحديات الخارجية التي تواجهها، مما يفيد في وضع الخطة الاستراتيجية. ومن هنا يعرف رضوان (٢٠١٢) التحليل البيئي بأنه عملية يشارك فيها فريق العمل بالمنظمة وصناع القرار وأصحاب المصالح لتحديد وترتيب كافة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في أداء المنظمة بهدف الكشف عن نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وكذلك التهديدات التي تؤثر على المنظمة مما يسهم في وضع استراتيجيات مستقبلية وتطوير الاستراتيجيات الحالية لتحقيق رسالة المنظمة.

لذا فإن عملية التحليل البيئي تتطلب الموائمة بين نقاط الضعف و القوة و بين التهديدات و الفرص المتاحة بما يمكن المؤسسة من معالجة أوجه القصور و الحد من التهديدات مع تطوير جوانب القوة وتدعيمها دون إغفال للفرص المتاحة للاستفادة منها.

أهم أساليب تحليل بيئة العمل:

*** تحليل SWOT :**

ويعرف تحليل SWOT بالتحليل الرباعي، ويعرفه الجارحي (٢٠١١) بأنه نوع من أنواع التقييم الذاتي للمؤسسة، ويعتمد على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، والبيئة الخارجية لها، والهدف الأساسي من التحليل الرباعي هو تحقيق أفضل استغلال لموارد المؤسسة الداخلية والخارجية للقضاء على نقاط الضعف والتهديدات.

يشير الهلالي وآخرون (٢٠٠٩) إلى أن تحليل SWOT هو من الأساليب الأكثر شيوعاً في تحليل بيئة المؤسسة بغرض رسم الخطة الاستراتيجية، ويهدف إلى تحديد نقاط القوة strengths ونقاط الضعف weaknesses المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، بالإضافة إلى الفرص المتاحة opportunitie أمام المؤسسة، والتهديدات threats التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

لذا فإن عملية التحليل البيئي هي عملية مهمة لبناء خطة استراتيجية واقعية تتفق مع ما تمتلكه المؤسسة من عناصر قوة لمواجهة نقاط الضعف أو القصور، وبالتالي فإن هذه العملية تتم وفق خطوات، حيث يرى الجارحي (٢٠١١) أن خطوات التحليل الرباعي هي:

- عمل قاعدة بيانات واقعية للمؤسسة.

- توفير أكبر قدر ممكن من الدراسات والمعلومات للعاملين بالمؤسسة.
 - عمل عدد من الحوارات مع العاملين بالمؤسسة والمجتمع المحلي.
 - طرح أفكار جديدة ومبتكرة في التخطيط الاستراتيجي.
- كما أن هنالك مجموعة من العناصر الداخلية والخارجية التي يجب مراعاتها في عملية التحليل البيئي وهي كما يرى الجارحي (٢٠١١) على النحو الآتي:
- أولاً: العناصر الداخلية التي يجب النظر إليها:
- مدى تمكن المؤسسة من تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.
 - دور القيادة ومدى فاعليتها في إدارتها للعمل داخل المؤسسة، وتهيئة العوامل لصالح العملية التعليمية.
 - مدى استخدام القيادة لنظام مالي، وإداري متطور.
 - مدى تشجيع إدارة المؤسسة للمعلمين على العمل الجماعي.
 - دور وحدة التدريب والجودة داخل المؤسسة، وما هي البرامج التي تضعها الوحدة لدعم العمل داخل المؤسسة.
 - المعامل وغرف الأنشطة ومدى استخدامها لتحقيق أهداف المنهج الدراسي.
 - مدى استخدام المعلمين لاستراتيجيات التعليم، والتعلم الحديث.
 - أدوات تقويم المتعلم، ومدى استخدامها لتحسين أداء المتعلمين.
 - مدى وجود قاعدة بيانات متكاملة.
 - مبنى المؤسسة، ومدى صلاحيته.
 - الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع المحلي.
 - مستوى المتعلمين في جميع المواد الدراسية.
 - سلوكيات الطلاب الأخلاقية، والصحية داخل المدرسة.

ثانيا: العناصر الخارجية التي يجب النظر إليها:

- هل يوجد حصر بإمكانيات المجتمع البشرية (رجال الأعمال - الحرفيين - المثقفون - العلماء)؟
- هل يوجد حصر بإمكانيات المجتمع المادية (ملاعب - مكتبات - متاحف)؟
- هل يوجد حصر بالمشكلات الخارجية والتي لها تأثير على المؤسسة؟

وبالتالي فإن التحليل الرباعي يقوم على خطوات عملية منظمة حتى يحقق الغاية المنشودة منه في دراسة واقع المؤسسة، لما يرتبط به من عمليات لاحقة في تحديد التوجهات المستقبلية.

* أسلوب السيناريوهات:

يشير البحيري (٢٠١٤) أن مصطلح السيناريو هو وصف لمجموعة من الأحداث المحتملة أو الممكن حدوثها في المستقبل والقائمة على أوضاع افتراضات مبدئية محددة والنتائج أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إليها، ويستخدم أسلوب السيناريو بغرض التركيز على بعض الأحداث المهمة والمحتمل حدوثها في المستقبل، وفي ظل هذا الأسلوب فإن القيام بالتنبؤ يتم في ظل عدد من الظروف المحتملة والبديلة وتوقع ما سيحدث إذا وجد كل ظرف من هذه الظروف، ومثل هذا الأسلوب يساعد المؤسسة على وضع استراتيجيات بديلة والتي يمكن أن تتناسب مع كل موقف يحتمل حدوثه، ويهدف هذا الأسلوب إلى عرض الاحتمالات والخيارات البديلة التي تنطوي عليها التطورات المستقبلية والنتائج المترتبة على الخيارات أو البدائل المختلفة بالإضافة إلى تركيز الانتباه على الأحداث الرئيسية، وتمكين العاملين من التفكير في كل هذه الأمور واستثارة النقاش حولها واستدعاء ردود الفعل منهم بشأنها مما يسهم في تنشيط خيالهم وبالتالي مساعدتهم في اتخاذ قرارات أفضل بشأن المستقبل.

* أسلوب التنبؤ العلمي:

يمثل هذا الأسلوب كما يشير علي (٢٠٠٩) رؤية للمستقبل في مجال معين، والتنبؤ عملية وضع فرضيات حول ما سيحدث في المستقبل بشأن أمر ما، فهناك تنبؤات حول الحالة التعليمية في المستقبل وحالة البطالة على سبيل المثال، ويتم بناء التنبؤ من خلال اتباع أسلوبين أو أحدهما وهما:

- الأسلوب الكيفي أو النوعي: والذي يتم فيه الاستعانة بخبراء في وصف حالة أمر ما في المستقبل من خلال الخبرة والمعرفة بتطور الأمور مستقبلا معتمدين على الحدس والتوقع الشخصي.

- الأسلوب الكمي: وفيه يتم استخدام التحليل الرياضي والإحصائي من خلال الاستفادة من بنوك المعلومات حول الأمر المراد التنبؤ به مستقبلا، ومن خلال النماذج والمعادلات الرياضية والإحصائية يمكن وضع صورة للمستقبل.

أهمية التحليل البيئي:

إن للتحليل البيئي أهمية كبيرة في دراسة واقع المؤسسة التعليمية التي تسعى للرفي بالأداء، وتوضح هذه الأهمية كما يرى غنيمه (٢٠٠٩) في كونه يحقق هدفين أساسيين هما:

١- تزويد المؤسسة بمعلومات عن أية فرصة يمكن الاستفادة منها أو أي عقبة يمكن تجنبها.

٢- الكشف عن مناطق الضعف قبل وضع أي استراتيجية.

كما يشير ضحاوي المليجي (٢٠١١) إلى أهمية التحليل الاستراتيجي في كونه يساعد على تحديد الآتي:

١- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

٢- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات التعليمية، ومعرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.

٣- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها بغرض الاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا.

٤- وصف وتحديد نقاط الضعف؛ حتى يمكن للمؤسسة التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.

٥- تحقيق الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) وبالتالي قدره على دعم الفرص وتجنب التهديدات ومواجهتها مع إزالة وتحجيم نقاط الضعف.

٦- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد، وتماسك جماعات العمل، والحرص على دعم مؤسستهم.

وفي هذا الجانب يشير العيساوي والعارضى والعبادي (٢٠١٢) إلى أهمية التحليل البيئي من خلال إسهامه في تحديد العوامل البيئية وتشخيصها لوضع صورة تفصيلية عن خصائص هذه العوامل واتجاهاتها، وتقدير ما يمكن أن تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، بالإضافة إلى ما تحويه البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف، كما تفيد نتائج التحليل الاستراتيجي في تحديد التوجهات الاستراتيجية الرئيسة للمؤسسة، كما يسهم في خلق حالة دائمة من الانسجام والألفة مع تركيبة الأطراف البيئية المختلفة التي تتعامل معها أو تعمل من خلالها.

وبناءً على ما سبق فإن التحليل البيئي يشمل على:

١- جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة وتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة.

٢- الفرص والتحديات والتهديدات التي تواجه المؤسسة وتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة.

ومن خلال الأساليب التي تم التطرق إليها يتم التوصل إلى جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، ومقابلتها مع الفرص والتهديدات والتي تمثل البيئة الخارجية.

المرحلة الخامسة: صياغة الخطة الاستراتيجية:

تمر مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية بحسب الزنفلي (٢٠١٢) بثلاث خطوات أساسية وهي:

١- تحديد البدائل الاستراتيجية: قبل البدء في هذه الخطوة يتم مراجعة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية التي سبق تحديدها، وذلك للتأكد من مناسبتها مع ما نتج من التحليل البيئي. ثم تحديد البدائل الاستراتيجية والتي تتمثل في تحديد مجموعة من بدائل التصرف والمسارات التي تحدد أساليب تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، ففي هذه الخطوة يتم الربط بين الفرص والتحديات المتوقعة في البيئة الخارجية من ناحية، ونقاط القوة والضعف من ناحية أخرى، وبالتالي رسم أفضل البدائل التي تحقق التكيف المناسب بين البيئة الداخلية والخارجية.

٢- اختيار الاستراتيجية الأنسب: على أساس الانتقال من وضع المؤسسة الحالي إلى الوضع المرغوب فيها فإن القائمين على التخطيط الاستراتيجي يجدون أنفسهم أمام عدد من البدائل الناتجة من تحديد الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية والتحليل البيئي، لكل بديل من هذه البدائل عيوب ومميزات، وبالتالي يتعين التفكير في هذه البدائل واختيار أنسبها والذي سيتم الأخذ به في المرحلة التالية.

٣- كتابة وثيقة الخطة الاستراتيجية: تمثل المنتج الأساسي من عملية التخطيط الاستراتيجي، فهي تعرض رسالة المؤسسة، ورؤيتها، وأهدافها الاستراتيجية، بالإضافة إلى نتائج التحليل البيئي الواسع للمؤسسة، كما تعرض البدائل الاستراتيجية، والاستراتيجية الأكثر مناسبة للمستقبل، مع الوسائل اللازمة لإدراك ذلك المستقبل ضمن سياق الرسالة والرؤية، وتغطي هذه الخطة الاستراتيجية فترة زمنية طويلة نسبياً، وتتميز بالشمولية، والمرونة فهي ليست ثابتة بل تخضع للمراجعات والتعديلات كلما كانت ضرورية، وبالتالي فالخطة الاستراتيجية عند صياغتها تتضمن العناصر الآتية:

- مقدمة الخطة الاستراتيجية ولماذا تعد.
- بيان رسالة، ورؤية المؤسسة الاستراتيجية.
- مجموعة الأهداف والتطلعات الاستراتيجية.
- ملخص لنتائج تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تمثل نقاط القوة والضعف.
- ملخص لنتائج تحليل البيئة الخارجية والتي تمثل الفرص والتحديات.
- ملخص للاستراتيجيات البديلة ومقارنة بينها، ثم تحديد البديل الاستراتيجي الذي تم اختياره.
- وصف البديل الاستراتيجي المختار ومحاوره بتفصيل كاف.
- ترتيبات و متطلبات تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والمراجعة.

وبالتالي فإن الصياغة الواضحة والمتسقة للخطة الاستراتيجية يضمن قدرة العاملين في المؤسسة التعليمية على فهمها بمختلف مستوياتهم الثقافية والمهنية، وذلك للعمل على السير وفقها للوصول إلى النتائج المطلوبة.

المرحلة السادسة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

يشير أبو بكر؛ و النعيم(٢٠٠٧) إلى هذه المرحلة باعتبارها عملية تتطلب اتخاذ قرارات يومية فيما يتعلق بتخصيص الموارد، وهي عملية تتطلب وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات، هذه العملية قد تتضمن إحداث تغييرات في الثقافة العامة أو الهيكل أو نظام الإدارة في المؤسسة، وعملية التنفيذ تتم بواسطة أعضاء المؤسسة تحت إشراف وتدعيم المديرين في الإدارات الوسطى والإشرافية ومتابعة الإدارة العليا.

ويحدد الزنفلى (٢٠١٢) مجموعة من الإجراءات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وهي على النحو الآتي:

- ١- تكوين فريق لتنفيذ الخطة الاستراتيجية يضم بين أفرادها: من وضع الخطة الاستراتيجية؛ أو المخطط الاستراتيجي، أو الفريق التخطيط الاستراتيجي بأكمله، بالإضافة إلى أفراد من الإدارة العليا، وبعض الأفراد المختارين من أعضاء المؤسسة ممن يشهد لهم بالخبرة وسعة الأفق ونفاذ البصيرة؛ ومع تشكيل الفريق يلزم تحديد مسؤوليات و دور كل فرد من أفراد الفريق تحديدا دقيقا.
- ٢- يقوم الفريق بمراجعة الخطة الاستراتيجية للتأكد من صحة ما تم الانتهاء إليه ودقته وموضوعيته.
- ٣- نشر الوعي بأهداف الخطة الاستراتيجية وأهميتها بين أعضاء المؤسسة كافة، وكذا الأطراف المعنية بها ويمكن أن يتم ذلك من خلال عقد المؤتمرات والدورات التدريبية وورش العمل.
- ٤- يصمم الفريق البرامج التنفيذية، متضمنة المشروعات ويوزعها على عدد من الخطط التشغيلية.
- ٥- يحدد الفريق المتطلبات البشرية والمادية والمالية والإدارية والمعلوماتية اللازمة للتنفيذ.
- ٦- يحدد الفريق الأنشطة والأعمال المطلوبة، والاختصاصات والواجبات فيما يخص كافة وحدات المؤسسة وأعضائها.
- ٧- يدرس الفريق القرارات اللازمة لبدء التنفيذ وتقدمه، ثم يقوم المختص باتخاذها.
- ٨- يتم توفير كافة متطلبات البدء في التنفيذ، ثم يبدأ التنفيذ في المواعيد المحددة.

المرحلة السابعة: متابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية.

يشير ضحاوى والمليجي (٢٠١١) إلى هذه المرحلة باعتبارها مرحلة مقارنة النتائج التي تم تحقيقها فعلا بالأهداف المحددة والمتوقعة في الخطة، ويمثل التقويم في هذه المرحلة عملية مستمرة ومصاحبة للأنشطة في توافق زمني مناسب يسمح للإدارة باكتشاف احتمال انحراف الأداء عن المستويات المستهدفة وبالتالي هو عملية ملازمة للمتابعة والتعرف على الأخطاء التي قد تقع في الوقت المناسب، وذلك باستخدام معايير ومؤشرات للحكم على الكفاءة التي تم بها تحقيق الأهداف، وتتم عملية تقويم تنفيذ الخطة بدء تنفيذها مباشرة، وكذلك أثناء مرحلة تنفيذ الخطة، وفيها تتم ملاحظة الأداء في جميع خطوات التنفيذ، وقياس الإنجازات المحققة بالنسبة

للأهداف الموضوعية، بالإضافة إلى تحديد جوانب القوة والضعف في كل مرحلة على حدة للوصول إلى الحكم النهائي بمدى نجاح أو فشل تنفيذ الخطة، وذلك لوضع جميع هذه الجوانب في تقرير يتضمن إدخال بعض التعديلات التي يجب مراعاتها عند الشروع في خطة جديدة للمستقبل.

لذا يمكن القول أن هذه المرحلة تتضمن نوعين من التقييم للخطة الاستراتيجية هما:

١- التقييم المستمر لمراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية بغرض متابعة التنفيذ والتأكد من صحة التنفيذ، وكذلك إدخال التعديلات الضرورية عند ملاحظة جوانب قصور أو ضعف بما يضمن سير الخطة الاستراتيجية في الطريق الصحيح.

٢- التقييم الختامي للخطة الاستراتيجية بهدف معرفة درجة تحقق الأهداف التي تم تحديدها في الخطة مع تحديد جوانب الضعف أو الفشل في تنفيذها، ومصادر القوة المطلوبة للنجاح أو التي أدت إلى النجاح في حالة التنفيذ.

ويستفاد من المتابعة والتقييم بنوعية في وضع الخطط الاستراتيجية الجديدة لمراعاة الجوانب التي رصدت وذلك لضمان أفضل النتائج المرجوة.

سابعاً: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي:

يشير هارسون (٢٠٠٩) إلى عدد من المتطلبات لنجاح التخطيط الاستراتيجي يأتي في مقدمتها اقتناع المسؤولين في المؤسسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي ويتطلب ذلك وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية مع توفير متطلبات الخطة من موارد مالية وبشرية وتنظيمية وتقنية وكذلك المعلومات والبيانات اللازمة مع الأخذ في الاعتبار وضع برنامج زمني مناسب وتسمية المعنيين بالتنفيذ ومسائلهم وكذلك توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الاستراتيجية وإتباع نظام موازنات فاعل مع المتابعة والتصحيح بما يتسم بالمرونة و السهولة إلى جانب الواقعية في التقديرات والخطط حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام.

في حين يرى الجارحي (٢٠١١) أن من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي هي:

١- اختيار القيادات المدرسية بدقة متناهية ووفق معايير واضحة ومعلنة.

٢- تثبيت قيادات المؤسسة بقدر الامكان.

٣- تكامل المنظومة الإدارية والفنية داخل المؤسسة.

٤- وجود نظام متكامل للتنمية المهنية للعاملين بالمؤسسة.

٥- وجود حصر دقيق للموارد البشرية والمادية للمؤسسة.

٦- توفير نظام للمحاسبة.

٧- توفير نظام مالي.

وبالتالي يمكن القول إن متطلبات التخطيط الاستراتيجي يمكن تقسيمها على النحو الآتي:

- متطلبات تتعلق بالمؤسسة بشكل عام: مثل توافق الهيكل التنظيمي مع الخطة الاستراتيجية، والواقعية في التخطيط مع المرونة والسهولة في الاتصال بين مختلف الأقسام، وكذلك توفر نظام للمحاسبة والمتابعة.

- متطلبات تتعلق بالعاملين: كافتتاح المسؤولين بأهمية التخطيط، وتوفير الكوادر العاملة المؤهلة، بالإضافة إلى التنمية المهنية للعاملين مع المتابعة والتصحيح للأعمال المنجزة.

- متطلبات تتعلق بالموارد: منها الحصر الدقيق للموارد المتاحة، وتوفير نظام مالي، وكذلك قاعدة معلومات وبيانات يمكن الاستناد إليها في عملية التخطيط الاستراتيجي

ثامنا: معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي:

عملية التخطيط الاستراتيجي عملية دقيقة تتطلب الكثير من الجهد والاهتمام للوصول إلى غاياتها وأهدافها، ومن هنا فإن هذه العملية لا تخلو من الصعوبات والمعوقات التي قد تعترض طريقها. وفي هذا الجانب يرى الهلالي (٢٠٠٩) أن من المعوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي التكلفة العالية في بعض الأحيان لإجراء تغييرات في المؤسسة التعليمية بما يتوافق مع التوجه المستقبلي في الخطة الاستراتيجية، وانفصال خطة المؤسسة التعليمية عن رؤيتها ورسالتها في بعض الأحيان بالإضافة إلى عدم استيعاب المؤسسة التعليمية للصعوبات المرتبطة بعملية التغيير، وكذلك الاهتمام أكثر مما ينبغي باستقراء الماضي والحاضر للتنبؤ بالمستقبل أكثر من دراسة المتغيرات الموقفية التي قد تمر بالمؤسسة التعليمية وأثر تلك المتغيرات على سير الخطة، حيث أن هذا المعوق يتكرر في النظم التعليمية التي غالبا ما يسودها عدم التأكد والتعقيدات نظرا لأن أحداثا صغيرة قد تحدث بالصدفة وتؤثر بدرجة غير متوقعة على عمليات النظام ومخرجاته وتؤدي إلى تعقيدات لانهاية غير متوقعة.

في حين يرى السعبري (٢٠١٣) أن معوقات التخطيط الاستراتيجي تتمثل في :

- ١- عدم الدقة في المعلومات و البيانات.
 - ٢- عدم صحة التنبؤات والافتراضات المستقبلية.
 - ٣- عدم مراعاة التغير في الواقع.
 - ٤- انعزال القائمين على التخطيط عن المنفذين مما يجعل التقييم بعيدا عن الواقع.
 - ٥- أسلوب التفكير الرجعي أو التسلطي في وضع الخطة الاستراتيجية.
 - ٦- ضعف الموارد والإمكانات المخصصة لعملية التخطيط، وكذلك ضعف عملية حصر هذه الموارد والإمكانات المراد توظيفها في الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى عدم توظيفها بشكل صحيح.
 - ٧- ضعف الجانب المهاري لدى القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - ٨- غياب التنسيق بين الأطراف المعنية بالتخطيط.
 - ٩- غياب الواقعية و العقلانية عند تصميم الخطة الاستراتيجية.
 - ١٠- طبيعة الأنظمة التي يقام بها التخطيط من حيث كونها دكتاتورية أو بيروقراطية.
- من خلال العرض السابق للمعوقات يمكن تصنيفها إلى :
- ١- معوقات مرتبطة بالإدارة العليا للمؤسسة: مثل عدم الجدية والاقتناع الكامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي عدم تقديم الدعم الإداري والفني للقائمين على عملية التخطيط وللمنفذين.
 - ٢- معوقات مرتبطة بالقائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي: ومثال ذلك عدم امتلاكهم للمهارات والمعارف اللازمة للقيام بالتخطيط، بالإضافة إلى اقتصر المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي على فئة محددة من العاملين دون شموليتها لمختلف مستويات العمل.
 - ٣- معوقات مرتبطة بالخطة الاستراتيجية: مثل البعد عن الواقعية والعقلانية إلى جانب عدم المرونة والقابلية للتأقلم مع المتغيرات الموقفة.
 - ٤- معوقات مرتبطة بعملية التنفيذ: عدم توزيع المهام والمسؤوليات بصورة دقيقة بين المنفذين للوصول إلى الأهداف وهو ما قد يؤدي إلى الارتباك والصراع الناتج من تعدد وجهات النظر وتداخل المهام.

