



جامعة نزوى  
كلية العلوم والآداب  
قسم التربية والدراسات الإنسانية.

تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي  
بسلطنة عمان

## Introduction in Sultanate Basic Education School Management Development in light of Strategic Planning of Oman

رسالة مقدمة من :  
منى بنت محمد بن سلام أمبوسعيدي

لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة التعليمية

إشراف  
د. فايز محمد منصور (مشرفا رئيسا)

د. محمد إبراهيم مدنى (عضوا)

د. عبد العزيز أحمد داود (عضوا)

2012/2011م

## الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها

### المقدمة:

تشير كل الدلائل التي نعيشها الآن على أننا نعيش عصر جديد يكاد يختلف اختلافا جذريا عن عالم أمس، فالتطورات هائلة والتغيرات متزايدة في عمقها، واتساعها وتأثيرها على مختلف الجوانب الحياتية التعليمية والاقتصادية والأخلاقية والعلمية، بل أدت هذه التطورات والتغيرات إلى إلغاء العديد من المفاهيم والمصطلحات، لتحل محلها مفاهيم وأدوات ومصطلحات أخرى تخضع لمنطق المعرفة والتكنولوجيا.

يعد مجال الإدارة بوجه عام ومجال الإدارة المدرسية بوجه خاص، من أكثر المجالات التي تعرضت إلى الكثير من التغيير في أدواتها، ومفاهيمها، وأساليبها، مما جعل المسؤولين يهتمون بنظم الإدارة في التعليم، على إعتبار إن كفاءة الأداء الإداري من الدعائم الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمات التعليمية في تحقيق رسالتها، وأهدافها بكفاءة وفعالية. وقد أكدت دول مجلس التعاون على ضرورة إعادة هيكلة النظام التعليمي بشكل كامل وشامل بما في ذلك إعطاء مزيد من الاستقلالية الإدارية والتربوية للمدرسة وجعلها مسؤولة عن مستوى أدائها من خلال تطوير معايير أداء وطنية في المواد الأساسية. والعمل على تطوير الإدارة المدرسية والعناية باختيار المديرين والقياديين التربويين. (مرئيات الهيئة الاستشارية لمجلس التعاون، 2009، 42).

وتشهد المؤسسات التربوية بصفة عامة، والمدارس بصفة خاصة عصراً جديداً هو عصر العولمة، والتحويلات المتسارعة لتقنية المعلومات، والاندماج المتسارع للاقتصاد العالمي، والثورة المعرفية والثقافية. (الفواز، 2008، 6).

وبالنظر إلى التطورات الدولية الراهنة وتعقيداتها فإن المؤسسات التعليمية، تبرز كشريك مع الدولة في عمليات تحقيق التنمية بمفهومها الشامل و إن المعرفة العلمية والقدرات التقنية والكوادر المؤهلة تشكل العوامل المحورية في تقدم الدول، وهذه التطورات لا بد من إحداثها في المؤسسات التعليمية حتى تستطيع تخريج كوادر مؤهلة تستطيع مواجهة تلك التحديات والتطورات. وبهذه التحديات والتطورات أصبح العالم قرية واحدة صغيرة متصلة. فإذا كنا في السابق نؤهل دارسينا للتعامل مع البيئة المحلية فإن التحويلات العالمية تفرض علينا التحول نحو العالمية وهذا الوضع يحتاج إلى معلم ذي إدراك ووعي وثقافة عالمية كما إن هذه التطورات على الساحة الاقتصادية والسياسية أفرزت تحديات جديدة أصبحت تتطلب كوادر، وقيادات إدارية

واققتصادية وسياسية وتعليمية ذات مواصفات محددة وهو ما يعرف اليوم بالمدير العالمي .(ابو صالح،2008، 364).

ومجال الإدارة بوجه عام والإدارة المدرسية بوجه خاص من أكثر المجالات التي تعرضت إلى الكثير من التغيير سواء في أدواتها أو مفاهيمها وكذلك في أساليبها، مما حدا بالمسؤولين إلى الإهتمام بنظم الإدارة في التعليم، على اعتبار إن كفاءة الأداء الإداري من الدعائم الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمات التعليمية في تحقيق رسالتها، وأهدافها بكفاءة وفعالية عالية.(عباس،2005، 15).

فالعمل الإداري الحديث يتعرض لكثير من المخاطر، وعدم الوضوح بالنسبة للظروف المستقبلية.(أبو النصر،2009، 16). وأشار (الشهري،1،1422) إلى إن نجاح أي عمل من الأعمال الإدارية في تسيير أي تنظيم من التنظيمات يتوقف على دور القيادة الادارية فيه فهي المسؤولة عن سير العملية الإدارية والتنظيمية وحسن سيرها ،وتنظيمها .

وفي مجال الإدارة المدرسية ينظر للقيادة المدرسية ممثلة في المدير على أنه قائد تربوي تناط له مهام حيوية فلم يعد يقتصر دوره على إدارة المدرسة ومراقبتها وتسجيل وحفظ السجلات والملفات وتوزيع خطط المعلمين ومتابعة الجوانب المالية وغيرها بل تعدى ذلك كله إلى مسؤوليات وأدوار قيادية وإشرافية.

ويعتبر التخطيط الخطوة الأولى في الإدارة وهو خطوة مهمة وأساسية في عمل القائد التربوي أو المدير كما إنه ركيزة للوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم، وتوجيه، ورقابة. وبقدر التركيز والاهتمام بالتخطيط يكون النجاح أو الفشل في المراحل التالية، ذلك فقد أصبح التخطيط سمة من سمات التطور الإداري في كل مجال ومكان.(العجمي وآخرون،2007، 115).

ويمثل التخطيط نقطة البدء لرجل الإدارة لمواجهة الأحداث والمتغيرات المستقبلية مما يجعله ضرورة حاسمة لكل منظمات العمل، مهما كان هدفها وطبيعة نشاطها وحجمها لأنها تعمل في ظل ظروف غير مؤكدة. وأشار( العجمي ،2008، 396) إلى أن الكثير من مؤسسات التعليم لا تدرك حاجتها إلى تبني نوع من التخطيط المنظم إلا عندما تظهر المشكلات، وتتفاقم وبالتالي تجد نفسها في وضع يتطلب اتخاذ قرارات كثيرة في وقت قصير. كما أكد (البرادعي،2005، 7) على إن قلة من هذه المنظمات هي التي تهتم بالتخطيط أما بقية المنظمات لا يوجد لها أي هدف للتغيير، وتتبع النماذج النمطية في الإدارة.

ويرى (عليوه، 2001، 26) إن هذه القرارات التي توضع لا بد أن تكون واقعية، وعملية وقابلة للتنفيذ، حتى تكون فعالة ومجدية، وأن تكون مؤكدة التحقيق نظراً لتغير الظروف، والعوامل المحيطة بالمؤسسة.

فالتخطيط مر بالعديد من المراحل في مجال التربية بصفة عامة، ومجال التعليم بصفة خاصة، فالمرحلة الأولى له أطلق عليها مرحلة الإهتمام بالكم. على الرغم من أنها فتحت أفقاً جديدة لنظم التعليم إلا أنها بتركيزها على العوامل والظروف المرتبطة بالبيئة الداخلية لمؤسسات التعليم دون إهتمام وإكتراث للظروف والبيئة الخارجية