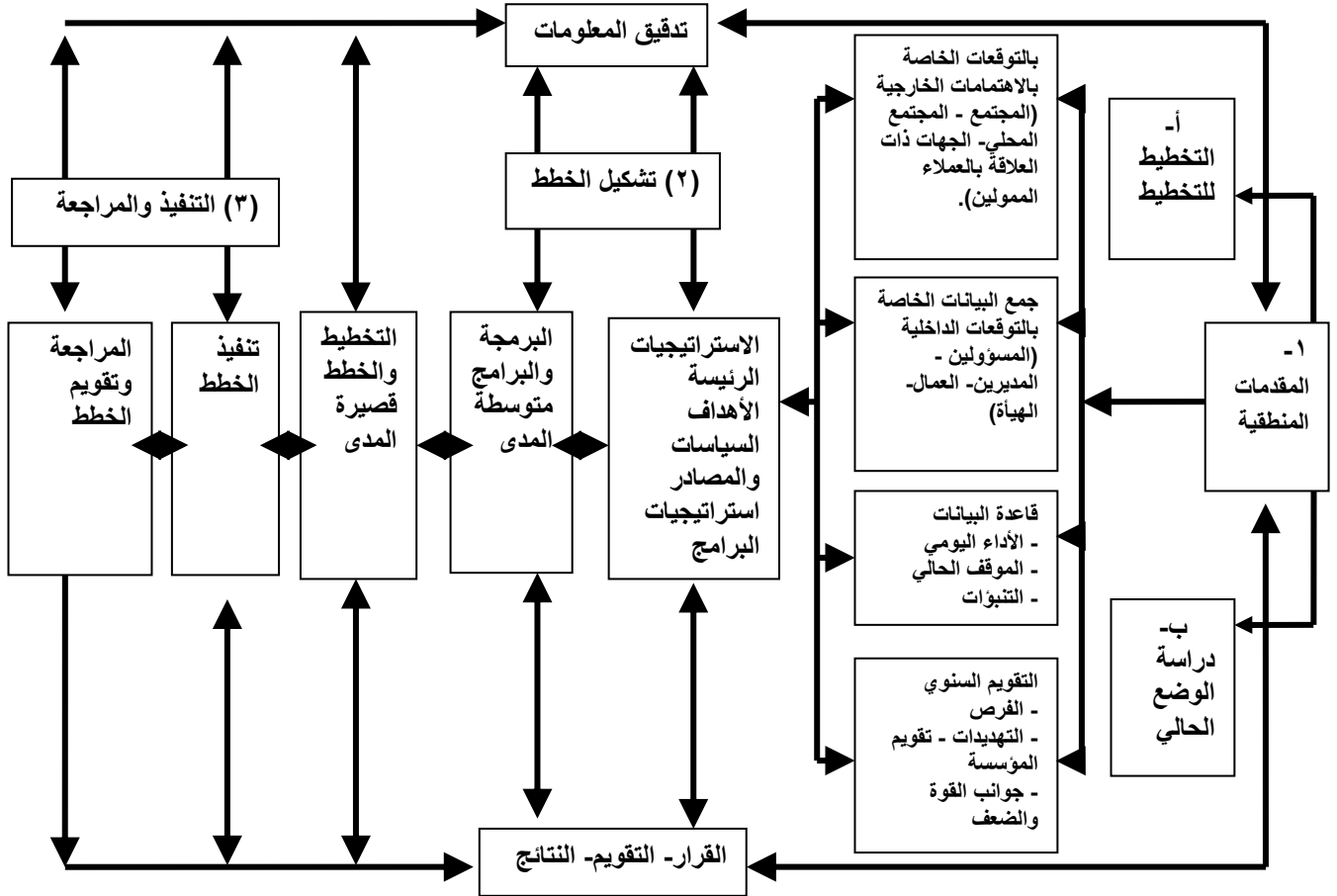
تاسعا: نماذج التخطيط الاستراتيجي:

من خلال تتبع الأدب النظري يلحظ وجود تعدد في نماذج التخطيط الاستراتيجي، يمكن إرجاع هذه التعدد إلى اختلاف التسميات بالإضافة إلى ما أشار إليه الهلالي (٢٠٠٨) من وجود نماذج مفاهيمية وهي التي تقدم فكرة شاملة لما يجب أن يكون عليه الشيء بصفة عامة، أي تقديم صورة للشيء ثم تتشكل التعاميم من خلال التفاصيل؛ ونماذج إجرائية وهي تمثل النموذج الذي تطبقه المؤسسة في الواقع وهو عكس نماذج المفاهيم.

وفيما يلي سيتم عرض أهم النماذج التي تناولتها أدبيات التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: نموذج ستينر (Steiner):

والشكل الآتي يوضح هذا النموذج:



الشكل (١)

نموذج ستينر (الجبوري، ٢٠١٠)

يتضح من خلال الشكل (١) وجود ثلاث مراحل على النحو الآتي:

١- المرحلة الأولى: تنقسم هذه المرحلة إلى قسمين هما:

أ- التخطيط للتخطيط: والتي تتمثل في البدء بعملية التخطيط من قبل المسؤولين وذلك من خلال مناقشة الأداء الماضي والموقف الراهن ومدى الاستعداد لممارسة العملية التخطيطية إلى جانب معرفة مدى توفر المعلومات المطلوبة للقيام بعملية التطوير وتنفيذ الخطة.

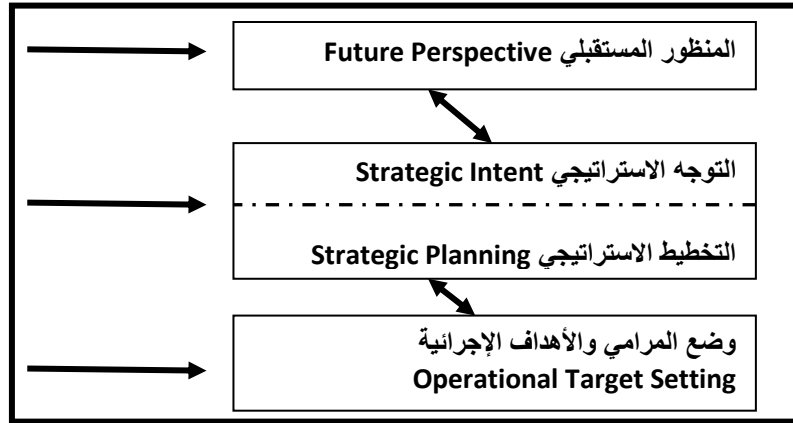
ب- دراسة الوضع الحالي: وتتمثل في القيام بجمع المعلومات من أجل البدء في عملية التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة بالإضافة إلى تقييم الفرص المتاحة والتهديدات أو المعوقات الخارجية إلى جانب تحديد عناصر القوة والضعف في أداء المؤسسة.

٢- المرحلة الثانية: التدقيق في المعلومات من أجل وضع الخطة الاستراتيجية مع تشكيل خطط تنفيذية تتضمن الاستراتيجيات الرئيسة والأهداف والبرامج اللازمة لتنفيذ الخطط طويلة المدى.

٣- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة تنفيذ الخطط والعمل على تقويمها مع الاستفادة من النتائج في تقديم تغذية راجعة للخطط الاستراتيجية.

ثانيا: دافيز وإليسون (Davies and Ellison):

والشكل الآتي يوضح هذا النموذج:



شكل (٢)

نموذج دافيز وإليسون (عقلان، ٢٠٠٩)

يتصف هذا النموذج بالبساطة من حيث الشكل إلا أن التنفيذ الفعلي يتطلب القيام بجهد منظم للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث يسعى دافيز وإليسون من هذا النموذج إلى:

- تحديد المنظور المستقبلي الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيق نقله نوعية في الأداء نحو الأفضل.

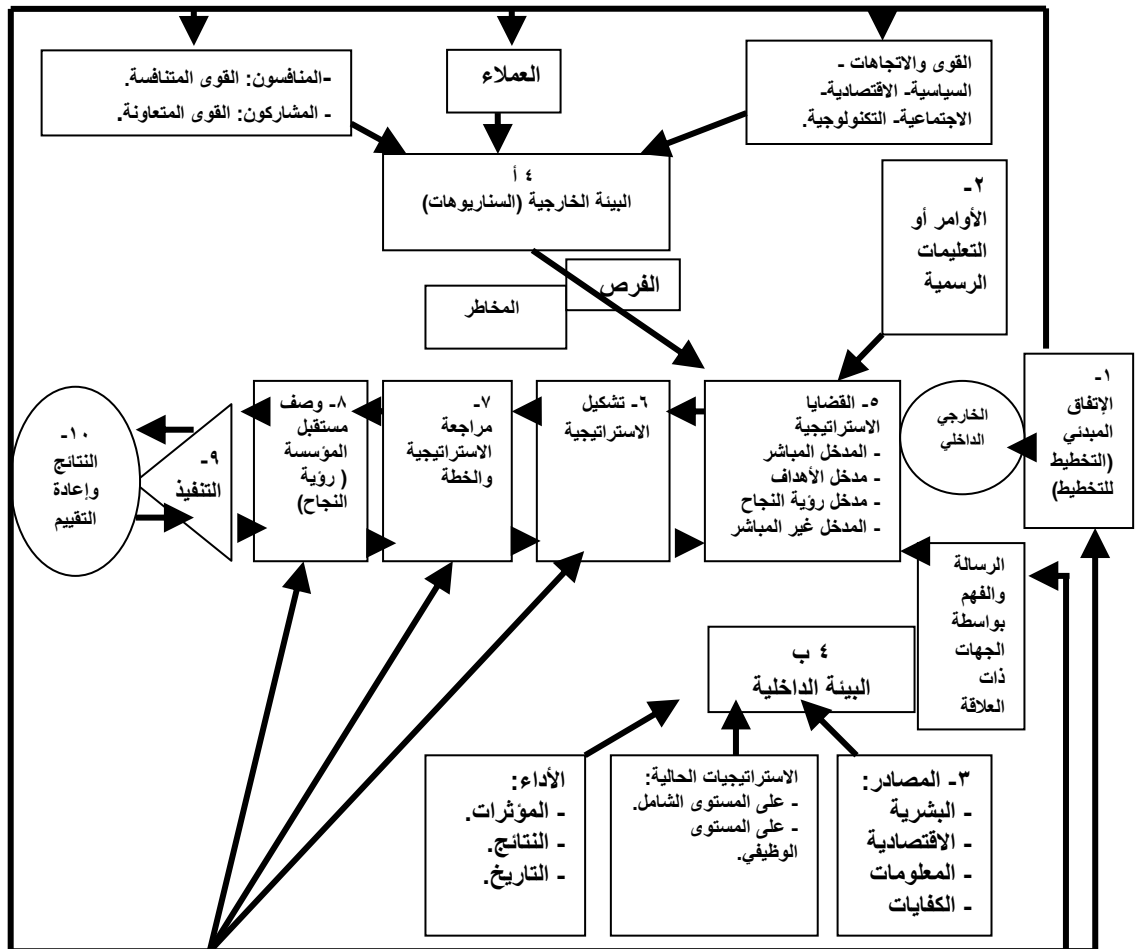
- التوجه الاستراتيجي: وهو يمثل توجه المؤسسة نحو التخطيط الاستراتيجي وما يتبع ذلك من إعداد وتهيئة المؤسسة والعاملين للعمل وفق خطة استراتيجية.

- القيام بالتخطيط الاستراتيجي: من خلال تشكيل فريق للعمل على وضع خطة استراتيجية بجميع عناصرها.

- وضع المرامي والأهداف الإجرائية: وهي مجموعة خطوات تنفيذية للخطة الاستراتيجية.

ثالثاً: نموذج برايسون (Bryson):

والشكل الآتي يوضح هذا النموذج:



الشكل (٣)

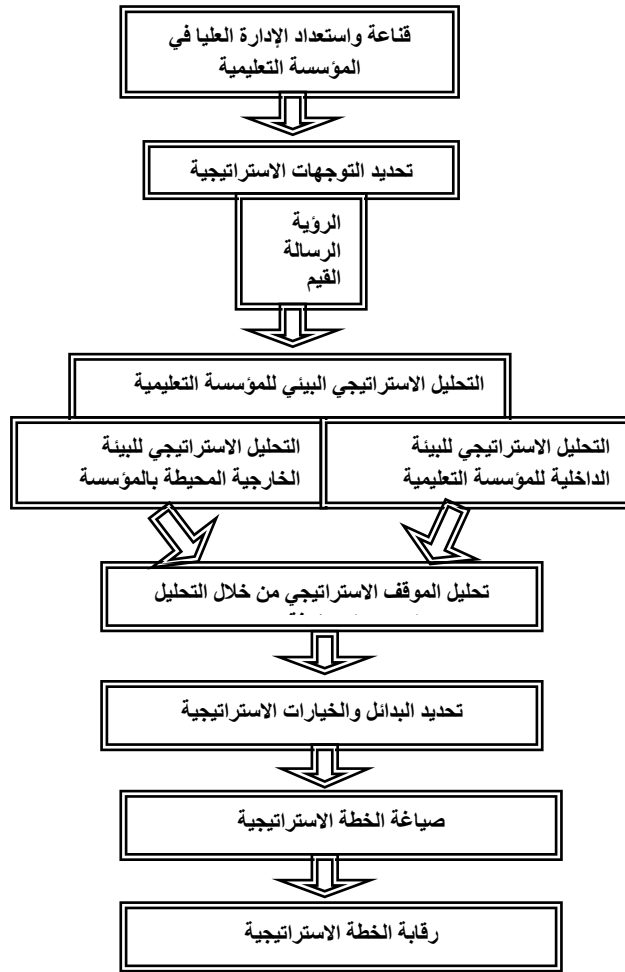
نموذج برايسون (الجبوري، ٢٠١٠)

من خلال هذا النموذج يتضح وجود أربع مراحل أساسية لتحقيق التخطيط الاستراتيجي الناجح وهي:

- ١- المرحلة الأولى والتي تمثل الاستعداد للتخطيط الاستراتيجي وتشمل:
 - الاتفاق المبدئي: وهو يمثل الاتفاق على بدء عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - الأوامر أو التعليمات الرسمية: وهي القرارات اللازمة لمباشرة عملية التخطيط من حيث تشكيل الفريق أو توجيه العاملين نحو وضع تقارير أو تقديم معلومات متصلة بعملية التخطيط.
 - التمهيد للقيام بالتحليل البيئي من خلال تحديد المصادر البشرية والاقتصادية والمعلومات والكفايات اللازمة إلى جانب التعرف على الاستراتيجيات الحالية على المستوى الشامل و الوظيفي، مع معرفة الأداء ومؤثراته ونتائجه، هذا إلى جانب جمع المعلومات من البيئة الخارجية حول القوى والاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية مع معرفة العملاء المؤثرين على المؤسسة والمنافسين لها و المتعاونين مع المؤسسة في أعمالها.
- ٢- المرحلة الثانية: وهي القيام بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي، وذلك لأجل مقابلة نقاط القوة والضعف في داخل المؤسسة مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وذلك بالاستفادة من البيانات و المعلومات التي تم الحصول عليها في الخطوة السابقة.
- ٣- المرحلة الثالثة و تتمثل في صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وذلك من خلال:
 - تحديد القضايا الاستراتيجية التي تشكل الأولوية للمؤسسة، وتشكيل الاستراتيجية مع مراجعتها للتأكد من موافقتها للأهداف المحددة ، وكذلك وصف مستقبل المؤسسة من خلال رؤيتها ثم العمل على متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ٤- المرحلة الرابعة وتتمثل في تقويم النتائج و الاستفادة منها في تطوير الخطة وتعديلها.
 - يلحظ تركيز هذا النموذج على الترابط بين مختلف مراحل وعناصره بما يحقق التخطيط المتكامل مع السعي للاستفادة القصوى من نتائج تنفيذ الخطة الاستراتيجية بما يعود بالأثر الإيجابي على مختلف المراحل في تصحيح وتطوير مسار العمل.

رابعاً: نموذج الجبوري:

والشكل الآتي يوضح هذا النموذج:



شكل (٤)

نموذج الجبوري (الجبوري، ٢٠١٠)

يميل هذا النموذج إلى التسلسل في مراحله المختلفة من الأعلى إلى الأسفل على النحو الآتي:

١- المرحلة الأولى وتتمثل في قناعة واستعداد الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية للقيام بالتخطيط وهي مرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي.

٢- ثم تأتي مرحلة تحديد التوجهات الاستراتيجية، وذلك من خلال تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها والقيم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

٣- القيام بالتحليل الاستراتيجي البيئي للمؤسسة التعليمية: وينقسم إلى:

أ- التحلي الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية: ويتم من خلاله دراسة العناصر الرئيسية للبيئة الداخلية مع تحديد مجالات القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية.

ب- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة التعليمية: وفيها يتم دراسة وتحليل العناصر الخارجية المؤثرة على المؤسسة و أهم الفرص والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة.

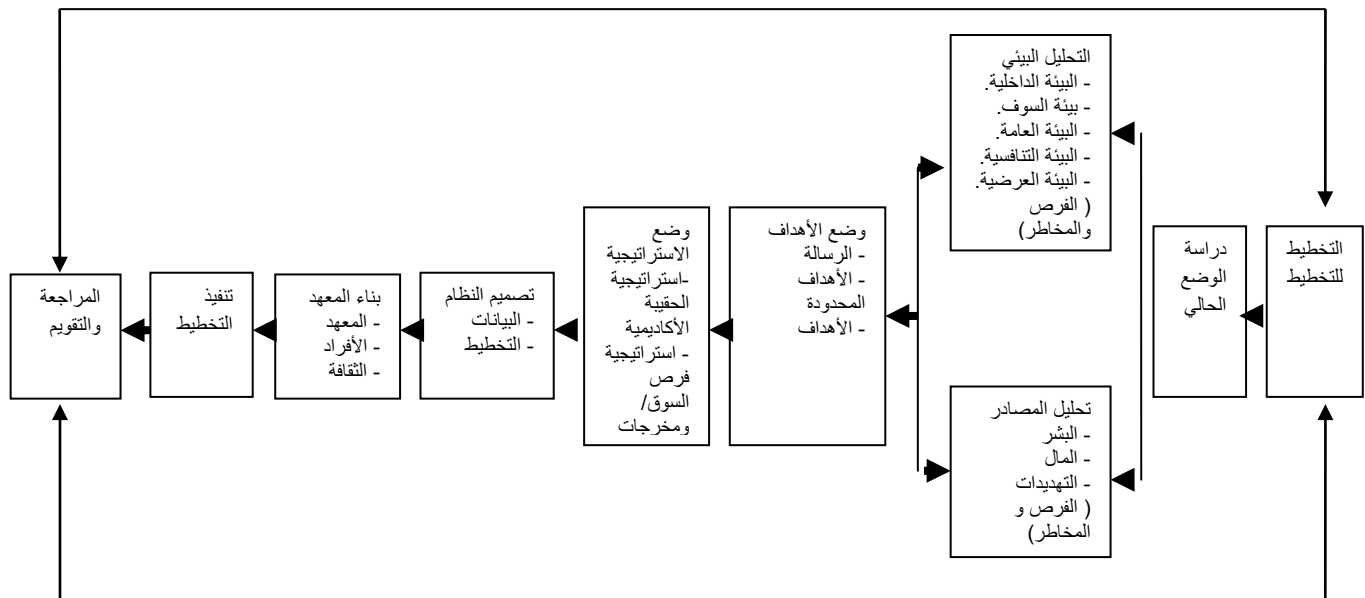
حيث يتم في هذه المرحلة استخدام التحليل الرباعي SWOT في تحليل الموقف الاستراتيجي بغرض تحديد البدائل و الخيارات الاستراتيجية، والتي من خلالها تستطيع المؤسسة انتقاء أفضل البدائل أو اختيار بدائل أخرى في مواجهة الظروف المتغيرة.

٤- في المرحلة الرابعة يتم صياغة الخطة الاستراتيجية ، ومن ثم العمل على تنفيذها من أجل تحقيق النتائج المرجوة.

٥- أما المرحلة الأخير فهي الرقابة على الخطة الاستراتيجية وهي عملية تهدف إلى متابعة تنفيذ الخطة، وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية التركيز على عملية التقويم من أجل تقديم التغذية الراجعة للخطة.

خامسا: نموذج الهلالي:

والشكل الآتي يوضح هذا النموذج:



شكل (٥)

نموذج الهلالي (الهلالي، ٢٠٠٨)

ويلحظ على هذا النموذج تكونه من عدة خطوات وهي على النحو الآتي:

١- تتمثل الخطوة الأولى في خلق الاستعداد للقيام بالتخطيط الاستراتيجي وهو ما يعرف بالتخطيط للتخطيط للتأكد من جاهزية المؤسسة القيام بالتخطيط الاستراتيجي.

٢- دراسة الوضع الحالي: وتنقسم إلى:

- التحليل البيئي: ويشمل البيئة الداخلية، والسوق الذي تعمل به المؤسسة، و البيئة العامة المحيطة بالإضافة إلى البيئة التنافسية و البيئة العرضية والتي تصف المفاجئات التي قد تتعرض لها المؤسسة من فرص ومخاطر.

- تحليل المصادر: وهو دراسة المصادر الرئيسية للمؤسسة والتي تكشف قوة وضعف المؤسسة من الناحية المالية والقوى العاملة إلى جانب التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة.

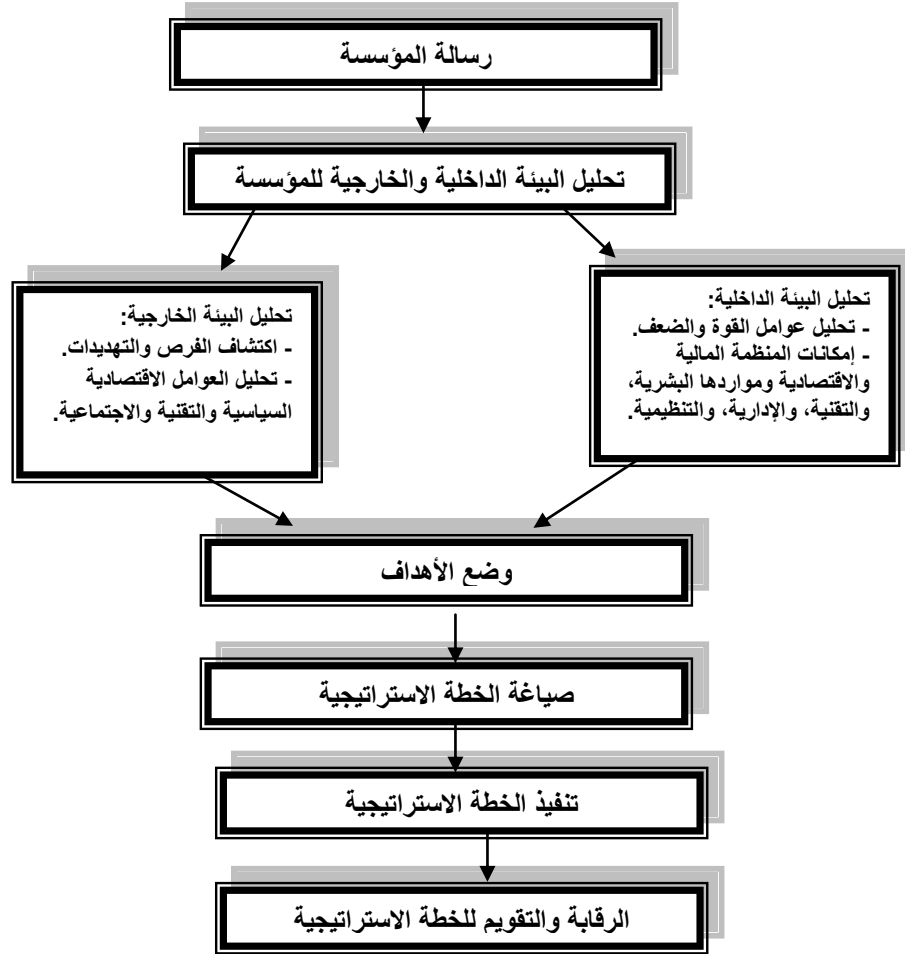
٣- الخطوة الثالثة وهي وضع الأهداف الاستراتيجية بالإضافة إلى الأهداف القصيرة أو المحدودة إلى جانب رسالة المؤسسة وهذه الخطوة تتطلب تحديد الاستراتيجيات التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الموضوعة، ومدى امتلاكها للأفراد والأنظمة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

٤- الخطوة الرابعة وهي تنفيذ الخطة الاستراتيجية: وهي مرحلة التطبيق لما جاء في الخطة حتى يتم تحقيق رسالتها و أهدافها الاستراتيجية بما يحقق النتائج المرجوة.

٥- الخطوة الأخيرة وهي المراجعة والتقويم: وهي خطوة هامة في سبيل تصحيح المسار الذي قد يعترض تنفيذ الخطة مع الاستفادة من نتائج التقويم في تكوين قاعدة بيانات تسهم في بناء خطط استراتيجية قادمة.

سادسا: نموذج ملحم :

والشكل الآتي يوضح هذا النموذج:



شكل (٦)

نموذج ملحم (الجبوري، ٢٠١٠)

ويلحظ على الشكل (٦):

- الاهتمام بوضوح تسلسل خطوات التخطيط الاستراتيجي.
- اعتبار تشكيل رسالة المؤسسة هي الخطوة الأولى في عملية البدء بالتخطيط الاستراتيجي.
- التركيز على مرحلة التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي واعتبار نتائجه أساس لوضع أهداف المؤسسة .

- بعض العناصر الأساسية في التخطيط الاستراتيجي قد غابت عن النموذج كالأستعداد المسبق للمؤسسة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أو ما يعرف بالتخطيط للتخطيط كما لم يتطرق إلى رؤية و قيم المؤسسة التي تعمل وفقها، كما يلحظ أن عملية التقويم وفق هذه النموذج عملية ختامية و ليست تكوينية أو مستمرة، وبالتالي فإن غياب التقويم المستمر قد يؤدي إلى قصور في بعض مراحل التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

في هذا المبحث تم تناول الدراسات السابقة والتي تناولت التخطيط الاستراتيجي، حيث تم تقسيمها إلى دراسات عربية وأجنبية على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية:

تعددت الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في الميدان التربوي ومن هذه الدراسات، دراسة العمرات (٢٠١٤) بعنوان "مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات" والتي هدفت إلى معرفة مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة موزعة على أربعة مجالات وهي: الرؤية، والرسالة، والبيئة الداخلية، والبيئة الخارجية، وقد أظهرت النتائج أن تقدير أفراد عينة الدراسة لامتلاك مديري مدارس تربية البنات لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات الدراسة تُعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة وهي الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

كما أن مقابله (٢٠١٤) أجرى دراسة بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي لمستقبل التعليم في مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف في ضوء بعض المتغيرات " هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لمستقبل التعليم في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي فجاءت أداة الدراسة على هيئة استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع التخطيط الاستراتيجي لمستقبل التعليم في المدارس الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة تقدير متوسطة على الأداة ككل، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) تُعزى لأثر متغير التخصص في جميع مجالات الدراسة، وجاءت الفروق لصالح التخصص غير التربوي، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في باقي مجالات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لأثر متغير

التخصص، كما أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0,05$) تُعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في مجال البرامج والمناهج الدراسية ومجال أساليب التدريس والتقويم ومجال التسهيلات التعليمية، وجاءت الفروق لصالح تخصص دراسات عليا، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في باقي مجالات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0,05$) تُعزى لأثر متغير الخبرة في جميع مجالات الدراسة وعلى الاداة ككل، وجاءت الفروق لصالح ١٠ سنوات فأكثر، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في باقي مجالات التخطيط الاستراتيجي عند مستوى دالة ($\alpha \geq 0,05$) تُعزى لأثر متغير المؤهل العلمي.

أما دراسة المجالي وسماره (٢٠١٤) والتي بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن" فقد هدفت إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن من حيث مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في الجامعة من وجهة نظرهم، وما درجة ممارستهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد مثلت الاستبانة أداة الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة قوي بشكل إجمالي، كما أظهرت أن درجة ممارسة مسؤولي الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام متوسطة مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الدراسة بين متغيرات الدراسة وهي المؤهل العلمي و الخبرة والتفاعل بينها، باستثناء وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي الجامعة تعزى إلى متغير الخبرة وكذلك إلى متغير التفاعل بين متغيري المؤهل العلمي والخبرة.

كما جاءت دراسة الصانع (٢٠١٣) بعنوان "درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث توصلت إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، كما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ونوابهم، كما بينت عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، ولكن كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمجال إدارة المشروع ولصالح فئة الماجستير .

في حين تطرقت دراسة اليعربي (٢٠١٣) إلى مشكلات التخطيط الاستراتيجي، والتي جاءت بعنوان "مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية" وهدفت إلى التعرف على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية، بالإضافة إلى معرفة أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على هذه المشكلات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة مشكلات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين ومساعدتهم بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية كانت مرتفعة، وقد جاء ترتيب مجالات مشكلات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين والمساعدين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية على النحو التالي: المرتبة الأولى: مجال الإدارة التعليمية العليا، وفي المرتبة الثانية: مجال البيئة المحيطة والمجتمع المحلي، المرتبة الثالثة: مجال طلاب المدرسة، والمرتبة الرابعة: مجال العاملين بالمدرسة، والمرتبة الخامسة: مجال طبيعة التخطيط الاستراتيجي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ في درجة مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مجال طبيعة التخطيط الاستراتيجي، ومجال الإدارة التعليمية العليا، ومجال البيئة المحيطة، والمجتمع المحلي بين الذكور والإناث، ولصالح المديرين والمساعدين الذكور، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة الإدارية في مجالي الإدارة التعليمية العليا، وكذلك مجال البيئة المحيطة والمجتمع المحلي لصالح الفئة الأكبر (أكبر من ١٥ سنة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما جاءت دراسة العمري (٢٠١٣) بعنوان "تطوير أداء العاملين في أقسام التربية الخاصة بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي" وهدفت إلى معرفة واقع تطوير أداء العاملين في أقسام التربية الخاصة التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان، وذلك بالتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين في أقسام التربية الخاصة في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، وتعرف لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل، والمحافظة، وإيجاد تصور مقترح لتطوير أداء العاملين في أقسام التربية الخاصة في ضوء التخطيط الاستراتيجي، لذا كانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع

العاملين) رؤساء الأقسام، ومشرفين) في أقسام التربية الخاصة التابعة لمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، كما أنها اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: أن مدى تطبيق محاور عملية التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين في أقسام التربية الخاصة جاء بدرجة تطبيق مرتفعة في محور (الأعداد للتخطيط، توفير متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية) أما المحاور الأخرى (المتابعة والتقويم، تحديد التوجهات الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والتحليل البيئي للمؤسسة) فجاءت مدى تطبيق متوسطة. كما أظهرت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لصالح الذكور عن الإناث، وكذلك أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تُعزى إلى المؤهل الدراسي والخبرة، والمحافظة.

في حين تطرق الأشقر (٢٠١٣) إلى مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، حيث جاءت دراسته بعنوان "مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة أربد الأهلية في الأردن" هدفت إلى التعرف على مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة أربد الأهلية، أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة، وقد تكونت من أربعة مجالات وهي: الأهداف، والرسالة، والرؤية، والقيم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة إربد من وجهة نظر الطلبة جاءت بدرجة متوسطة على جميع المجالات، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيرات الجنس، والسنة الدراسية، ونوع الكلية.

كذلك جلس (٢٠١٣) في دراسته تناول مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، والتي جاءت بعنوان "مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين" هدفت إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين، طبقت أداة الدراسة وهي الاستبانة على (٦٠) عضو هيئة تدريس، وقد تكونت هذه الاستبانة من (٣٦) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: مجال الرسالة، ومجال القيم، ومجال الأهداف الاستراتيجية، ومجال الرؤية المستقبلية للتعليم الجامعي، وقد أظهرت النتائج أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية متوفرة بدرجة كبيرة من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

كما أجرى السقا (٢٠١٣) دراسة بعنوان "درجة امتلاك مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة

الرياض لمهارات التخطيط الاستراتيجي المعرفية والأدائية من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية، إلى جانب التعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة وهي: المؤهل، والخبرة الإدارية، والدورات التدريبية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث توصلت إلى امتلاك مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض لمهارات التخطيط الاستراتيجي المعرفية والأدائية بدرجة متوسطة مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة.

في حين أجرى حنا (٢٠١٢) دراسة بعنوان "متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق: دراسة ميدانية" هدفت الدراسة إلى معرفة آراء أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في الكلية، وقد استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، كما أن أداة الدراسة كانت الاستبانة، وقد بينت نتائج الدراسة أن أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير عال، كما بينت أن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط.

أما دراسة أمبوسعيد (٢٠١٢) والتي جاءت بعنوان "تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان" فقد هدفت إلى معرفة الممارسات التخطيطية الواجب توافرها لدى مدارس التعليم الأساسي، ووضع مقترحات لتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فكانت استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توفر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان كانت متوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لفئة مدير المدرسة إلا أن هنالك فروق في هذا المتغير لفئة المعلم لصالح الخبرة القليلة في مجال الرؤية المستقبلية ومجال تحليل البيئة الداخلية ولصالح الخبرة القليلة في مجال صياغة الأهداف الاستراتيجية.

بينما تناول القحطاني (٢٠١٢) واقع التخطيط الاستراتيجي في دراسته والتي بعنوان "واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض" حيث هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض، وكذلك التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هنالك موافقة بدرجة متوسطة بين عينة الدراسة

على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض، وأن هنالك موافقة بدرجة عالية بين عينة الدراسة على محور المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، من أهم المعوقات ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح حوافز مادية ومعنوية للمدارس التي تهتم بالتخطيط الاستراتيجي، وكذلك قلة اهتمام الإدارة العليا بتخفيض نصاب فرق التخطيط المدرسي من العبء الدراسي، بالإضافة إلى ضعف كفاية التدريب لهذا النوع من التخطيط.

في حين بحث الشلوي (٢٠١٢) عوامل تفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي في دراسته بعنوان "عوامل تفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المدارس الثانوية بنات بمحافظة الخرج" وهدفت إلى التعرف على عوامل تفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للوظيفة وعدد دورات التدريب والخبرة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود ممارسة فعلية للعوامل الفنية اللازمة لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العوامل الفنية المؤثرة في تفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي باختلاف الوظيفة لصالح مشرفات الإدارة المدرسية.

أما دراسة جرار وأبو علي (٢٠١١) والتي بعنوان "واقع عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بأعمال إدارية" فقد هدفت إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بأعمال إدارية، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة جاءت في خمسة مجالات هي: التخطيط للتخطيط والتخطيط للبرامج التربوية والتخطيط لأعضاء هيئة التدريس والتخطيط للمتابعة والتقييم. وقد خلصت الدراسة وجود درجة كبيرة من الاهتمام بجميع مجالات عملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الذين يقومون بأعمال إدارية.

كما أجرى الساعدي (٢٠١١) دراسة بعنوان "فاعلية الممارسات التخطيطية للقادة التربويين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان" هدفت إلى التعرف على فاعلية الممارسات التخطيطية للقادة التربويين في المديرية العامة للتربية والتعليم لعملية التخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن درجة إسهام القادة التربويين في توفير المعلومات الإحصائية

اللازمة لخطة الوزارة كانت بدرجة عالية، وأن القادة التربويين يتقيدون بتنفيذ الخطط التربوية، كما أنهم ملتزمون بالتوقيت الزمني للخطة وذلك لضمان نجاحها، كما أنهم يعدون التقارير اللازمة للخطط التربوية إلى الجهات العليا بالوزارة، كما توصلت الدراسة إلى ضعف الدورات في مجال التخطيط لبعض القادة التربويين، وأن وضع الخطط غالبا لا يأتي من المديريات في المناطق والمحافظات التي تمثل الميدان ويقوم العمل فيها، بل يأتي من الإدارة العليا وهي الوزارة، حيث أن ضعف التواصل المباشر بين الإدارة العليا و الميدان التربوي يؤدي إلى عدم التوازن بين الخطط ومع احتياجات العملية التعليمية.

أما دراسة عربيات (٢٠١١) والتي بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" فقد هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة شملت المجالات الآتية: رسالة الجامعة، ورؤيتها المستقبلية، والبيئة الداخلية والخارجية، والأهداف الاستراتيجية، والخطط والبرامج، وقد توصلت إلى أن الواقع الكلي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم الإسلامية كان متوسطا، أما مجالات التخطيط الاستراتيجي فكانت كما يأتي: واقع رسالة الجامعة ورؤيتها المستقبلية كان متوسطا، وواقع البيئة الداخلية والخارجية كان متوسطا، وواقع الأهداف الاستراتيجية كان مرتفعا، وأخيرا واقع الخطط والبرامج الدراسية كان متوسطا.

وأجرى البحري (٢٠١٠) دراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتخطيط الاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: نموذج مقترح" هدفت إلى الوقوف على واقع ممارسات عمليات تخطيط الاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، والكشف عن درجة اختلاف الممارسات بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان باختلاف متغيرات الدراسة، كما سعت الدراسة إلى وضع نموذج، وإجراءات مقترحة لتطوير الاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية، في ضوء التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كما جاءت أداة الدراسة على هيئة استبانة، صنفت فقراتها إلى ستة محاور وهي: محور دراسة التخطيط الاستراتيجي للوزارة، ومحور تحليل البيئة الداخلية والخارجية للموارد البشرية، ومحور التنبؤات، ومحور وضع خطط العمل، ومحور التنفيذ، ومحور المتابعة والتقويم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة على المحاور الستة في ممارسة عمليات تخطيط الاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية تراوحت بين المتوسطة والمنخفضة، كما دلت التقديرات

على أن محور تنفيذ خطط العمل يتم ممارسته بدرجة أكبر مقارنة بباقي المحاور، في حين أن محور التقويم والمتابعة جاء في المرتبة الأخيرة من ممارسة المخططين له.

أما السرحني (٢٠١٠) فقد أجرى دراسة بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين" هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين، وكذلك مستوى ممارستهم لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي تواجههم أثناء ممارسته، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة، ومن النتائج التي خرجت بها الدراسة أن هنالك مستوى متوسط من الوضوح في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين في وزارة التربية والتعليم، كما أوضحت الدراسة أن (٥٦,٦٧%) من المديرين ليس لديهم فهما صحيحا وواعيا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأن (٤٣,٢٤%) لديهم وضوح بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأن هنالك مستوى متوسط من المعوقات التي تم بحثها في هذه الدراسة، كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

وأجرى الكردي (٢٠١٠) دراسة بعنوان "درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها" وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة وهي: الخبرة، والجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وموقع مديرية التربية والتعليم على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير فأعلى، كما أن من ضمن النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة.

كما أجرى الحوسني (٢٠٠٩) دراسة بعنوان "درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد استخدمت

الدراسة الاستبانه كأداء للحصول على النتائج حيث توصلت إلى إن درجة تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

من الدراسات الأجنبية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي: دراسة ونجالا و راريا (Wanjala & Rarley, 2014) والتي بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في مدارس دولة كينيا: الامكانيات و التحديات" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي أدت إلى نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى بعض المدارس بينما فشل في مدارس أخرى، في سبيل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المقابلات في جمع المعلومات من ٤٧ مشاركا من العاملين في مدرستين ثانويتين في كينيا إلى جانب المناقشات الجماعية و تحليل الوثائق، وقد بينت نتائج الدراسة أن هنالك عدة عوامل قد تسهم في نجاح أو إعاقة التخطيط الاستراتيجي، ومن أهم هذه العوامل المعرفة و الوعي بالتخطيط الاستراتيجي، وأساليب القيادة، والموارد المالية، والدعم الفني.

كما قام مارتن (Martin, 2012) بدراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي بنظم المعلومات، والتي جاءت بعنوان " تحليل علاقة التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في K-12 المؤسسات التعليمية العامة" وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات والالتزامات المالية في مؤسسات التعليم العام، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم استخدام الاستبانه كأداة لهذه الدراسة حيث تم اختيار (٥٠) مؤسسة تعليمية عامة بطريقة عشوائية من جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، وقد جاءت نتائج الدراسة لتبين أن هنالك علاقة كبيرة بين التخطيط الاستراتيجي ونظم المعلومات والنجاح في حين أن الالتزام المالي ليس له علاقة كبيرة.

في حين أجرى موث (Muth, 2012) دراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي لمبادرات تكنولوجيا التعليم في مدارس PK-12 اللوثرية" وقد هدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجهها المدارس PK-12 اللوثرية والاستراتيجيات الناجحة في التخطيط الاستراتيجي للاستفادة من المبادرات التكنولوجية الحديثة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانه كأداة للدراسة من خلال تطبيقها على ٢٢ إداريا ومنسقا لتكنولوجيا التعليم في المدارس اللوثرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن عدم كفاية الوقت، وقلة الكوادر، وضعف روح

المبادرة، وقلة التسجيل في هذه المدارس، وارتفاع تكلفة الرواتب و المكافآت من التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي لمبادرات تكنولوجيا التعليم، كما أن النظرة إلى استخدام التكنولوجيا و ثقافة التعليم المستمر يمكن أن يشجع على استخدام التكنولوجيا والقيادة نحو التطوير المهني.

أما التتبع (Altinkurt,2010) فقد تناول اتجاهات الموظفين نحو التخطيط الاستراتيجي في دراسته والتي بعنوان " اتجاهات موظفي مديريات التربية الوطنية الإقليمية ومديري المدارس نحو التخطيط الاستراتيجي" وهدفت إلى تحديد مواقف موظفي مديريات التربية الوطنية ومديري المدارس في مدينة كوتاهية بتركيا من التخطيط الاستراتيجي ، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وفي سبيل الوصول إلى النتائج استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات وتطبيقها على جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (١٧٦) موظفا ومديرا، وقد توصلت الدراسة أن موقف موظفي المديرية الإقليمية للتعليم في كوتاهية ومديري المدارس بشكل عام كان موقف إيجابي نحو التخطيط الاستراتيجي، كما أن عدد ممن شملتهم الدراسة كانت لهم مواقف سلبية مثل عدم الثقة والمقاومة، كما تشير نتائج الدراسة إلى أن السبب الرئيسي لانعدام الثقة ومقاومة الموظفين للتخطيط الاستراتيجي هو نقص المعلومات.

بينما نجد أن دراسة ديسريك وآخرين (Duserick, at al, 2007) قد هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي والقيادة الفعالة على الرضا الوظيفي للعاملين ، وهي بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي الفعال والقيادة على رضا العاملين" ، وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة حالة، أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة حيث تم تطبيقها على (١٥٠) عامل في المنطقة التعليمية بولاية نيويورك، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن استخدام القيادة الفعالة للتخطيط الاستراتيجي يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين حيث شجع العاملين على المشاركة الفعالة بالإضافة إلى حرية التعبير عن آرائهم، واتخاذ القرارات الرشيدة، وتعزيز العدالة التنظيمية بين العاملين، كما زاد رضاهم عن الكتب الدراسية والأنشطة والتكنولوجيا وبرامج التنمية المهنية.

كما أجرى لينهان (Linehan, 2006) دراسة بعنوان " دراسة واقع عملية التخطيط الاستراتيجي كما تطبق في المدارس الحكومية في مقاطعات ولاية نيويورك" هدفت إلى التعرف على واقع استخدام التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في المقاطعات الست لولاية نيويورك، كما تهدف إلى التعرف على المعوقات والاحتياجات التقنية والتدريبية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، وقد اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي من خلال تطبيق أداة الدراسة وهي الاستبانة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أشكال متنوعة من التخطيط الاستراتيجي بين المدارس الحكومية في المقاطعات الست لولاية نيويورك وما زالت تتطور بوصفها أداة للتخطيط للمعلمين،

كما أشارت إلى عدم امكانية إجراء افتراضات فيما يتعلق بالعلاقة بين تحصيل الطلاب والتخطيط الاستراتيجي، كما أشارت إلى أهمية معالجة القصور في التدريب، والتكنولوجيا، ومتطلبات التمويل والموظفين حتى يصبح التخطيط الاستراتيجي مكون ثقافي للمناطق التعليمية.

أما دراسة ويكنز (Wilkins, 2006) والتي بعنوان "تصورات المشاركين في التخطيط الاستراتيجي في حي المدارس بالمناطق الحضرية: دراسة حاله" فقد هدفت إلى معرفة تأثير البيئة المحيطة على عملية التخطيط الاستراتيجي، كما هدفت إلى معرفة تصورات المشاركين لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وجوانب القصور التي تحد من هذا النجاح ثم وضع تصور لتحسين وتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي في نظم التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية وقد جاءت أداة الدراسة على شكل مقابلات مع المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى تأثير البيئة المحيطة على عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث حجم وتعدد النظام المتبع، و حالة التوتر الاقتصادي والعلاقة السلبية بين أصحاب المؤسسة، و الإرث الحضاري لنجاح المجتمع بالإضافة إلى الميل إلى التخطيط الذي يصعب متابعته، وبناءً على النتائج فقد دعت الدراسة الممارسين للتخطيط الاستراتيجي في الأنظمة التربوية إلى الاهتمام بقضايا البيئة المحيطة، ورعاية الثقافة الداعمة للمجتمع، والوضوح بشأن الأهداف والعمليات والحوار الفعال بين أصحاب المصالح المشتركة، وتبني مفاهيم التطوير المستمر، والعمل على تنفيذ الخطط المرسومة واستقراء البيانات لاستنباط العمليات وتوزيع القيادات.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة تتضح عدة أمور أهمها:

١- تعدد اتجاه تناول التخطيط الاستراتيجي، حيث يتبين وجود ثلاث اتجاهات وهي:

- الاتجاه الأول يتناول التخطيط الاستراتيجي من حيث مدى التطبيق و توافر ومؤشراته في المؤسسة التعليمية، وكمثال على ذلك دراسة الأشقر (٢٠١٣)، حلس (٢٠١٣)، السقا (٢٠١٣)، الصانع (٢٠١٣)، الشلوي (٢٠١٢)، الكردي (٢٠١٠)، الحوسني (٢٠٠٩).

- الاتجاه الثاني يتناول التخطيط الاستراتيجي من حيث واقع التخطيط الاستراتيجي و مشكلاته في المؤسسة التعليمية، وكمثال على ذلك دراسة مقابله (٢٠١٤)، المجالي وسماره (٢٠١٤)، اليعربي (٢٠١٣)، القحطاني (٢٠١٢)، جرار و أبو علي (٢٠١١)، عريبات (٢٠١١)، السرحني (٢٠١٠)، مارتين (٢٠١٢)، لينهان (٢٠٠٦).

- الاتجاه الثالث يتناول التخطيط الاستراتيجي من حيث دوره في تطوير أداء العاملين و المؤسسة التعليمية ككل، وكمثال على ذلك دراسة العمرات (٢٠١٤)، العمري (٢٠١٣)، أمبوسعيد (٢٠١٢)، البحري (٢٠١٠)، ديسريك وآخرين (٢٠٠٧).

٢- تركيز الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان على تناول هذا الموضوع في وزارة التربية والتعليم وما يتصل بها من مديريات وأقسام و مدارس دون التطرق إلى المؤسسات التعليمية الأخرى في السلطنة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وكذلك في التعرف على التحليلات الإحصائية التي تم استخدامها كما تم الاستفادة من هذه الدراسات في مقارنة و تفسير نتائج الدراسة الحالية.

أوجه التشابه:

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث موضوع وهدف الدراسة كدراسة دراسة الأشقر (٢٠١٣)، و حلس (٢٠١٣)، الشلوي (٢٠١٢)، الحوسني (٢٠٠٩). وكذلك في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث نوعية المؤسسة التي تم تطبيق الدراسة عليها وهي معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان والتي تتبع ديوان البلاط السلطاني، وبحسب علم الباحث فهي الدراسة الأولى التي تنطرق إلى هذا الموضوع في معاهد العلوم الإسلامية، كما أنها اختلفت من حيث عينة الدراسة حيث شملت جميع المعلمين في هذه المعاهد ولم تقتصر على عينة محددة.

كما أنها اختلفت من حيث البناء التكويني لأداة الدراسة فقد جاءت مجالات الأداة وعباراتها بناء على الجانب التطبيقي للتخطيط الاستراتيجي و ليس على أساس مراحل أو متطلبات التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

هذا الفصل يتطرق إلى وصف الطريقة والإجراءات المتبعة في هذه الدراسة متضمنا الآتي:

منهج الدراسة:

انطلاقاً من أهداف الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي باعتباره الأنسب للتعامل مع مشكلة الدراسة، حيث يعنى هذا المنهج بعملية رصد الظاهرة في الواقع وجمع البيانات عنها باستخدام أداة الاستبانة، ومن ثم تصنيف البيانات، وتحليلها ثم استخراج النتائج.

مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي معاهد العلوم الإسلامية في سلطنة عمان، حيث بلغ عددهم (٩١) معلماً في العام الدراسي ٢٠١٤م/٢٠١٥م ويتوزعون على ستة معاهد والتي توجد في كل من مسقط، وجعلان، وصلالة، وعبري، والسويق، والبريمي، وتم اختيار المجتمع ككل عينة للدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك .

جدول (١)

عدد المعلمين في كل معهد

معهد العلوم الإسلامية					
مسقط	جعلان	عبري	السويق	البريمي	صلالة
١٦	١٥	١٥	١٦	١٥	١٤
المجموع الكلي					٩١

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على استبانة صممت بهدف التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان من وجهة نظر معلمي معاهد العلوم الإسلامية. وقد مر الباحث بالخطوات الآتية في تصميم أداة الدراسة:

١ - بناء الأداة:

حيث تطلب تنفيذ الدراسة للوصول إلى معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل إدارات معاهد العلوم الإسلامية من وجهة نظر المعلمين تصميم استبانة، وفق الخطوات الآتية:

- الاطلاع على الأدب النظري و الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي. وقد استفاد الباحث منها في تحديد مجالات الأداة، وفي صياغة العبارات.

- توصل الباحث إلى وجود سبعة محاور رئيسية تم بناءً عليها صياغة عدد من العبارات بلغ عددها (٦٩) عبارة في صورتها الأولية، موزعة على محاور الاستبانة، وفق الجدول (٢) الآتي:

جدول (٢)

توزيع عبارات الاستبانة في صورتها الأولية على المحاور

عدد العبارات	محاور الدراسة
٨	تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي.
٧	الرؤية المستقبلية.
٨	رسالة المعهد.
٩	القيم
١٥	التحليل الاستراتيجي.
١١	الأهداف الاستراتيجية.
١١	تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقويمها.

- صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بحيث يمثل الرقم (٥) العلامة العظمى للعبارة، والرقم (١) العلامة الدنيا لها، حيث يتطلب من أفراد عينة الدراسة وضع

العلامة (√) على الاختيار الذي يرونه مناسب لاستجاباتهم من بين الخيارات المحددة في أداة الدراسة وهي (قليلة جداً، و قليلة، و متوسطة، وكبيرة، وكبيرة جداً).

جدول (٣)

مستويات مقياس الدراسة

الترج	درجة الاستجابة
كبيرة جداً	٥
كبيرة	٤
متوسطة	٣
قليلة	٢
قليلة جداً	١

٢- صدق الأداة :

تم التحقق من صدق الأداء من خلال عرضها على عدد من المحكمين في جامعة نزوى، وجامعة السلطان قابوس، وقد بلغ عددهم ثلاثة عشر محكم من المتخصصين، ويبين الملحق رقم (٢) قائمة بأسماء المحكمين للأداء وتخصصاتهم.

وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم في الاستبانة من حيث:

- مدى وضوح العبارة.

- السلامة اللغوية للعبارة.

- مدى ارتباط العبارة بالمجال الذي تنتمي إليه.

- أي مقترحات أخرى.

حيث استفاد الباحث من آراء و ملاحظات المحكمين في استبعاد بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها الأخرى حيث أصبحت الاستبانة مكونة من (٦٦) عبارة، و يوضح الملحق (٣) استبانة

درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي في صورتها النهائية، وهي موزعة على سبعة مجالات على النحو الآتي:

جدول (٤)

توزيع عبارات الاستبانة في صورتها النهائية على المجالات

مجالات الدراسة	عدد العبارات
تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي.	٧
الرؤية المستقبلية.	٧
رسالة المعهد.	٧
القيم	٩
التحليل الاستراتيجي.	١٥
الأهداف الاستراتيجية.	١٠
تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقويمها.	١١

٣- ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة بحساب معامل الثبات على هذه الأداة، وذلك باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpa) لكل مجال من مجالات الاستبانة السبعة و للاستبانة ككل. حيث تراوح معامل الثبات للمحاور السبعة ما بين (٠,٧٧ و ٠,٩٤). في حين بلغ معامل الثبات الكلي لعبارات الاستبانة (٠,٩٧) و هي قيمة عالية.

و يوضح الجدول رقم (٥) معامل الثبات لكل مجال من مجالات الأداة.

جدول (٥)

معامل الثبات لكل مجال من مجالات الأداة السبعة و معامل الثبات الكلي

الرقم	مجالات الدراسة	معامل الثبات
١	تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي.	٠,٧٧

٢	الرؤية المستقبلية.	٠,٨٧
٣	رسالة المعهد.	٠,٨٦
٤	القيم	٠,٩٠
٥	التحليل البيئي.	٠,٩٣
٦	الأهداف الاستراتيجية.	٠,٩٣
٧	تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقويمها.	٠,٩٤
	معامل الثبات الكلي للأداة	٠,٩٧

إجراءات التطبيق:

قام الباحث بالتنسيق مع معاهد العلوم الإسلامية الستة بغرض توزيع الاستبانات حيث تم توزيعها في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥ م ، وقد استغرقت عملية توزيع الاستبانات وتجميعها أربعة أسابيع. والجدول رقم (٦) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والعائدة والصالحة للتحليل الإحصائي لأفراد عينة الدراسة.

جدول (٦)

عدد الاستبانات الموزعة والعائدة والصالحة للتحليل الإحصائي لأفراد عينة الدراسة

المعهد	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات العائدة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي
مسقط	١٦	١٣	١٣
جعلان	١٥	١٣	١٣
عبري	١٥	١٥	١٥
السويق	١٦	١١	١١
البريمي	١٥	١٢	١٢
صلالة	١٤	١٣	١٣
المجموع	٩١	٧٧	٧٧

متغيرات الدراسة:

تتضمن الدراسة المتغيرات الآتية:

أ- سنوات الخبرة:

١- أقل من ٥ سنوات ٢- من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات

٣- أكثر من ١٠ سنوات.

ب- المؤهل العلمي:

١- بكالوريوس ٢- دبلوم عالي ٣- ماجستير ٤- دكتوراة.

المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى الأهمية النسبية (الرتبة) للإجابة على السؤال الأول. و للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، و تحليل التباين الأحادي (ANOVA) و اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما أن توزع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي اقتصر على البكالوريوس و الماجستير، لذا تم استخدام اختبار "ت" (Independent Sample T-Teast) للمقارنة بين متوسطي مجموعتين مستقلتين.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

في هذا الفصل سيتم تناول نتائج الدراسة الميدانية مرتبة بحسب أسئلة الدراسة وهي كالآتي:

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول و الذي نصه " ما درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات عينة الدراسة على كل المجالات، وفقرات الاستبانة لتحديد درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين. ومن أجل توفير مقارنات بين الاستجابات، اعتمد الباحث في تصنيفه لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التصنيف الموضح في الجدول (٧).

الجدول (٧)

معيار تفسير متوسطات تقدير درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي

مدى المتوسط الحسابي	درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي
٤,٢١-٥	كبيرة جداً
٣,٤١-٤,٢٠	كبيرة
٢,٦١-٣,٤٠	متوسطة
١,٨١-٢,٦٠	قليلة
١-١,٨٠	قليلة جداً

ويبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات عينة الدراسة في المجالات السبعة للدراسة والمتعلقة بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي لكل مجال.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجالات الرئيسة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازليا وفق قيمة المتوسط الحسابي.

رقم المجال	رتبة المجال	مجالات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
٤	١	القيم.	٣,١٧	٠,٨٢	متوسطة
٣	٢	رسالة المعهد.	٣,٠٣	٠,٧٣	متوسطة
٦	٣	الأهداف الاستراتيجية.	٢,٧٠	٠,٨٤	متوسطة
٥	٤	التحليل البيئي.	٢,٥٥	٠,٧٥	قليلة
٢	٥	الرؤية المستقبلية.	٢,٥٤	٠,٨٢	قليلة
٧	٦	تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقويمها.	٢,٤١	٠,٨٤	قليلة
١	٧	تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي.	١,٨٧	٠,٦٠	قليلة
		المتوسط العام.	٢,٦١	٠,٦٧	متوسطة

يتضح من الجدول (٨) بأن المتوسطات الحسابية للمجالات السبعة لدرجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان لتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين قد تراوحت بين (٣,١٧-١,٨٧)، أي بين المتوسطة والقليلة وأن مجال " القيم " هو أكبر المجالات من حيث درجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٣,١٧) و بدرجة متوسطة، يليه مجال " رسالة المعهد " بمتوسط حسابي (٣,٠٣) و بدرجة متوسطة، يليه مجال " الأهداف الاستراتيجية " بمتوسط حسابي (٢,٧٠) وبدرجة متوسطة أيضا، أما باقي المجالات فقد جاءت درجة توافرها في ممارسات التخطيط الاستراتيجي بدرجة قليلة وهي مجال " التحليل البيئي " بمتوسط حسابي (٢,٥٥)، ومجال " الرؤية المستقبلية " بمتوسط حسابي (٢,٥٤)، ومجال " تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقويمها " بمتوسط حسابي (٢,٤١)، ومجال " تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي " بمتوسط حسابي (١,٨٧).

وفي المستوى العام فإن درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع المجالات (٢,٦١).

وللمزيد من التعمق في تحليل بيانات الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المجالات كل على حدة، وذلك بناء على التقديرات التي أدلى بها أفراد عينة الدراسة. وفيما يأتي عرض النتائج الدراسة لفقرات كل مجال على حدة.

المجال الأول: تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال الأول " تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي " و البالغ عددها (٧) فقرات، و الجدول (٩) يوضح تلك النتائج إلى جانب الأهمية النسبية (الرتبة).

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول: " تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي "

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢	١	إعداد قاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالموارد البشرية والمادية بالمعهد.	٢,٢٠	١,٠٥	قليلة
٧	٢	توفير الموارد والإمكانات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.	٢,١٨	٠,٩٩	قليلة
١	٣	نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي باستخدام وسائل متعددة.	١,٩٨	١,٠٥	قليلة
٦	٤	تحديد مدة زمنية للخطة الاستراتيجية.	١,٩٤	٠,٩٥	قليلة
٥	٥	الاستعانة ببعض الخبرات الخارجية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدعم عملياته وتجويد أنشطته.	١,٦٤	٠,٩١	قليلة جدا
٤	٦	تشكيل فريق عمل يتولى مسؤولية عمليات التخطيط الاستراتيجي.	١,٥٨	٠,٨٠	قليلة جدا
٣	٧	عقد برامج تدريبية للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي .	١,٥٤	٠,٧١	قليلة جدا

يوضح الجدول (٩) إن جميع فقرات المجال الأول المتعلقة بتهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي قد تراوحت بين (٢,٢٠ - ١,٥٤)، أي بين القليلة والقليلة جداً، حيث جاءت الفقرة (٢) والتي تنص على " إعداد قاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالموارد البشرية والمادية للمعهد " على أعلى متوسط حسابي قيمته (٢,٢٠) وبدرجة ممارسة قليلة، تليه الفقرات (٧، ١، ٦) أيضاً بدرجة

ممارسة قليلة، في حين جاءت الفقرات (٥، ٤، ٣) بدرجة ممارسة قليلة جداً، لتكون الفقرة (٣) والتي نصت على "عقد برامج تدريبية للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي" في المرتبة الأخيرة، وبالتالي فإن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجال تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي كانت بين قليلة والقليلة جداً من وجهة نظر مجتمع الدراسة وعينتها من المعلمين بتلك المعاهد.

المجال الثاني: الرؤية المستقبلية:

يوضح الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري و الأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمجال الثاني "الرؤية المستقبلية" والبالغ عددها (٧) فقرات، وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة.

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني: "الرؤية المستقبلية"

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٢	١	إيجاد بيئة تعليمية ذات جودة عالية للطلاب.	٣,١١	١,١٨	متوسطة
١٠	٢	الاهتمام بتحديث الأساليب والتقنيات لمواكبة تطور التعليم.	٢,٩٧	١,٢٣	متوسطة
١٣	٣	الربط بين المخرجات وسوق العمل.	٢,٥٧	٠,٩٧	قليلة
١٤	٤	تركيز رؤية المعهد على الإبداع والابتكار.	٢,٤١	١,٠٦	قليلة
١١	٥	العمل على الاهتمام بحاجات المجتمع المحيط بالمعهد.	٢,٤١	١,١١	قليلة
٨	٦	وضع رؤية واضحة يسهل العمل بناءً عليها.	٢,٣٧	١,٠٠	قليلة
٩	٧	إشراك العاملين وأولياء الأمور في بناء الرؤية المستقبلية.	١,٩٤	١,٠٥	قليلة

يوضح الجدول (١٠) إن جميع فقرات المجال الثاني والمتعلقة بالرؤية المستقبلية، قد تراوحت بين (١,٩٤-٣,١١)، أي بين المتوسطة والقليلة حيث إن الفقرة (١٢) والتي نصت على "إيجاد بيئة تعليمية ذات جودة عالية للطلاب" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,١١)

لتأتي بعدها الفقرة (١٠) في المرتبة الثانية والتي نصت على "الاهتمام بتحديث الأساليب والتقنيات لمواكبة تطور التعليم" بمتوسط حسابي (٢,٩٧) في حين جاءت الفقرات (١٣، ١٤، ١١، ٨) بدرجة قليلة ومتوسطات حسابية متقاربة، بينما جاءت الفقرة (٩) والتي نصت على "إشراك العاملين وأولياء الأمور في بناء الرؤية المستقبلية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٩٤) ودرجة ممارسة قليلة، وبالتالي فإن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجال الرؤية المستقبلية يتوفر بدرجة متوسطة وقليلة في معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان من وجهة نظر مجتمع الدراسة وعينتها من المعلمين بتلك المعاهد.

المجال الثالث: رسالة المعهد:

يوضح الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمجال الثالث "رسالة المعهد" والبالغ عددها (٧) فقرات، وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة.

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث: "رسالة المعهد"

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٦	١	تحفيز الطلاب المتفوقين في التحصيل الدراسي والأنشطة.	٣,٥٧	١,٠٠	كبيرة
١٨	٢	الحرص على إعداد فئة من الطلاب المجيدين في العلوم الإسلامية واللغة العربية.	٣,٤٩	١,٠٧	كبيرة
١٧	٣	السعي إلى التميز في تقديم الخدمات التعليمية.	٣,١٩	٠,٩٣	متوسطة
٢١	٤	إعداد الطلاب على مستوى عالٍ من الكفاءة.	٣,١٦	٠,٩٠	متوسطة
١٩	٥	العمل على تلبية احتياجات المجتمع من الكفاءات المؤهلة في المجالات المتصلة بدراساتهم.	٣,٠٣	٠,٩٩	متوسطة
٢٠	٦	توجيه الطلاب إلى خدمة المجتمع المحلي.	٣,٠٣	١,٠٦	متوسطة
١٥	٧	وضع رسالة مكتوبة واضحة ووافية يشارك فيها كافة المعنيين من إداريين ومعلمين وطلاب.	١,٧٥	٠,٩٦	قليلة جداً

يوضح الجدول (١١) إن جميع فقرات المجال الثالث المتعلقة برسالة المعهد قد تراوحت بين (٣,٥٧ - ١,٧٥)، أي بين الكبيرة والقليلة جداً، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١٦) والتي تعبر عن "تحفيز الطلاب المتفوقين في التحصيل الدراسي والأنشطة" بمتوسط

حسابي(٣,٥٧) ودرجة ممارسة كبيرة، كما جاءت الفقرة (١٨) والتي تنص على "الحرص على إعداد فئة من الطلاب المجيدين في العلوم الإسلامية واللغة العربية" بدرجة ممارسة كبيرة، إلا أن الفقرات (١٧، ٢١، ١٩، ٢٠) جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، في حين جاءت الفقرة (١٥) في المرتبة الأخيرة، والتي نصت على "وضع رسالة مكتوبة واضحة ووافية يشارك فيها كافة المعنيين من إداريين و معلمين وطلاب" بمتوسط حسابي(١,٧٥) ودرجة ممارسة قليلة جدا، ومن هنا فإن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجال رسالة المعهد يتوفر بين الدرجة الكبيرة والقليلة جدا في معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان من وجهة نظر مجتمع الدراسة وعينتها من المعلمين بتلك المعاهد.

المجال الرابع: القيم:

يوضح الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري و الأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمجال الرابع "القيم" والبالغ عددها (٩) فقرات، وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة.

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية(الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع: "القيم"

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢٤	١	غرس قيم المواطنة الصالحة في الطلاب من خلال المناهج والأنشطة التي يقدمها.	٣,٦٨	١,٠٠	كبيرة
٢٩	٢	ترسيخ المبادئ والقيم الإسلامية لدى الطلاب وربطهم بحضارة أمتهم.	٣,٦٤	١,٠٢	كبيرة
٢٣	٣	الالتزام بالقوانين والأنظمة المنصوص عليها من قبل ديوان البلاط السلطاني.	٣,٥٤	١,١٧	كبيرة
٣٠	٤	تحقيق التكامل في شخصية الطلاب روحيا وعقليا واجتماعيا.	٣,٣٦	١,١١	متوسطة
٢٥	٥	الاهتمام بمشكلات العاملين و الطلاب والعمل على حلها.	٣,٠١	١,١٩	متوسطة
٢٨	٦	التركيز على الجودة في الأداء والمخرجات.	٣,٠٠	١,٠٠	متوسطة
٢٧	٧	السعي نحو التميز والتركيز على الإبداع.	٢,٨٧	٠,٩٩	متوسطة
٢٢	٨	مراعاة الشفافية في تحقيق أهدافها.	٢,٧٥	١,٠١	متوسطة
٢٦	٩	اختيار الطلاب للدراسة في المعهد وفق نظام تكافؤ الفرص.	٢,٦٤	١,٢٧	متوسطة

يوضح الجدول (١٢) إن جميع فقرات المجال الرابع المتعلقة بالقيم قد تراوحت بين (٣,٦٨ - ٢,٦٤)، أي بين الكبيرة والمتوسطة، حيث إن الفقرة (٢٤) والتي نصت على " غرس قيم المواطنة الصالحة في الطلاب من خلال المناهج والأنشطة التي يقدمها" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وبدرجة كبيرة، كذلك جاءت الفقرتين (٢٩، ٢٣) بدرجة كبيرة حسب تسلسلهما في المرتبة الثانية والثالثة، في حين جاءت باقي الفقرات (٣٠، ٢٥، ٢٨، ٢٧، ٢٢، ٢٦) مرتبة بحسب الرتبة من الأعلى إلى الأقل جاءت كلها بدرجة متوسط لتكون الفقرة (٢٦) والتي نصت على " اختيار الطلاب للدراسة في المعهد وفق نظام تكافؤ الفرص" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦٤) لذا فإن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجال القيم تتوفر بدرجة كبيرة ومتوسطة في معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان من وجهة نظر مجتمع الدراسة وعينتها من المعلمين بتلك المعاهد.

المجال الخامس: التحليل البيئي:

يوضح الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري و الأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمجال الخامس " التحليل البيئي" والبالغ عددها (١٥) فقرات، وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة.

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الخامس: " التحليل البيئي"

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣٩	١	الالتزام بالموازنة المالية المحددة في الخطة التنفيذية.	٣,٠٥	١,٢٣	متوسطة
٤٠	٢	التكيف مع المتغيرات الطارئة.	٢,٨٧	١,٠٨	متوسطة
٤٥	٣	توفير عدد كاف ومناسب من حجرات الدراسة والمعامل اللازمة.	٢,٨١	١,١٠	متوسطة
٣٥	٤	وضع خطة لعلاج نقاط الضعف للارتقاء بمستوى الأداء.	٢,٧٦	٠,٩٠	متوسطة
٣٨	٥	إشراك العاملين بالمعهد في دراسة الجوانب المؤثرة على سير العمل.	٢,٧٠	١,٠٨	متوسطة
٣٦	٦	الاستفادة من نقاط القوة لدعم مستوى جودة الأداء بالمعهد.	٢,٦٤	١,٠١	متوسطة
٤١	٧	بناء عملية تخطيطية وفق نظام واقعي متكامل.	٢,٥٨	١,٠٣	قليلة

٣٤	٨	تحليل البيئة الداخلية بهدف تحديد نقاط الضعف التي تمثل القيود وأوجه القصور الذاتية التي يمكن أن تعوق تحقيق المعهد للرؤية والرسالة والأهداف.	٢,٥٥	١,٠١	قليلة
٣٣	٩	تحليل البيئة الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والتي تمثل القدرات والإمكانات الذاتية للمعهد التي تميزه عن غيره.	٢,٥١	١,٠٠	قليلة
٤٤	١٠	دراسة معوقات العمل للحد من تأثيرها على العاملين والطلاب.	٢,٣٧	١,٠٢	قليلة
٣٧	١١	الاهتمام بوضع بدائل استراتيجية مناسبة.	٢,٣٦	٠,٩٧	قليلة
٣٢	١٢	تحديد الفرص المتاحة للمعهد في المستقبل.	٢,٢٩	١,٠٢	قليلة
٣١	١٣	تحليل البيئة الخارجية للتعرف إلى المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها.	٢,٢٨	٠,٩٢	قليلة
٤٢	١٤	توفير عدد كاف من الإداريين و المعلمين في كافة التخصصات.	٢,٢٧	١,١٥	قليلة
٤٣	١٥	استخدام قواعد بيانات ومعلومات دقيقة في وضع الخطط.	٢,١٩	٠,٩١	قليلة

يوضح الجدول (١٣) إن جميع فقرات المجال الخامس المتعلقة بالتحليل البيئي قد تراوحت بين (٣,٠٥ - ٢,١٩)، أي بين المتوسطة والقليلة، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣٩) والتي تعبر عن "الالتزام بالموازنة المالية المحددة في الخطة التنفيذية" بمتوسط حسابي (٣,٠٥) وبدرجة ممارسة متوسطة، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت الفقرة (٤٠) والتي نصت على "التكيف مع المتغيرات الطارئة" وبدرجة متوسطة، كما جاءت الفقرات (٤٥، ٣٨، ٣٥، ٣٦) أيضاً بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي متقارب، في حين جاءت باقي الفقرات (٤١، ٣٤، ٣٣، ٤٤، ٣٧، ٣٢، ٣١، ٤٢، ٤٣) بدرجة قليلة، لذا نجد أن في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٤٣) والتي عبرت عن "استخدام قواعد بيانات و معلومات دقيقة في وضع الخطط" بمتوسط حسابي (٢,١٩)، وبالتالي فإن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجال التحليل البيئي يتوفر بدرجة متوسطة وقليلة في معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان من وجهة نظر مجتمع الدراسة وعينتها من المعلمين بتلك المعاهد.

المجال السادس: الأهداف الاستراتيجية:

يوضح الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري و الأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمجال السادس "الأهداف الاستراتيجية" والبالغ عددها (١٠) فقرات، وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة.

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال السادس: "الأهداف الاستراتيجية"

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٥٠	١	السعي لأن يكون المعهد مؤسسة تعليمية متميزة في سلطنة عمان.	٣,١٥	١,١٢	متوسطة
٥٤	٢	الاهتمام بالإرشاد والدعم الجيد للطلاب في معظم الحالات.	٣,٠٣	١,٠٩	متوسطة
٥٣	٣	السعي إلى تحقيق الأهداف التي وضعت في ضوء الإمكانيات المتاحة.	٢,٩٨	١,٠٤	متوسطة
٥٢	٤	الالتزام بالبرامج والجدول الزمنية التي وضعت لتحقيق الأهداف.	٢,٧٩	١,٠٥	متوسطة
٥١	٥	وضع خطة وجدول زمني لتحقيق أهداف المعهد.	٢,٧٤	١,٠٣	متوسطة
٤٩	٦	وضع أهداف تتسم بالمرونة تسمح بالتعديل وفقا للمتغيرات الطارئة.	٢,٦٦	٠,٩٨	متوسطة
٤٧	٧	صياغة أهداف تتسم بالشمولية والوضوح.	٢,٤٨	١,٠٣	قليلة
٥٥	٨	تقويم مخرجات المعهد للتأكد من تحقيق الأهداف وتقديم التغذية الراجعة اللازمة.	٢,٤٨	١,١٣	قليلة
٤٨	٩	تصميم أهداف تتسم بالواقعية والقابلية للتطبيق.	٢,٤٥	٠,٩٣	قليلة
٤٦	١٠	وضع الأهداف بالاشتراك مع فريق من العاملين والمعنيين بالمعهد.	٢,٢٣	١,٠٢	قليلة

يوضح الجدول (١٤) إن جميع فقرات المجال السادس المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية قد تراوحت بين (٣,١٥ - ٢,٢٣)، أي بين المتوسطة والقليلة، حيث إن الفقرة (٥٠) والتي تعبر عن "السعي لأن يكون المعهد مؤسسة تعليمية متميزة في سلطنة عمان" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,١٥) ودرجة ممارسة متوسطة، لتأتي بعدها في المرتبة الثانية الفقرة (٥٤) والتي نصت على "الاهتمام بالإرشاد والدعم الجيد للطلاب في معظم الحالات" بدرجة متوسطة، كما أن الفقرات (٥٢، ٥٣، ٥١، ٤٩) أيضا جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرات (٤٧، ٥٥، ٤٨، ٤٦) بدرجة قليلة، لتكون بذلك الفقرة (٤٦) والتي نصت على "وضع الأهداف بالاشتراك مع فريق من العاملين و المعنيين بالمعهد" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٢٣) وبالتالي فإن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجال الأهداف الاستراتيجية يتوفر بدرجة متوسطة وقليلة في معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان من وجهة نظر مجتمع الدراسة وعينتها من المعلمين بتلك المعاهد.

المجال السابع: الخطة التنفيذية (متابعتها وتقويمها):

يوضح الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمجال السابع "الخطة التنفيذية: متابعتها وتقويمها" والبالغ عددها (١١) فقرة، وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة.

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال السابع: "الخطة التنفيذية: متابعتها وتقويمها"

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٦٥	١	مساهلة العاملين على تنفيذ الخطط.	٢,٦٧	١,٠٤	متوسطة
٦١	٢	العمل على متابعة الخطط التنفيذية من خلال جدول زمني محدد.	٢,٥٥	١,١٠	قليلة
٦٤	٣	وضع أنظمة وتعليمات تتعلق بعملية المتابعة والتقييم.	٢,٥٥	١,١٠	قليلة
٦٢	٤	العمل على مقارنة كفاءة الأداء بمعدلات الإنجاز في فترات زمنية محددة.	٢,٥١	١,٠٤	قليلة
٦٦	٥	استخدام النتائج التي يتم الحصول عليها من عملية المتابعة في بناء خطة علاجية.	٢,٤٨	١,٠٣	قليلة
٦٠	٦	الحرص على مراجعة ميزانية الخطط باستمرار.	٢,٤٢	١,٠١	قليلة
٦٣	٧	التأكد من قدرة معايير الأداء على تحديد صعوبات ومشكلات تنفيذ الخطط.	٢,٤١	٠,٩٦	قليلة
٥٧	٨	إخضاع الخطط لعملية الرقابة والتقويم بشكل مستمر.	٢,٤٠	١,٠٧	قليلة
٥٨	٩	تقويم الموارد والإمكانات المادية المستخدمة لتنفيذ الخطط.	٢,٣٧	١,٠٨	قليلة
٥٩	١٠	وضع معايير أداء قابلة للقياس لكل مكونات الخطط.	٢,١٥	٠,٩٨	قليلة
٥٦	١١	تدريب العاملين بالمعهد تبعا لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة.	٢,٠١	١,٠٠	قليلة

يظهر من الجدول (١٥) إن جميع فقرات المجال السابع المتعلقة بالخطة التنفيذية ومتابعتها وتقويمها قد تراوحت بين (٢,٦٧ - ٢,٠١)، أي بين المتوسطة والقليلة، وأن الفقرة (٦٥) والتي تنص على "مساهلة العاملين على تنفيذ الخطط" في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، أما باقي الفقرات فقد جاءت جميعها بدرجة قليلة، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (٥٦) والتي تعبر عن "تدريب العاملين بالمعهد تبعا لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة" والتي حصلت على

أقل متوسط حسابي (٢,٠١) وبدرجة قليلة، وبالتالي فإن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجال الخطة التنفيذية ومتابعتها وتقويمها يتوفر بدرجة متوسطة وقليلة في معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان من وجهة نظر مجتمع الدراسة وعينتها من المعلمين بتلك المعاهد.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة على السؤال الثاني و الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين أفراد مجتمع الدراسة تُعزى لمتغيرات (الخبرة - المؤهل) في ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، و اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق بين متوسطات تقدير مجتمع الدراسة وعينته على المجالات السبعة المتعلقة بدرجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي، كما تم استخدام اختبار المقارنة البعدية (LSD) للكشف عن الفروق بين المتوسطات، كما تم استخدام اختبار " ت " (T-Test) لمجموعتين مستقلتين للتحقق من دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة وعينته في مجالات الدراسة السبعة وفقا للمتغيرات الآتية:

١ - متغير الخبرة:

يوضح الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجالات و مجموع المجالات السبعة لممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقا لمتغير الخبرة.

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجالات الدراسة وفقا لمتغير الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المجال
٠,٤٥	١,٧٠	٣٩	أقل من ٥ سنوات	تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي.
٠,٦٢	٢,٠٤	٢٦	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
٠,٨٧	٢,٠٣	١٢	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٦٠	١,٨٧	٧٧	المجموع	

٠,٧٥	٢,٥٣	٣٩	أقل من ٥ سنوات	الرؤية المستقبلية.
٠,٩١	٢,٥٦	٢٦	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
٠,٩٣	٢,٥٤	١٢	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٨٢	٢,٥٤	٧٧	المجموع	
٠,٧٤	٢,٩٠	٣٩	أقل من ٥ سنوات	رسالة المعهد.
٠,٧٨	٣,١٣	٢٦	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
٠,٥٥	٣,٢٣	١٢	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٧٣	٣,٠٣	٧٧	المجموع	
٠,٨٤	٣,٠٤	٣٩	أقل من ٥ سنوات	القيم
٠,٧٦	٣,١٨	٢٦	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
٠,٨٠	٣,٥٥	١٢	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٨٢	٣,١٧	٧٧	المجموع	
٠,٦٣	٢,٥١	٣٩	أقل من ٥ سنوات	التحليل البيئي.
٠,٨٤	٢,٥٤	٢٦	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
٠,٩٤	٢,٧١	١٢	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٧٥	٢,٥٥	٧٧	المجموع	
٠,٧٦	٢,٦٧	٣٩	أقل من ٥ سنوات	الأهداف الاستراتيجية.
٠,٨٦	٢,٦٥	٢٦	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
١,٠٦	٢,٩٠	١٢	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٨٤	٢,٧٠	٧٧	المجموع	
٠,٦٨	٢,٣٦	٣٩	أقل من ٥ سنوات	تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقويمها.
٠,٩٧	٢,٤٦	٢٦	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
١,٠٤	٢,٤٧	١٢	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٨٤	٢,٤١	٧٧	المجموع	
٠,٥٧	٢,٥٤	٣٩	أقل من ٥ سنوات	الإجمالي
٠,٧٣	٢,٦٤	٢٦	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
٠,٨٤	٢,٧٨	١٢	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٦٧	٢,٦١	٧٧	المجموع	

ولمعرفة ما إذا كانت الفروق المشاهدة بين المتوسطات على المجالات و مجموع المجالات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ، تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (One Way Analysis Of Variance) والجدول (١٧) يوضح تلك المقارنة بين مجموعات الخبرة الثلاث.

جدول (١٧)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات ومجموع مجالات الدراسة وفقا لمتغير الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	٢,٢٥٠	٢	١,١٢٥	٣,٢١٥	٠,٠٤٦
	داخل المجموعات	٢٥,٨٩٦	٧٤	٠,٣٥٠		
الرؤية المستقبلية.	بين المجموعات	٠,٠١٩	٢	٠,٠٠٩	٠,٠١٣	٠,٩٨٧
	داخل المجموعات	٥٢,٢١٥	٧٤	٠,٧٠٦		
رسالة المعهد.	بين المجموعات	١,٣٩٢	٢	٠,٦٩٦	١,٢٨٤	٠,٢٨٣
	داخل المجموعات	٤٠,٠٩٤	٧٤	٠,٥٤٢		
القيم	بين المجموعات	٢,٤٢٠	٢	١,٢١٠	١,٨٢٤	٠,١٦٩
	داخل المجموعات	٤٩,١٠٠	٧٤	٠,٦٦٤		
التحليل البيئي.	بين المجموعات	٠,٣٨٨	٢	٠,١٩٤	٠,٣٣٤	٠,٧١٧
	داخل المجموعات	٤٣,٠٣٦	٧٤	٠,٥٨٢		
الأهداف الاستراتيجية.	بين المجموعات	٠,٥٥٧	٢	٠,٢٧٩	٠,٣٨٦	٠,٦٨١
	داخل المجموعات	٥٣,٤٢٢	٧٤	٠,٧٢٢		
تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقويمها.	بين المجموعات	٠,١٨٨	٢	٠,٠٩٤	٠,١٢٩	٠,٨٧٩
	داخل المجموعات	٥٣,٦٨٦	٧٤	٠,٧٢٥		
الإجمالي	بين المجموعات	٠,٥٧١	٢	٠,٢٨٥	٠,٦٢٧	٠,٥٣٧
	داخل المجموعات	٣٣,٦٨٧	٧٤	٠,٤٥٥		

يتضح من الجدول (١٧) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الأول "تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي" تُعزى لمتغير الخبرة، حيث كانت قيمة (ف) دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$.

وللتحقق من مصدر هذه الفروق في المجال الأول " تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي " تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية و الجدول (١٨) يوضح ذلك.

الجدول (١٨)

المقارنات البعدية بطريقة (LSD) لأثر الخبرة على المجال الأول

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي.	أقل من ٥ سنوات	١,٧٠	-٠,٣٤٦١٥*	-٠,٣٣٢٤٢	
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢,٠٤	*٠,٣٤٦١٥		٠,٠١٣٧٤
	أكثر من ١٠ سنوات	٢,٠٣	٠,٣٣٢٤٢	-٠,٠١٣٧٤	

يتضح من الجدول (١٨) وجود فروق لصالح الخبرة المتوسطة في مجال تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي.

١ - متغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول (١٩) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة وعينته على المجالات و مجموع المجالات السبعة لممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقا لمتغير المؤهل العلمي، وهنا تجدر الإشارة إلى اقتصار المؤهل العلمي بين أفراد مجتمع الدراسة وعينته على البكالوريوس والماجستير، ولذلك تم استخدام اختبار "ت" للمقارنة بين متوسطي مجموعتين مستقلتين (Independent Sample T-Test).

الجدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجالات الدراسية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي.	بكالوريوس	٧١	١,٨٥	٠,٥٨	٠,٧٣٤-	٠,٤٦
	ماجستير	٦	٢,٠٤	٠,٩١		
الرؤية المستقبلية.	بكالوريوس	٧١	٢,٥٢	٠,٨٣	٠,٧٣٧-	٠,٤٦
	ماجستير	٦	٢,٧٨	٠,٧٣		
رسالة المعهد.	بكالوريوس	٧١	٢,٩٧	٠,٧٢	٢,٤١١-	٠,٠١
	ماجستير	٦	٣,٧١	٠,٥٩		
القيم	بكالوريوس	٧١	٣,١٠	٠,٨١	٢,٤٧٨-	٠,٠١
	ماجستير	٦	٣,٩٤	٠,٥٥		
التحليل البيئي.	بكالوريوس	٧١	٢,٥٣	٠,٧٢	٠,٨٦٦-	٠,٣٨
	ماجستير	٦	٢,٨١	١,١٠		
الأهداف الاستراتيجية.	بكالوريوس	٧١	٢,٦٧	٠,٨٢	٠,٨٩٩-	٠,٣٧
	ماجستير	٦	٣,٠٠	١,٠٦		
تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقويمها.	بكالوريوس	٧١	٢,٣٩	٠,٨٢	٠,٦٦٣-	٠,٥٠
	ماجستير	٦	٢,٦٣	١,٠٤		
الإجمالي	بكالوريوس	٧١	٢,٥٨	٠,٦٥	١,٣٨٢-	٠,١٧
	ماجستير	٦	٢,٩٧	٠,٨٢		

أشارت نتائج الجدول (١٩) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$ بين متوسطات تقدير أفراد مجتمع الدراسة وعينته لدرجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي في المجال الثالث " رسالة المعهد"، والمجال الرابع " القيم"، حيث كان كلها لصالح الأفراد الذين يحملون مؤهل الماجستير. بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في باقي مجالات الدراسة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل تفسير و مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها بناء على المعالجة الإحصائية، حيث سيتم تفسيرها في ضوء أهداف الدراسة، والأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال عرض مناقشة النتائج وفق أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول (٨) إلى إن درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي متوسطة (٢,٦١) وهي درجة تقترب جداً من القليلة بحسب معيار تفسير المتوسطات في الجدول (٧).

وقد تعود أسباب تدني ممارسة التخطيط الاستراتيجي في معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان بدرجة متوسطة إلى غياب بعض عناصر التخطيط الاستراتيجي في معاهد العلوم الإسلامية نظراً إلى حداثة مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى القائمين على معاهد العلوم الإسلامية، حيث تمثل ذلك في عدم وجود خطة متكاملة استراتيجية للمعاهد شاملة لجميع المجالات وهو ما يفسر تراوح درجة مجالات الدراسة بين المتوسطة والقليلة. وهذه التفسير يتفق مع ما ذهبت إليه دراسة أمبوسعيد (٢٠١٢) ودراسة الكردي (٢٠١٠) ودراسة السرحني (٢٠١٠) ودراسة الحوسني (٢٠٠٩) ودراسة السقا (٢٠١٣) ودراسة العمرات (٢٠١٤) والتي فسرت امتلاك مدراء المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة إلى أن معظم عمليات التخطيط في المدارس تبنى على وضع تنبؤات قصيرة الأجل على اعتبار إن الفكر التربوي ما يزال لم يتجه نحو الفكر الاستراتيجي بتقنياته المتقدمة من أجل تحقيق أهداف التنمية التربوية لإزالة الفجوة بين التعلم و المجتمع. وكذلك دراسة مقابلة (٢٠١٤) والتي فسرت ذلك بوجود نقص في الخبرة، و المعرفة لدى القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي كان له دور في الحصول على درجة متوسطة، ولا يتفق هذا التفسير مع ما ذهبت إليه دراسة المجالي وسماره (٢٠١٤) والتي أشارت إلى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة بدرجة قوية.

أما فيما يتعلق بمجالات درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية للتخطيط الاستراتيجي، فقد جاء مجال القيم في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,١٧) أي بدرجة ممارسة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى نوع التوجه التعليمي الذي قامت على أساسه معاهد العلوم الإسلامية بتركيزها على منهاج التربية الإسلامية واللغة العربية والتاريخ و بالتالي غرس القيم الإسلامية و شعور المواطنة لدى طلبته، إلى جانب جو الألفة و التعاون السائد بين العاملين في المعهد نظرا لقلة عددهم في كل معهد أدى ذلك إلى بروز مجال القيم على باقي المجالات وإن كان فارق المتوسط بينها قليلاً.

وتتفق نتيجة ممارسة مجال القيم بدرجة متوسطة مع دراسة الأشقر (٢٠١٣م)، إلا أنها تختلف عما جاء في دراسة حلس (٢٠١٣م) والتي كشفت عن وجود تطبيق بدرجة كبيرة في محور القيم.

أما مجال رسالة المعهد فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٠٣) أي بدرجة ممارسة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى غياب الرسالة المكتوبة الواضحة التي يسير وفقها العمل في المعهد ومن هنا كان إدراك العاملين للنتائج التي يسعى المعهد للوصول لها دون المستوى المطلوب مما يعكس عدم وعي القائمين على معاهد العلوم الإسلامية بأهمية تحديد الرسالة التي يسعى المعهد إلى تحقيقها بصورة واضحة، ويظهر أن استجابات عينة الدراسة قد تأثرت بتركيز المعاهد على بعض المواد في تحديد توجهها ورسالتها دون أن تكون هنالك رسالة مكتوبة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عربيات (٢٠١١م) ، ودراسة الأشقر (٢٠١٣م)، إلا أن هذه النتيجة لا تتفق مع دراسة حلس (٢٠١٣م) والتي طبق فيها مجال الرسالة بدرجة كبيرة ، كما أن دراسة أمبوسعيد (٢٠١٢م) جاء فيها ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجال الرسالة بمدارس التربية والتعليم بدرجة عالية ، و كذلك دراسة العمرات (٢٠١٤م) والتي أشارت إلى تحقق مهارة التخطيط الاستراتيجي في مجال الرسالة بدرجة عالية،

في حين جاء مجال الأهداف الاستراتيجية في المرتبة الثالثة بمتوسط (٢,٧٠) أي بدرجة ممارسة متوسطة، فعلى الرغم من وجود أهداف مكتوبة للمعاهد إلا أن قلة وعي المعلمين بوجود هذه الأهداف بسبب عدم إشراكهم في صياغتها أو حتى تعميمها عليهم كان له أثر على استجابات عينة الدراسة بدرجة متوسطة تقترب جدا من درجة قليلة.

وتتفق نتيجة ممارسة مجال الأهداف الاستراتيجية بدرجة متوسطة مع دراسة الأشقر (٢٠١٣م) ، إلا أنها تختلف من حيث النتيجة عما جاء في دراسة حلس (٢٠١٣م) ، و كذلك دراسة أمبوسعيد (٢٠١٢م) ، ودراسة عربيات (٢٠١١م) والتي جاءت جميعها بدرجة كبيرة.

وجاء في المرتبة الرابعة مجال التحليل البيئي بمتوسط (٢,٥٥) أي بدرجة ممارسة قليلة، ويُعزى ذلك إلى ضعف قدرات إدارات معاهد العلوم الإسلامية على تطبيق عمليات التحليل البيئي نتيجة عدم إخضاعها لبرامج ودورات لمثل هذا النوع من التحليل، و من خلال عمل الباحث في عدة معاهد يلحظ أن التركيز على تحليل نقاط الضعف هو السائد على جميع عمليات التحليل البيئي، وبالتالي كان لذلك أثر في تدني ممارسة عمليات التحليل البيئي من قبل إدارات معاهد العلوم الإسلامية.

ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة عربيات (٢٠١١م) ، ودراسة الكردي (٢٠١٠م) ، ودراسة الحوسني (٢٠٠٩م) والتي جاءت جميعها بدرجة تطبيق متوسطة في مجال التحليل الاستراتيجي.

أما مجال الرؤية المستقبلية فقد جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط (٢,٥٤) أي بدرجة ممارسة قليلة، ويفسر ذلك غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة التي تعبر عن تطلعات المعهد نتيجة الاعتقاد السائد بأن صياغة الرؤية المستقبلية من اختصاص الإدارة العليا.

ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة أمبوسعيد (٢٠١٢م) والتي أشارت إلى تطبيق مجال صياغة الرؤية في مدارس التربية والتعليم بدرجة عالية، كما أنها تختلف مع دراسة العمرات (٢٠١٤م) ودراسة عربيات (٢٠١١م) والتي جاءت بدرجة ممارسة متوسطة في هذا المجال.

في حين جاء مجال تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقويمها في المرتبة السادسة بمتوسط (٢,٤١) أي بدرجة ممارسة قليلة، ويُعزى ذلك إلى نوعية الخطة التنفيذية، حيث إن أغلب الخطط التي يتم تنفيذها في المعهد هي خطط قصيرة المدى تمتد لفصل دراسي أو لعام دراسي واحد دون ربطها بخطة تنفيذية استراتيجية عامة يمكن من خلالها متابعة مدى تنفيذ الأهداف العامة للمعاهد.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة حنا (٢٠١٢م) ودراسة الصانع (٢٠١٣م) والتي جاء فيها مجال التطبيق والتنفيذ للخطط الاستراتيجية مرتفعاً، كما لا تتفق مع دراسة الكردي (٢٠١٠م) والتي جاء فيها مجال تقويم و متابعة الخطة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، كما أن دراسة الحوسني (٢٠٠٩م) أشارت إلى أن التنفيذ الاستراتيجي للخطط في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان يتم بدرجة متوسطة.

وجاء مجال "تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي" في المرتبة السابعة بمتوسط بلغ (١,٨٧) وبدرجة ممارسة قليلة، يُعزى ذلك إلى غياب التوجه الحقيقي من قبل إدارات المعاهد

الإسلامية نحو التخطيط الاستراتيجي وبالتالي فإن فقدان القاعدة الأساسية للتخطيط الاستراتيجي أدى إلى ضعف عملية تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي.

وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة الحوسني (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى تطبيق مرحلة التحضير لإعداد الخطة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، كما لا تتفق مع دراسة الصانع (٢٠١٣) والتي جاءت فيها درجة الممارسة للتخطيط الاستراتيجي لمرحلة ما قبل التخطيط الاستراتيجي مرتفعة.

ولمزيد من التفصيل في مناقشة نتائج الدراسة الحالية سيتم مناقشة فقرات كل مجالات من مجالات الدراسة على حدة، وذلك على النحو الآتي:

المجال الأول: تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي:

أظهرت نتائج الجدول (٩) أن استجابة أفراد عينة الدراسة في مجال "تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي" تراوحت ما بين القليلة والقليلة جداً، لذا سيتم مناقشة كل مجموعة على حدى وفق النحو الآتي:

- عبارات ذات درجة الممارسة القليلة: وهذه العبارات بحسب الرتبة هي "إعداد قاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالموارد البشرية والمادية بالمعهد" بمتوسط (٢,٢٠) و "توفير الموارد والإمكانات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط (٢,١٨) و "نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي باستخدام وسائل متعددة." بمتوسط (١,٩٨) و "تحديد مدة زمنية للخطة الاستراتيجية" بمتوسط (١,٩٤).

يُفسر هذا التدني في الممارسة ضعف الاهتمام بإيجاد قاعدة بيانات واضحة لكل معهد نظراً للحراك الوظيفي المستمر بين المعاهد وهو ما أشارت إليه الدراسة الاستطلاعية التي قام بإجرائها الباحث إلى جانب عدم وجود قاعدة بيانات شاملة مشتركة بين جميع المعاهد تشرف عليها الإدارة الوسطى أو العليا و الاقتصار على البيانات الأساسية للموارد البشرية والأصول المادية الثابتة لكل معهد على حدة، كما أن قلة توفير ما يتطلبه التخطيط الاستراتيجي من موارد وإمكانات ناتج عن عدم إدراك أهمية تلك المتطلبات في العمل الاستراتيجي ويلحظ ذلك في عدم الاهتمام بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين، فعند النظر إلى برامج الملتقيات التدريبية السنوية والتي تقيمها دائرة التعليم والتدريب والتي تشرف على معاهد العلوم الإسلامية بشكل مباشر لم تشمل تلك الملتقيات أي برنامج في مجال التخطيط الاستراتيجي على حد علم الباحث، وقد اتفق هذا التفسير مع دراسة الشمري (٢٠١٢) في ضعف الاهتمام بتوفير الموارد والإمكانات

اللازمة للتخطيط الاستراتيجي وضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، كما أن هذه النتيجة لا تتفق مع دراسة حنا (٢٠١٢) والتي أشارت إلى ارتفاع درجة توفر نظم معلومات جيدة تسهل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كذلك دراسة الكردي (٢٠١٠) والتي أشارت إلى وجود قاعدة بيانات مركزية شاملة وإطار زمني لعملية التخطيط بدرجة مرتفعة.

- عبارات ذات درجة ممارسة قليلة جدا: وهذه العبارات بحسب الرتبة هي " الاستعانة ببعض الخبرات الخارجية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدعم عملياته وتجويد أنشطته" بمتوسط (١,٦٤) و " تشكيل فريق عمل يتولى مسؤولية عمليات التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط (١,٥٨) و " عقد برامج تدريبية للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط (١,٥٤).

ويُعزى ذلك إلى تركيز إدارة المعهد على تسيير اليوم الدراسي والذي أوجد في المقابل نوع من القصور في التخطيط نحو تجديد العمل أو تفعيل أنشطته من خلال الاستعانة ببعض التجارب أو الخبرات في ظل غياب الفريق الذي يتولى مسؤولية هذه المهمة في المعهد، و بالتالي فعدم إدراك أهمية ذلك من قبل إدارات المعاهد نابع من عدم تلقيهم أي تدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي فقد تم الإشارة سابقا إلى عدم تضمين برامج التخطيط الاستراتيجي في جميع الملتقيات التربوية السنوية التي يحضرها العاملون في معاهد العلوم الإسلامية. يدعم هذا التفسير بصورة عكسية ما جاء في دراسة الصانع (٢٠١٣م) والتي أشارت إلى أن ارتفاع درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي ناتج عن حضورهم لدورات تدريبية في هذا المجال، إلى جانب ما ذكره الحوسني (٢٠٠٩م) من أن عدم تفعيل مفاهيم عملية التخطيط الاستراتيجي بصورة مرضية يؤدي إلى تدني درجة الاستعانة بالخبرات الخارجية في مجال التخطيط الاستراتيجي، كما أن دراسة الشمري (٢٠١٢م) أشارت إلى أن عدم تلقي المعلمين برامج تدريبية على أساليب وفنيات التخطيط الاستراتيجي نابع من عدم امتلاك بعض القائمين على إدارة المدارس قناعة بجدوى عملية التخطيط الاستراتيجي، كما أن ضعف الاستعانة بالخبرات الخارجية في التخطيط الاستراتيجي اتفقت معه دراسة الكردي (٢٠١٠م) إلا أن هذه الدراسة اختلفت في جزئيتي وجود فريق يقوم بهمة التخطيط الاستراتيجي و إخضاع القائمين على التخطيط الاستراتيجي لورش وبرامج تدريبية والتي جاءت درجة تطبيقهما متوسطة.

المجال الثاني: الرؤية المستقبلية:

بينت نتائج الدراسة في الجدول (١٠) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الرؤية المستقبلية جاءت ما بين الدرجة المتوسطة وقليلة.

فقد جاءت الفقرة (١٢) والتي تعبر عن " إيجاد بيئة تعليمية ذات جودة عالية للطلاب" في المرتبة الأولى، و جاءت الفقرة (١٠) والتي تنص على " الاهتمام بتحديث الأساليب و التقنيات لمواكبة تطور التعليم" في المرتبة الثانية، ويعزو الباحث ذلك إلى تبعية معاهد العلوم الإسلامية لمركز السلطان قابوس العالي للثقافة والعلوم والذي يشرف عليه ديوان البلاط السلطاني وما ترتب على ذلك من اهتمام من حيث توفير السكن والدخل الشهري لطلاب هذا المعهد وغيرها من المتطلبات والمستلزمات الخاصة بالطلاب أو بالعملية التعليمية كإدخال التقنيات الحديثة كالسبورة التفاعلية و الحواسيب في جميع قاعات المعاهد إلا أن كون أغلب المباني من سكن وقاعات دراسية مباني مستأجرة غير مهيأة للعملية التعليمية في أغلب المعاهد باستثناء مبنى معهد العلوم الإسلامية بمسقط قد أثر على استجابة أفراد عينة الدراسة على هاتين الفقرتين بدرجة متوسطة.

بينما جاءت الفقرة (٨) والتي تعبر عن " وضع رؤية واضحة يسير العمل بناء عليها" في المرتبة قبل الأخيرة و الفقرة (٩) وهي " إشراك العاملين و أولياء الأمور في بناء الرؤية المستقبلية" في المرتبة الأخيرة بدرجة قليلة، ويفسر ذلك عدم قيام إدارة المعهد بإشراك العاملين و المعنيين في صياغة رؤية مكتوبة للمعهد نتيجة قلة وعي إدارة المعهد بأهمية ذلك إلى جانب الاعتقاد السائد بأن تحديد الرؤية هو من اختصاص الإدارة العليا.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جرار وأبو علي (٢٠١١م) والتي أوصت بأهمية إشراك أعضاء هيئة التدريس في صياغة الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الحوسني (٢٠٠٩م) التي أشارت إلى وجود وضوح بدرجة متوسطة في الرؤية التي يسير عليها العمل في وزارة التربية والتعليم. وكذلك مع دراسة الشمري (٢٠١٢م) والتي أوضحت أن إشراك المعلمين في صياغة الرؤية المدرسية يتم بدرجة متوسطة. كما جاءت درجة وضوح الرؤية كبيرة في دراسة حلس (٢٠١٣م)، وكذلك في دراسة أمبوسعيد (٢٠١٢م) والتي أشارت إلى وضوح الرؤية ودقة تعبيرها في مدارس السلطنة التي استهدفتها الدراسة.

المجال الثالث: رسالة المعهد:

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (١١) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات رسالة المعهد جاءت ما بين الدرجة كبيرة وقليلة جدا.

فقد جاءت الفقرة (١٦) والتي تعبر عن " تحفيز الطلاب المتفوقين في التحصيل الدراسي والأنشطة" في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة كبيرة، ويُعزى ذلك إلى الدعم المالي الجيد المخصص لتكريم الطلاب المتفوقين في التحصيل والأنشطة من كل عام دراسي، إلا جانب

التكريم في المسابقات والفعاليات التي تقام خلال اليوم الدراسي، بما يشكل حافزا كبيرا للطلاب لمزيد من الجهد والبذل، وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع دراسة حلس (٢٠١٣م) ، إلا أنها لا تتفق مع دراسة الأشقر (٢٠١٣م) والتي جاء فيها تبني الطلاب المتفوقين بدرجة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (١٨) والتي تنص على " الحرص على إعداد فئة من الطلاب المجيدين في العلوم الإسلامية واللغة العربية" وتتطابق هذه الفقرة مع التوجه النوعي للتعليم في معاهد العلوم الإسلامية وهو التركيز على التربية الإسلامية واللغة العربية والتاريخ، حيث توجد مناهج خاصة لهذه المواد تختلف عن باقي المناهج المطبقة في مدارس السلطنة، وهو ما يفسر تطبيق هذه الفقرة بدرجة كبيرة.

وجاءت في المرتبة السادسة قبل الأخيرة الفقرة (٢٠) والتي تعبر عن " توجيه الطلاب إلى خدمة المجتمع المحلي" بدرجة ممارسة متوسطة، يُعزى ذلك إلى طبيعة اليوم الدراسي والذي يتم فيه التركيز على الجانب التحصيلي والإثرائى للمناهج الدراسية، إلى جانب بيروقراطية الإجراءات التي تتطلبها الفعاليات الموجهة نحو خدمة المجتمع من تصاريح و مخاطبات رسمية و مخصصات مالية.

وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع دراسة الأشقر (٢٠١٣م)، في حين أنها تختلف في نتائجها مع دراسة حلس (٢٠١٣م) والتي جاءت بدرجة ممارسة كبيرة.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (١٥) والتي تنص على " وضع رسالة مكتوبة واضحة ووافية يشارك فيها كافة المعنيين من إداريين ومعلمين وطلاب" بدرجة ممارسة قليلة جدا، ويُعزى ذلك إلى غياب الرسالة المكتوبة التي تُميز معاهد العلوم الإسلامية عن غيرها من المؤسسات التعليمية، والتي تعكس سبب وجودها وهويتها، ومن هنا فإن غياب الرسالة أدى إلى عدم وجود مشاركة من المعنيين في صياغتها، لذا جاءت ممارستها متدنية.

وتختلف هذه الفقرة مع دراسة أمبوسعيد (٢٠١٢م) التي أكدت على أهمية وجود رسالة مدرسية واضحة تساعد على إيجاد أهداف محددة، وبالتالي المساهمة في رسم السياسات و البرامج التي ستساعد على تحقيق الأهداف المنشودة. كما تختلف نتيجة هذه الفقرة مع دراسة العمرات (٢٠١٤م) و دراسة حلس (٢٠١٣م) والتي جاءت بدرجة تطبيقها كبيرة.

المجال الرابع: القيم:

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (١٢) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال القيم جاءت ما بين الدرجة كبيرة والمتوسطة.

فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢٤) والتي تعبر عن " غرس قيم المواطنة الصالحة في الطلاب من خلال المناهج والأنشطة التي يقيمها" بدرجة ممارسة كبيرة، ويُعزى ذلك إلى ما تتضمنه المناهج التي تتفرد بها معاهد العلوم الإسلامية من إشارات و أحداث متصلة بالوطن يهدف من خلالها إلى غرس قيم المواطنة، لذلك جاءت أنشطة تلك المناهج أيضا هادفة إلى تنمية الشعور الوطني، و يظهر ذلك في الفعاليات التي يقيمها المعهد كالمسابقات الثقافية و المحاضرات الإرشادية للحفاظ على منجزات هذا الوطن والاعتزاز بها.

وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع دراسة حلس (٢٠١٣م) إلا أنها تختلف مع دراسة الأشقر (٢٠١٣م) والتي جاء فيها تطبيق هذه الفقرة بدرجة متوسطة.

في حين جاءت الفقرة (٢٩) في المرتبة الثانية بدرجة كبيرة، والتي تنص على "ترسيخ المبادئ والقيم الإسلامية لدى الطلاب وربطهم بحضارة أمتهم" يفسر ذلك ما تمت الإشارة إليه سابقا من تركيز التعليم في معاهد العلوم الإسلامية على مود التربية الإسلامية، واللغة العربية، والتاريخ، وبالتالي فإن استجابات أفراد عينة الدراسة تأثرت بما تسعى هذه المواد إلى إكسابه من قيم و مبادئ.

أما الفقرة (٢٢) فقد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة بدرجة ممارسة متوسطة، وتنص على "مراعاة الشفافية في تحقيق أهدافها". يأتي تدني ممارسة مبدأ الشفافية في تحقيق الأهداف من ضعف وعي العاملين في معاهد العلوم الإسلامية بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في المقام الأول، وثانيا من القصور في تحديد معايير تحقيق الأهداف التي تمكن العاملين من قياس مدى تحققها بشفافية.

وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع دراسة الأشقر (٢٠١٣م) إلا أنها تختلف مع دراسة حلس (٢٠١٣م) والتي جاءت درجة ممارستها كبيرة.

في حين جاءت الفقرة (٢٦) والتي تعبر عن " اختيار الطلاب للدراسة في المعهد وفق نظام تكافؤ الفرص" في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى وجود عدد محدود من المتقدمين للدراسة في هذه المعاهد نتيجة ضعف الدعاية الإعلامية لها مما ينتج عنه قبول

أغلب المتقدمين رغم التفاوت الكبير في المستوى بين الطلاب، كما أن قصور بعض إجراءات قبول الطلاب من خلال المقابلات والامتحانات أدت إلى تدني مستوى التكافؤ في قبول الطلاب للدراسة فيها.

وتتفق أيضا نتيجة هذه الفقرة مع دراسة الأشقر (٢٠١٣م) إلا أنها تختلف مع دراسة حلس (٢٠١٣م) والتي جاءت درجة ممارستها كبيرة.

المجال الخامس: التحليل البيئي:

بينت نتائج الدراسة في الجدول (١٣) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات التحليل البيئي جاءت ما بين الدرجة المتوسطة وقليلة.

فقد جاءت الفقرة (٣٩) والتي تعبر عن " الالتزام بالموازنة المالية المحددة في الخطة التنفيذية" في المرتبة الأولى، والفقرة (٤٠) والتي تنص على " التكيف مع المتغيرات الطارئة" في المرتبة الثانية، بدرجة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى وجود بنود محددة للصرف والإنفاق في المعهد وضعت من قبل الإدارة العليا، مع المتابعة والمراقبة لأوجه هذا الصرف من قبل قسم الرقابة المالية، إلا أن صفة عدم الشمولية التي تتصف بها بنود الإنفاق تدفع إدارة المعهد إلى تكيف تلك البنود للإنفاق في جوانب هامة قد لا تتضمنها تلك البنود، وهو ما أثر على استجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، كما أن هذا التكيف مع المتغيرات الطارئة لا يقتصر على الجانب المالي، فقد سعت إدارة المعاهد على سبيل المثال إلى تكيف العام الدراسي وفق بعض المتغيرات مثل الأنواء المناخية أو المناسبات الوطنية أو مجارا لتغيير قد يحدث في وزارة التربية والتعليم وذلك للحرص على مزامنة مواعيد الامتحانات نظرا للارتباط بينهما.

وتختلف نتيجة الفقرة (٣٩) مع دراسة الشمري (٢٠١٢م) والتي جاء فيها الالتزام بالموازنة المحددة بدرجة ضعيفة. كما أن نتيجة الفقرة (٤٠) تختلف مع دراسة المجالي وسماره (٢٠١٤م) حيث جاءت درجة قدرة جامعة مؤتة على مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها ضعيفة.

في حين جاءت الفقرة (٤٢) والتي تعبر عن " توفير عدد كاف من الإداريين والمعلمين في كافة التخصصات" في المرتبة قبل الأخيرة بدرجة ممارسة قليلة، ويُعزى ذلك إلى النقص الحاصل لاسيما بين المعلمين في بعض التخصصات نتيجة بطء عملية التوظيف مع صعوبة إجراءات نقل المعلمين ذوي الخبرة من وزارة التربية والتعليم للعمل في معاهد العلوم الإسلامية مع قلة

المخرجات من المعلمين الجدد في السنوات الأخيرة على مستوى السلطنة، كل ذلك كان له أثر في نقص العاملين في بعض التخصصات بصورة متكررة.

أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٤٣) بدرجة قليلة، والتي تعبر عن "استخدام قواعد بيانات ومعلومات دقيقة في وضع الخطط" نظرا لضعف قاعدة البيانات التي يمكن أن يعتمد عليها في وضع الخطط الاستراتيجية، وهو نتاج ضعف الاهتمام بوجود قاعدة بيانات متكاملة للموارد المادية والبشرية الموجودة في كل معهد ويتمثل ذلك في ترك مسؤولية تنظيم قاعدة البيانات الحالية في أغلب الأحيان ضمن مهام المنسق مع غياب الموظف المختص بذلك، كما أن الاعتقاد السائد بأن وجود قاعدة بيانات متكاملة من مهام الإدارة الوسطى أو العليا ساهم في استمرار الوضع الحالي.

وتتفق هذه الفقرة مع ما أكدت عليه دراسة الشمري (٢٠١٢م) من أهمية العمل على توفير قاعدة بيانات ومعلومات مناسبة، مع تقييم قاعدة البيانات الأساسية بالمؤسسة لخدمة أغراض التخطيط الاستراتيجي. إلا أن نتيجة هذه الفقرة تختلف مع دراسة الكردي (٢٠١٠م) والتي جاء فيها توفر قاعدة بيانات بدرجة متوسطة.

المجال السادس: الأهداف الاستراتيجية:

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول (١٤) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الأهداف الاستراتيجية جاءت ما بين الدرجة المتوسطة وقليلة.

فقد جاءت الفقرة (٥٠) في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، والتي تعبر عن "السعي لأن يكون المعهد مؤسسة تعليمية متميزة في سلطنة عمان" فعلى الرغم من الدعم ولاسيما المالي الذي تحظى به معاهد العلوم الإسلامية كونها تتبع مركز السلطان قابوس العالي للثقافة والعلوم الذي بدوره يتبع ديون البلاط السلطاني إلا أن درجة السعي إلى التميز كما أشارت هذه الفقرة جاءت بدرجة متوسطة ويعود ذلك إلى الاستمرار في مجارة الأنظمة الموجودة في مدارس السلطنة التابعة لوزارة التربية والتعليم من حيث بعض المناهج والأنشطة دون السعي إلى التميز على مستوى السلطنة الذي أوجد بدوره صورة مكررة في الكثير من الجوانب مع بعض الفوارق البسيطة التي لا تشكل مميزات كبيرة لهذه المعاهد.

وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع دراسة الأشقر (٢٠١٣م) إلا أنها تختلف مع دراسة حلس (٢٠١٣م) والتي أشارت إلى سعي الجامعة الإسلامية بغزة إلى التميز في فلسطين بدرجة كبيرة جدا.

أما الفقرة (٥٤) فقد جاءت في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، والتي نصت على "الاهتمام بالإرشاد و الدعم الجيد للطلاب في معظم الحالات" يُعزى ذلك إلى قلة عدد الطلاب في كل معهد حيث يتراوح عدد الطلاب في كل معهد ما بين ١٠٠ إلى ١٥٠ طالب مما يتيح فرصة تلقي الطالب للدعم والإرشاد من قبل الإداريين والمعلمين بصورة أكبر إلا أن وجود أخصائي اجتماعي واحد في كل معهد مع غياب معلم التوجيه المهني كان له أثر على استجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة.

ونتيجة هذه الفقرة تختلف مع دراسة حلس (٢٠١٣م) والتي أشارت إلى تلقي الطلبة دعماً أكاديمياً بدرجة كبيرة في معظم الحالات.

أما الفقرة (٤٨) فقد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة بدرجة قليلة، والتي تعبر عن "تصميم أهداف تتسم بالواقعية والقابلية للتطبيق" يعزو الباحث ذلك إلى كون الأهداف الموجودة أهدافاً عامة مع صعوبة قياس مدى قابليتها للتطبيق في ظل غياب الدقة في تحديد الأساليب والطرق اللازمة لتطبيق أو لتنفيذ تلك الأهداف.

تجدر الإشارة إلى أن نتيجة هذه الفقرة لا تتفق مع دراسة أمبوسعيد (٢٠١٢م) والتي بينت وجود مستوى متوسط من الواقعية التي تتصف بها الأهداف الاستراتيجية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

في حين جاءت الفقرة (٤٦) في المرتبة الأخيرة، وهي التي تعبر عن "وضع الأهداف بالاشتراك مع فريق من العاملين و المعنيين بالمعهد" ويُعزى ذلك إلى كون الأهداف الحالية وضعت من قبل الإدارة الوسطى بالتعاون دون إشراك للعاملين في معاهد العلوم الإسلامية، ومن هنا جاءت درجة مشاركة العاملين في وضع الأهداف قليلة.

لذا نجد أن نتيجة هذه الفقرة تختلف مع دراسة عربيات (٢٠١١م) والتي أشارت إلى مشاركة جميع المستويات الإدارية والأكاديمية في وضع الأهداف بدرجة متوسطة. كما جاءت هذه الفقرة في دراسة حنا (٢٠١٢م) ضمن قائمة أهم المتطلبات في صياغة الأهداف الاستراتيجية.

المجال السابع: الخطة التنفيذية ومتابعتها وتقويمها:

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول (١٥) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الخطة التنفيذية ومتابعتها وتقويمها جاءت ما بين الدرجة المتوسطة والقليلة.

فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٦٥) بدرجة متوسطة، والتي نصت على "مساعدة العاملين على تنفيذ الخطط" ويُعزى ذلك إلى الدور الرقابي الذي تلعبه إدارة المعهد في متابعة الإنجاز يضاف إلى ذلك وجود لجان إشرافية تقوم بزيارات متفاوتة بهدف متابعة أداء المعلمين خلال العام الدراسي إلى جانب اللجان الأخرى سواء المالية أو الإدارية في متابعة انتظام العمل وفق المطلوب، ولكون هذه الزيارات تتم على فترات متفاوتة نوعاً ما نظراً لوقوع المعاهد في مناطق جغرافية متباعدة فقد كان له أثر في استجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة.

في حين جاءت جميع العبارات الأخرى بدرجة قليلة، لذا فإن الفقرة (٥٩) جاءت في المرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على "وضع معايير أداء قابلة للقياس لكل مكونات الخطط" لتأتي الفقرة (٥٦) في المرتبة الأخيرة وهي "تدريب العاملين بالمعهد تبعاً لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة" ويُعزى ذلك إلى غياب الخطط التنفيذية التي تستمد من الخطة الاستراتيجية العامة والاقتصار على الخطط التنفيذية الفردية لكل معلم والتي تعينه على أداء مهام عمله اليومية، و بالتالي فإن عملية متابعة التنفيذ من قبل الإدارة يغلب عليها صفة الاطمئنان على سير اليوم الدراسي، كما أن عملية التقييم لهذه الخطط تتم من خلال المشرف التربوي على فترات متباعدة، كما يغلب على هذه الخطط التكرار ويعود ذلك إلى البطء في عملية التجديد و التحديث الناتجة عن ضعف عملية التدريب والتنمية المهنية التي يتعرض لها العاملون، حيث تقتصر عملية التدريب على ما يقدم من برامج خلال الملتقى التربوي السنوي الذي يقام بداية كل عام دراسي مرة واحدة فقط، إلى جانب ما ندر من بعض البرامج الأخرى.

وتتفق نتيجة الفقرة (٥٩) قبل الأخيرة مع دراسة المجالي وسماره (٢٠١٤م) وكذلك مع دراسة الشمري (٢٠١٢م) والتي جاء فيها وجود معايير قياسية محددة لتقييم الأداء الاستراتيجي بدرجة ضعيفة، إلا أن نتيجة هذه الفقرة تختلف مع دراسة حنا (٢٠١٢م) والتي تشير إلى أهمية تطوير معايير واقعية ومحددة للأداء كأهم المتطلبات في التقييم الاستراتيجي. كما تختلف مع دراسة الصانع (٢٠١٣م) و مع دراسة أمبوسعيد (٢٠١٢م) والتي جاء فيها وضع أسس ومعايير لمتابعة وتقييم الخطة بدرجة عالية.

أما فيما يتعلق بالفقرة الأخيرة (٥٦) فإنها تختلف مع دراسة حنا (٢٠١٢م) التي أكدت على متطلب تدريب العاملين تبعاً لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة بدرجة عالية. كما تختلف نتيجة الفقرة الأخيرة مع دراسة الكردي (٢٠١٠م) التي أشارت إلى تحديد برامج التدريب الموجهة لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية بدرجة متوسطة.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين أفراد مجتمع الدراسة تُعزى لمتغيرات (الخبرة - المؤهل) في ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي؟

سيتم مناقشة كل متغير على حدة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: متغير الخبرة:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (١٧) و (١٨) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة على المجال الأول " تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي " وذلك لصالح الخبرة المتوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى ميل إدارات المعاهد إلى الاستعانة بالمعلمين ذوي الخبرة المتوسطة في عملية اتخاذ القرارات و تنفيذ البرامج المختلفة أكثر من باقي المعلمين، كون هؤلاء المعلمين (الخبرة المتوسطة) لهم معرفة كافية بالمشكلات والأساليب المتبعة في إدارة المعهد وأكثر نشاطا في تنفيذ البرامج والأنشطة المعهدية، لذا نجد أن أغلب من يمثل مجلس إدارة المعهد هم من هذه الفئة، في المقابل نجد دور المعلمين ذوي الخبرة القليلة يتمركز حول العملية التدريسية، كما أن المعلمين ذوي الخبرة الكبيرة أقل تأثيرا بحكم قلة عددهم في كل معهد من المعاهد الستة مقارنة بباقي الفئات.

وتختلف هذه النتيجة مع كل من دراسة مقابلة (٢٠١٤) و دراسة العمري (٢٠١٣) و دراسة حلس (٢٠١٣م) و دراسة الكردي (٢٠١٠م) و دراسة العمرات (٢٠١٤م) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية، إلى جانب الاختلاف مع دراسة أمبوسعيدي (٢٠١٢م) والتي أشارت إلى وجود فروق في هذا الجانب لصالح الخبرة القليلة، كذلك اختلفت مع دراسة اليعربي (٢٠١٣) والتي جاءت فيها الفروق لصالح الخبرة الكبيرة.

ثانيا: متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (١٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة على المجال الثالث وهو " رسالة المعهد " و كذلك في المجال الرابع و هو " القيم " حيث جاءت جميعها لصالح الأفراد الذين يحملون مؤهل الماجستير .

ويعزو الباحث ذلك إلى كون هؤلاء بسبب دراستهم للماجستير أكثر إطلاعاً و امتلاكاً للمعرفة فيما يتعلق برسالة وقيم المعهد لا سيما إذا علمنا أن كل هؤلاء كانت دراستهم مرتبطة بمجال عملهم في معاهد العلوم الإسلامية سواء في مجال الإدارة التعليمية أو المجال الأكاديمي للمعلم وبالتالي شكلت لهم عملية البحث معرفة أوسع حول تفاصيل معاهد العلوم الإسلامية و جوانب التخطيط بما فيها التخطيط الاستراتيجي.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة مقابلة (٢٠١٤) ودراسة الكردي (٢٠١٠م) إلا أنها تختلف مع دراسة اليعربي (٢٠١٣) ودراسة العمري (٢٠١٣) ودراسة العمرات (٢٠١٤م) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بالآتي:

- ١- إيجاد دائرة تُعنى بالتخطيط وتحديد متطلباته الحالية والمستقبلية، تتبع إدارة الشؤون التعليمية و التدريب، التي تتولى مسؤولية الإشراف المباشر على معاهد العلوم الإسلامية.
- ٢- وضع خطة استراتيجية شاملة لمعاهد العلوم الإسلامية، واضحة المعالم يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التي بنيت عليها هذه المؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار وجود خطة تتصف بالخصوصية لكل معهد تتفق مع الخطة العاملة لهذه المعاهد.
- ٣- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين في معاهد العلوم الإسلامية بشكل خاص و مركز السلطان قابوس العالي للثقافة والعلوم الذي يشرف عليها بشكل عام.
- ٤- ضرورة الاهتمام من قبل الإدارة العليا بتوفير برامج الإنماء المهني للعاملين لمواكبة المستجدات في الميدان التربوي الأكاديمي، والإداري.
- ٥- أهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لما في ذلك من أثر إيجابي عند تنفيذها.
- ٦- تفعيل دور مجلس إدارة المعهد في مختلف مراحل وضع الخطط الاستراتيجية ولاسيما في عملية رسم السياسات ومتابعة تنفيذها.
- ٧- إيجاد قاعدة بيانات شاملة على مستوى المعهد وعلى مستوى المعاهد ككل، يمكن الاستناد عليها عند دراسة المعطيات بغرض رسم الخطط الاستراتيجية.

٨- الاستعانة ببعض الخبرات الخارجية في مجال التخطيط الاستراتيجي، بغرض دعم عملية التخطيط ورفدها بكل ما هو جديد.

٩- اعتماد مؤشرات ومعايير لقياس مدى التقدم في تنفيذ الخطط الموضوعة.

دراسات مقترحة:

في إطار ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج نقترح القيام بالدراسات الآتية:

١- بناء نموذج للتخطيط الاستراتيجي لمعاهد العلوم الإسلامية في ضوء معايير الجودة الشاملة.

٢- تصور مقترح لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي في معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان.

٣- دراسة معوقات العمل بمعاهد العلوم الإسلامية و أساليب التغلب عليها.

قائمة المراجع:

أولاً؛ المراجع العربية :

أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٢). **مقدمات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو بكر، مصطفى محمود؛ النعيم، فهد بن عبد الله. (٢٠٠٧). **الإدارة الاستراتيجية: جودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**. الإسكندرية: الدار الجامعية.

الأشقر، وفاء محمد. (٢٠١٣). مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة إربد الأهلية في الأردن. **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، ٦، (١٢). ١٤٥ - ١٦٤.

إينوماتا، تادانوري. (٢٠١٢م). **التخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة**. وحدة التفنيش المشترك جنيف: الأمم المتحدة.

أمبوسعيد، منى بنت محمد بن سلام. (٢٠١٢). **تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، نزوى.

البحري، زوينة بنت ناصر بن سالم. (٢٠١٠). **التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتخطيط الاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: نموذج مقترح**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.

البحيري، خلف محمد. (٢٠١٤). **أسس تخطيط التعليم**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

بني حمدان، خالد محمد؛ إدريس، وائل محمد. (٢٠٠٩). **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**. عمان: دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع.

البوهي، فاروق شوقي. (٢٠١١). **التخطيط التربوي عملياته ومداخله وارتباطه بالتنمية والدور المتغير للمعلم**. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع.

الببشي، محمد بن ناصر. (٢٠١٠). **التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم وتطبيقات**. الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

بيومي، عبد الله. (٢٠٠٩). **التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم**. مجلة الجامعة المغربية، ٤، (٧). ٥٨ - ٥.

الجارحي، أحمد. (٢٠١١). **التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير جودة التعليم**. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.

الجبوري، حسين. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: تخطيط معاصر في عالم متجدد. بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون.

جرار، أماني غازي؛ أبو علي، محمد زهران. (٢٠١١). واقع عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بأعمال إدارية. مجلة إتحاد الجامعات العربية، الأردن، (٦٠). ٢١٧-٢٤٢.

الحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي. (٢٠٠٨). تصور مقترح لتطوير إدارة معاهد السلطان قابوس للعلوم الإسلامية بسلطنة عمان في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.

الحضرمي، نوف خلف محمد. (٢٠١٢). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، (٢٤). ١٩٣-٢٢٢.

حنا، فاضل. (٢٠١٢). متطلبات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، سوريا، ٢٨، (٤)، ٥٩-١١٢.

حلس، سالم عبدالله. (٢٠١٣). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٦، (١٣). ١٢٩-١٥٠.

الحوسني، محمد شامس. (٢٠٠٩). درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. دراسات العلوم التربوية، ٣٦. ٢٢٧-٢٤٤.

خير الدين، غسان مدحت. (٢٠٠٩). مدخل إلى الفكر الاستراتيجي. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

الدجيني، إياد علي. (٢٠١١). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة دمشق، دمشق.

رضوان، محمد فاروق. (٢٠١٢). استخدام الأوزان النسبية لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنطقة: كمقترح للحد من معوقات تطبيق تحليل سوات SWOT Analysis. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية: مصر، ١٠، (٣٣). ٣٨٦٥-٣٩٦٤.

رمضان، محمد جابر محمود. (٢٠١٣). بعض مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي: دراسة ميدانية. مجلة التربية، (٣٣). ٣٠٣-٣٦٠.

الزنفلي، أحمد محمود. (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي: دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

الساعدي، راشد بن خميس. (٢٠١١). فاعلية الممارسات التخطيطية للقادة التربويين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، نزوى.

السعبري، بهاء عدنان. (٢٠١٣). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، ٦، (١٥). ٦٣-٩٣.

آل سعود، عبدالعزيز بن عبدالرحمن بن عبدالعزيز. (٢٠١٢). أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (٢٣). ١٧٧-٢٢٥.

السرحدني، أحمد بن حمود بن إبراهيم. (٢٠١٠). واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

سعيد، عبد المنعم فهمي. (٢٠٠٨). استراتيجية التخطيط التربوي. القاهرة: الدار الثقافية للنشر.

السقا، امتثال أحمد السقا. (٢٠١٣). درجة امتلاك مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.

السليمي، يحيى بن سعود. (٢٠١١). أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد مسارات المستقبل. رسالة التربية: سلطنة عمان، (٣١). ٢.

الشلوي، نوره بنت عائد حباب. (٢٠١٢). عوامل تفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المدارس الثانوية بنات بمحافظة الخرج. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

الشمري، عبد الله محمد. (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لجودة التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، مصر، ١٩، (٧٥)، ٩-٧٢.

شنودة، إميل فهمي حنا. (٢٠١١). استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي. المؤتمر العلمي السنوي العربي السادس- الدولي الثالث، بعنوان تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة، مصر، ١. ١-٢٢.

الصانع، خولة عبد العزيز حماد. (٢٠١٣). درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- ضحاولى، بيومي محمد؛ المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي في التعليم
رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عباس، محمود السيد. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول على الجودة والاعتماد
الأكاديمي في التعليم الجامعي. مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، ١٦، (٥٨). ٣١٩-
٣٨٠.
- عبيد، عصام محمد. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية
في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة. مجلة دراسات المعلومات،
السعودية، (٤). ٣١-٧٨.
- العبري، بدر بن محمد بن مبارك. (٢٠٠٨). تطوير إدارة معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان
في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين والمعلمين. رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- عريبات، بشير. (٢٠١١). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من
وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة إتحاد الجامعات العربية، الأردن، (٥٨).
٣٤١-٣٦٩.
- عقلان، أفراح محمد محسن. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي.
الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- علي، أسامة. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، ط٢. كفر الشيخ: دار
العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- العمرات، محمد سالم. (٢٠١٤). مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات
مدارس تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية
والنفسية، ١٥، (٢). ٣٠٧-٣٣٥.
- العمرى، بسمة عامر حمد. (٢٠١٣). تطوير أداء العاملين في أقسام التربية الخاصة بالمديريات
العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، نزوى.
- العيساوي، محمد حسين؛ العارضي، جليل كاظم؛ العبادي، هاشم فوزي. (٢٠١٢). الإدارة
الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. عمان: الوراق للنشر
والتوزيع.
- غنيمة، محمد متولي. (٢٠٠٩). التخطيط التربوي، ط٢، عمان: دار الميسرة.

القحطاني، حسن بن محمد بن فرحان. (٢٠١٢). واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

الكردي، رنا داود درويش. (٢٠١٠). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

المجالي، محمد عبدالله؛ سماره، نواف أحمد حسن. (٢٠١٤). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن. جامعة مؤتة، الأردن.

مصطفى، عزة جلال. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم: دليل علمي. القاهرة: دار النشر للجامعات.

المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١١). نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين: رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية. القاهرة: دار الفكر العربي.

مقابلة، منصور أحمد حسين. (٢٠١٤). واقع التخطيط الاستراتيجي لمستقبل التعليم في مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف في ضوء بعض المتغيرات. الثقافة والتنمية، مصر، (٧٧). ٢٢٥ - ١٨١.

هاريسون، ديفد. (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية. (ترجمة: علاء الدين ناطورية). عمان: دار زهران.

الهالي، حسين مصطفى؛ وآخرون. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات: التنظيم والإدارة - الارتقاء بالكفاءات القيادية. السحاب للنشر والتوزيع.

الهالي، الهالي الشربيني. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. مجلة بحوث التربية النوعية، مصر، (١٤). ٥١٢ - ٥٣٧.

الهالي، الهالي الشربيني. (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

وهبة، عماد صموئيل. (٢٠١١). استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير مدارس مرحلة التعليم الأساسي و علاج مشكلاتها بمحافظة سوهاج. الثقافة والتنمية، مصر، (٤٤). ٢٠٨ - ٦١.

اليعربي، علي بن سيف. (٢٠١٣). مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، نزوى.

يونس، نزيه حسن حسين. (٢٠٠٩). توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً؛ المراجع الأجنبية :

- Altinkurt, Yahya. (2010). **Attitudes of Employees of Provincial Directorates of National Education and School Administrators towards Strategic Planning**. Academic Journal Article, Vol. 10, No.4, p1947-1968.
- Duserick, Frank, at al. (2007). **The Impact of Effective Strategic Planning and Leadership on Employee Satisfaction**. Competition Forum, Vol. 5, No. 1.
- Linehan, Bartholomew. (2006). **A study of the status of the strategic planning process as used by public school districts in six suburban New York City counties**. Seton Hall University, United States.
- Martin, Christopher J.(2012). **A correlational analysis of strategic information systems planning in K-12 public educational organizations**. Capella University, United States.
- Muth, Nicole. (2012). **Strategic Planning for Educational Technology Initiatives in PK-12 Lutheran Schools**. Northcentral University. United States.
- Wanjala, Christine & Rarieya, Jane. (2014). **Strategic Planning in Schoole in Kenya: Possibilities and Challenges**. International Studies in Educational Administration, Vol. 42, NO. 1, P17-30.
- Wilkins, Jeffrey Charles. (2006). **Participant perceptions of strategic planning in an urban school district: A case study**. Cardinal Stritch University, United States.

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (١)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع : دراسة استطلاعية

استكمالا لمتطلبات البدء في إعداد رسالة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة نزوى، يقوم الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان، لأجل التأكد من مشكلة الدراسة، لذا يدعوك للإجابة على السؤال الآتي:

- ما أهم المشكلات التي تواجهك في مجال عملك ؟

ملحق رقم (٢)

أداة الدراسة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم.

الفاضل الدكتور المحكم/

الموضوع: طلب تحكيم أداة الدراسة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد:

يقوم الباحث بإعداد رسالة بحث كأحد متطلبات الحصول على الماجستير تخصص إدارة تعليمية بعنوان "درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي" وتهدف الدراسة للتعرف على درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي من قبل إدارات معاهد العلوم الإسلامية، لذلك تم إعداد الاستبانة المرفقة وتتكون من قسمين:

القسم الأول : البيانات الأولية لعينة الدراسة .

القسم الثاني: الاستبانة وتتكون من سبعة مجالات وهي: إعداد بيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي، و الرؤية المستقبلية، ورسالة المعهد، والقيم ، ومجال التحليل البيئي، وتنفيذ الخطة ومتابعتها وتقويمها.

وتتدرج استجابة العينة من حيث الموافقة على الفقرات التي تتناسب مع درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي كالاتي (ضعيفة جدا: ١ ، ضعيفة: ٢ ، متوسطة: ٣ ، كبيرة: ٤ ، كبيرة جدا: ٥).

وللاستفادة من خبراتكم فأنتني أمل منكم إثراء هذه الدراسة من خلال قراءة النسخة المبدئية من الاستبانة لتحديد مدى وضوح كل فقرة ومناسبة الصياغة اللغوية وارتباط كل فقرة بالمجال بوضع الإشارة (√)، مع طرح ما ترونه من تعديلات. ولكم جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم الصادق في خدمة البحث العلمي.

الباحث: نبيل بن محمد بن زاهر العبري ss88nn88@hotmail.com

أولاً: البيانات الأولية لعينة الدراسة :

١- سنوات الخبرة :

- ☐ أقل من سنة إلى ٥ سنوات.
- ☐ من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات.
- ☐ من ١١ سنة فأكثر.

٢- المؤهل العلمي :

- ☐ بكالوريوس.
- ☐ بكالوريوس + دبلوم عالي.
- ☐ ماجستير.
- ☐ دكتوراه.

ثانياً: الاستبانة و مجالات الدراسة:

م	العبارة	الوضوح		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		التعديل
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
أولاً: إعداد بيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي:								
١	تنشر إدارة المعهد ثقافة التخطيط الاستراتيجي من خلال اجتماعات ومناقشات وكتيبات وأدلة وإرشادات .							
٢	تعد إدارة المعهد قاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالموارد البشرية والمادية بالمعهد.							
٣	تعقد إدارة المعهد للعاملين برامج تدريبية للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي .							
٤	يحدد إدارة المعهد بدقة المشاركين في التخطيط الاستراتيجي وأدوارهم من داخل المعهد أو خارجه.							
٥	تعمل إدارة المعهد على تشكيل فريق عمل يتولى مسؤولية عمليات التخطيط الاستراتيجي.							
٦	تستعين إدارة المعهد ببعض الخبرات الخارجية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدعم عملياته وتجويد أنشطته.							

٧	تحدد إدارة المعهد المدة الزمنية للخطة الاستراتيجية.						
٨	توفر إدارة المعهد الموارد والإمكانات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.						
	ثانيا: الرؤية المستقبلية:						
٩	تضع إدارة المعهد رؤية واضحة ليسير وفقها العمل.						
١٠	تُشرك إدارة المعهد العاملين به وأولياء الأمور في بناء رؤيته المستقبلية						
١١	تسعى إدارة المعهد للتحديث في الأساليب والتقنيات مواكبة لتطور التعليم.						
١٢	تحرص إدارة المعهد على كسب ثقة المجتمع المحيط.						
١٣	يقدم المعهد خدمات ذات جودة عالية للطلاب.						
١٤	يسعى المعهد إلى تهيئة مخرجات مؤهلة لمواصلة التعليم العالي.						
١٥	تركز رؤية المعهد على الإبداع والابتكار.						
	ثالثا: رسالة المعهد:						
١٦	تضع إدارة المعهد رسالة مكتوبة واضحة وواقعية لكافة المعنيين من إداريين ومعلمين وطلاب.						
١٧	تحفز إدارة المعهد الطلاب المتفوقين فالتحصيل الدراسي والأنشطة.						
١٨	تسعى إدارة المعهد إلى التميز في تقديم الخدمات التعليمية.						
١٩	إعداد فئة من الطلاب المجيدين في العلوم الإسلامية واللغة العربية.						
٢٠	تلبية حاجة المجتمع من الكفاءات المؤهلة في المجالات المتصلة بدراساتهم.						
٢١	اهتمام إدارة المعهد بالأنشطة اللامنهجية لملء وقت فراغ الطلاب.						
٢٢	توجيه المعهد الطلاب إلى خدمة المجتمع المحلي.						
٢٣	إعداد المعهد الطلاب على مستوى عالي من الكفاءة.						
	رابعاً: القيم:						
٢٤	تراعي إدارة المعهد الشفافية التامة في تحقيق أهدافها.						
٢٥	تلتزم إدارة المعهد بالقوانين والأنظمة المنصوص عليها من قبل ديوان البلاط السلطاني.						
٢٦	يفرس المعهد قيم المواطنة الصالحة في الطلاب من خلال المناهج والأنشطة التي يقدمها.						
٢٧	تهتم إدارة المعهد بمشكلات العاملين و الطلاب وتعمل على حلها.						

						يتم اختيار الطلاب للدراسة في المعهد وفق نظام تكافؤ الفرص.	٢٨
						السعي نحو التميز والتركيز على الابداع.	٢٩
						التركيز على الجودة في الأداء والمخرجات.	٣٠
						ترسيخ المبادئ والقيم الاسلامية لدى الطلاب وربطهم بحضارة أمتهم.	٣١
						تحقيق التكامل في شخصية الطلاب روحيا وعقليا واجتماعيا.	٣٢
	خامساً: التحليل البيئي :						
						تحرص إدارة المعهد على تحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها.	٣٣
						تحدد إدارة المعهد الفرص المتاحة للمعهد في المستقبل.	٣٤
						تقوم إدارة المعهد بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة لديها.	٣٥
						تقوم إدارة المعهد بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط الضعف.	٣٦
						تضع إدارة المعهد خطة استراتيجية لعلاج نقاط الضعف بها.	٣٧
						تعمل إدارة المعهد وفق رؤية واضحة للاستفادة من نقاط القوى بها.	٣٨
						تهتم إدارة المعهد بوضع بدائل استراتيجية مناسبة.	٣٩
						اشراك العاملين بالمعهد في دراسة الجوانب المؤثرة على سير العمل.	٤٠
						تلتزم إدارة المعهد بالموازنة المالية المحددة في الخطة التنفيذية.	٤١
						تستطيع إدارة المعهد التكيف مع المتغيرات الطارئة.	٤٢
						تبنى عملية التخطيط في المعهد وفق نظام واقعي متكامل.	٤٣
						يتوفر في المعهد عدد كاف من الإداريين و المعلمين في كافة التخصصات.	٤٤
						تستخدم إدارة المعهد قواعد بيانات ومعلومات دقيقة في وضع الخطط.	٤٥
						تقوم إدارة المعهد بدراسة معوقات العمل للحد من تأثيرها على العاملين والطلاب.	٤٦
						يتوفر في المعهد عدد كاف ومناسب من حبرات الدراسة والمعامل اللازمة.	٤٧
	سادساً: الأهداف الاستراتيجية:						
						تضع إدارة المعهد الأهداف بالاشتراك مع فريق من العاملين والمعنيين بالمعهد.	٤٨
						تتسم أهداف المعهد بالشمول والوضوح.	٤٩
						تتسم أهداف المعهد بواقعيته وقابليتها للتطبيق.	٥٠

٥١	يسعى المعهد لأن يكون مؤسسة تعليمية متميزة في سلطنة عمان.						
٥٢	تضع إدارة المعهد خطة وجدول زمني لتحقيق أهداف المعهد.						
٥٣	تلتزم إدارة المعهد بالبرامج والجدول الزمني التي وضعتها لتحقيق أهدافها.						
٥٤	يحقق المعهد الأهداف التي وضعها لنفسه في ضوء إمكاناته المتاحة.						
٥٥	تطبق إدارة المعهد معايير ومؤشرات واضحة للحكم على الأداء.						
٥٦	تتسم أهداف المعهد بأنها مرنة تسمح بالتعديل وفقا للمتغيرات.						
٥٧	يحظى الطلاب في المعهد بالإرشاد والدعم الجيد في معظم الحالات.						
٥٨	تقوم إدارة المعهد بتقويم مخرجات المعهد للتأكد من تحقيق الأهداف وعمل التغذية الراجعة اللازمة.						
سابعاً: الخطة التنفيذية (تقويمها ومتابعتها)							
٥٩	يتم تدريب العاملين بالمعهد تبعاً لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة.						
٦٠	تخضع إدارة المعهد خططها لعملية الرقابة والتقويم بشكل مستمر.						
٦١	تقيم إدارة المعهد الموارد والإمكانات المادية المستخدمة لتنفيذ الخطط.						
٦٢	تضع إدارة المعهد معايير أداء قابلة للقياس لكل مكونات الخطط.						
٦٣	تحرص إدارة المعهد على مراجعة ميزانية الخطط.						
٦٤	تعمل إدارة المعهد على متابعة الخطط التنفيذية من خلال جدول زمني.						
٦٥	تعمل إدارة المعهد على مقارنة كفاءة الأداء بمعدلات الإنجاز في فترات زمنية محددة.						
٦٦	تسهم معايير الأداء الموجودة في المعهد في معرفة صعوبات ومشكلات تنفيذ الخطط.						
٦٧	تضع إدارة المعهد أنظمة وتعليمات تتعلق بعملية المتابعة والتقييم.						
٦٨	تقوم إدارة المعهد بمساندة العاملين على تنفيذ الخطط.						
٦٩	تستخدم إدارة المعهد النتائج التي يتم الحصول عليها من عملية المتابعة في بناء خطة علاجية لتصحيح مسار العمل عند الحاجة.						

ملحق رقم (٣)

كشف بأسماء المحكمين لإستبانة درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية في سلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي.*

م	الاسم	التخصص	جهة العمل
١	د. إبراهيم مرعي العتيقي	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة السلطان قابوس
٢	د. جمعة سعيد تهامي	أصول التربية	جامعة السلطان قابوس
٣	د. خالد أحمد الصرايرة	إدارة تربوية	جامعة السلطان قابوس
٤	د. راشد سليمان الفهدي	إدارة تربوية	جامعة السلطان قابوس
٥	د. عبد العزيز عطا الله المعاينة	أصول التربية	جامعة نزوى
٦	د. علي خميس علي	إدارة تعليمية	جامعة نزوى
٧	أ. د. محمد أحمد عبد الدايم	التربية الدولية	جامعة السلطان قابوس
٨	د. محمد أحمد النفاذي	قياس وتقييم	جامعة نزوى
٩	أ. د. محمد عبد الحميد لاشين	إدارة تعليمية	جامعة السلطان قابوس
١٠	د. محمد سليمان الجرايدة	إدارة تعليمية	جامعة نزوى
١١	د. محمد سليم الزبون	أصول التربية	جامعة السلطان قابوس
١٢	د. هشام سيد عباس	إدارة تعليمية	جامعة السلطان قابوس
١٣	د. ياسر فتحي الهنداوي	إدارة تربوية	جامعة السلطان قابوس

*مرتبة هجائياً.

ملحق رقم (٤)

أداة الدراسة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

الأفاضل معلمي معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان،،، المحترمين.

،، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث نبيل بن محمد بن زاهر العبري بإعداد دراسة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية بعنوان "درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي" ولذا تم إعداد الاستبانة المرفقة والتي تنقسم إلى قسمين: القسم الأول يشمل على البيانات الشخصية للمجيب، و أما القسم الثاني فيشتمل على فقرات الاستبانة والتي تتكون من (٦٦ فقرة) موزعة على سبعة مجالات وهي: تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي_ الرؤية المستقبلية_ رسالة المعهد_ القيم_ التحليل البيئي_ الأهداف الاستراتيجية_ الخطة التنفيذية، ومتابعتها، وتقويمها.

لذلك أرجو التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات هذه الاستبانة، وتحديد درجة موافقتك لكل فقرة بوضع إشارة (√) في المكان المناسب بموضوعية ودقة، علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا لكم حسن تعاونكم ومقدرا جهودكم الطيبة.

*ملحوظة:

_ يوجد مرفق لتوضيح بعض المفاهيم الواردة في الاستبانة.

- للتواصل مع الباحث نبيل بن محمد العبري ss88nn88@hotmail.com

* توضيح بعض المفاهيم الواردة في الاستبانة:

المفهوم	التعريف
التخطيط الاستراتيجي	عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المترابطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى تطويرها وتحديثها باستمرار، والانتقال بها من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلباتها من جميع النواحي.
الرؤية المستقبلية	الرؤية هي ترجمة إجرائية للرسالة، وهي تعبر عن الحلم المستقبلي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ويجب أن يكون هذا الحلم مشروطاً أي يمكن للمنظمة تحقيقه من خلال إمكانياتها ومواردها المتاحة.
القيم	تمثل المعتقدات والالتزامات بالنسبة للمؤسسة التعليمية.
التحليل البيئي	عملية يشارك فيها فريق العمل بالمنظمة وصناع القرار وأصحاب المصالح لتحديد وترتيب كافة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في أداء المنظمة بهدف الكشف عن نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وكذلك التهديدات التي تؤثر على المنظمة مما يسهم في وضع استراتيجيات مستقبلية وتطوير الاستراتيجيات الحالية لتحقيق رسالة المنظمة.
الرسالة	الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجودها وهويتها ونوعية عملياتها وأشكال ممارستها.

- أرجو التكرم بتعبئة البيانات الموضحة أدناه.

أولاً: البيانات الشخصية :

١- سنوات الخبرة :

- ☐ أقل من ٥ سنوات. - ☐ من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات.

- ☐ أكثر من ١٠ سنوات فأكثر.

٢- المؤهل العلمي :

- ☐ بكالوريوس. - ☐ دبلوم عالي.

- ☐ ماجستير. - ☐ دكتوراة.

ثانياً: محاور الاستبانة:

م	العبارة	درجة التطبيق				
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
أولاً: تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي: وذلك من خلال قيام إدارة المعهد بـ:						
١	نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي باستخدام وسائل متعددة.					
٢	إعداد قاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالموارد البشرية والمادية بالمعهد.					
٣	عقد برامج تدريبية للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي .					
٤	تشكيل فريق عمل يتولى مسؤولية عمليات التخطيط الاستراتيجي.					
٥	الاستعانة ببعض الخبرات الخارجية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدعم عملياته وتجويد أنشطته.					
٦	تحديد مدة زمنية للخطة الاستراتيجية.					
٧	توفير الموارد والإمكانات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.					
ثانياً: الرؤية المستقبلية: من خلال قيام إدارة المعهد بـ:						
٨	وضع رؤية واضحة يسهل العمل بناءً عليها.					
٩	إشراك العاملين وأولياء الأمور في بناء الرؤية المستقبلية.					
١٠	الاهتمام بتحديث الأساليب والتقنيات لمواكبة تطور التعليم.					
١١	العمل على الاهتمام بحاجات المجتمع المحيط بالمعهد.					
١٢	إيجاد بيئة تعليمية ذات جودة عالية للطلاب.					
١٣	الربط بين المخرجات وسوق العمل.					
١٤	تركيز رؤية المعهد على الإبداع والابتكار.					
ثالثاً: رسالة المعهد: من خلال قيام إدارة المعهد بـ:						
١٥	وضع رسالة مكتوبة واضحة ووافية يشارك فيها كافة المعنيين من إداريين ومعلمين وطلاب.					
١٦	تحفيز الطلاب المتفوقين في التحصيل الدراسي والأنشطة.					
١٧	السعي إلى التميز في تقديم الخدمات التعليمية.					

م	العبارة	درجة التطبيق				
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
١٨	الحرص على إعداد فئة من الطلاب المجيدين في العلوم الإسلامية واللغة العربية.					
١٩	العمل على تلبية احتياجات المجتمع من الكفاءات المؤهلة في المجالات المتصلة بدراساتهم.					
٢٠	توجيه الطلاب إلى خدمة المجتمع المحلي.					
٢١	إعداد الطلاب على مستوى عالٍ من الكفاءة.					
رابعاً: القيم: حيث تعمل إدارة المعهد على:						
٢٢	مراعاة الشفافية في تحقيق أهدافها.					
٢٣	الالتزام بالقوانين والأنظمة المنصوص عليها من قبل ديوان البلاط السلطاني.					
٢٤	غرس قيم المواطنة الصالحة في الطلاب من خلال المناهج والأنشطة التي يقدمها.					
٢٥	الاهتمام بمشكلات العاملين و الطلاب والعمل على حلها.					
٢٦	اختيار الطلاب للدراسة في المعهد وفق نظام تكافؤ الفرص.					
٢٧	السعي نحو التميز والتركيز على الإبداع.					
٢٨	التركيز على الجودة في الأداء والمخرجات.					
٢٩	ترسيخ المبادئ والقيم الإسلامية لدى الطلاب وربطهم بحضارة أمتهم.					
٣٠	تحقيق التكامل في شخصية الطلاب روحيا وعقليا واجتماعيا.					
خامساً: التحليل البيئي: من خلال قيام إدارة المعهد بـ:						
٣١	تحليل البيئة الخارجية للتعرف إلى المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها.					
٣٢	تحديد الفرص المتاحة للمعهد في المستقبل.					
٣٣	تحليل البيئة الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والتي تمثل القدرات والإمكانات الذاتية للمعهد التي تميزه عن غيره.					
٣٤	تحليل البيئة الداخلية بهدف تحديد نقاط الضعف التي تمثل القيود وأوجه القصور الذاتية التي يمكن أن تعوق تحقيق المعهد للرؤية والرسالة والأهداف.					
٣٥	وضع خطة لعلاج نقاط الضعف للارتقاء بمستوى الأداء.					
٣٦	الاستفادة من نقاط القوة لدعم مستوى جودة الأداء بالمعهد.					
٣٧	الاهتمام بوضع بدائل استراتيجية مناسبة.					
٣٨	إشراك العاملين بالمعهد في دراسة الجوانب المؤثرة على سير العمل.					
٣٩	الالتزام بالموازنة المالية المحددة في الخطة التنفيذية.					
٤٠	التكيف مع المتغيرات الطارئة.					
٤١	بناء عملية تخطيطية وفق نظام واقعي متكامل.					
٤٢	توفير عدد كاف من الإداريين و المعلمين في كافة التخصصات.					
٤٣	استخدام قواعد بيانات ومعلومات دقيقة في وضع الخطط.					
٤٤	دراسة معوقات العمل للحد من تأثيرها على العاملين والطلاب.					
٤٥	توفير عدد كاف ومناسب من حجرات الدراسة والمعامل اللازمة.					

م	العبارة	درجة التطبيق				
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
سادسا: الأهداف الاستراتيجية: ذلك من خلال قيام إدارة المعهد بـ:						
٤٦	وضع الأهداف بالاشتراك مع فريق من العاملين والمعنيين بالمعهد.					
٤٧	صياغة أهداف تتسم بالشمولية والوضوح.					
٤٨	تصميم أهداف تتسم بالواقعية والقابلة للتطبيق.					
٤٩	وضع اهداف تتسم بالمرونة تسمح بالتعديل وفقا للمتغيرات الطارئة.					
٥٠	السعي لأن يكون المعهد مؤسسة تعليمية متميزة في سلطنة عمان.					
٥١	وضع خطة وجدول زمني لتحقيق أهداف المعهد.					
٥٢	الالتزام بالبرامج والجداول الزمنية التي وضعت لتحقيق الأهداف.					
٥٣	السعي إلى تحقيق الأهداف التي وضعت في ضوء الإمكانيات المتاحة.					
٥٤	الاهتمام بالإرشاد والدعم الجيد للطلاب في معظم الحالات.					
٥٥	تقويم مخرجات المعهد للتأكد من تحقيق الاهداف وتقديم التغذية الراجعة اللازمة.					
سابعا: الخطة التنفيذية(متابعتها وتقويمها): من خلال قيام إدارة المعهد بـ:						
٥٦	تدريب العاملين بالمعهد تبعا لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة.					
٥٧	إخضاع الخطط لعملية الرقابة والتقويم بشكل مستمر.					
٥٨	تقويم الموارد والإمكانات المادية المستخدمة لتنفيذ الخطط.					
٥٩	وضع معايير أداء قابلة للقياس لكل مكونات الخطط.					
٦٠	الحرص على مراجعة ميزانية الخطط باستمرار.					
٦١	العمل على متابعة الخطط التنفيذية من خلال جدول زمني محدد.					
٦٢	العمل على مقارنة كفاءة الأداء بمعدلات الإنجاز في فترات زمنية محددة.					
٦٣	التأكد من قدرة معايير الأداء على تحديد صعوبات ومشكلات تنفيذ الخطط.					
٦٤	وضع أنظمة وتعليمات تتعلق بعملية المتابعة والتقييم.					
٦٥	مساعدة العاملين على تنفيذ الخطط.					
٦٦	استخدام النتائج التي يتم الحصول عليها من عملية المتابعة في بناء خطة علاجية.					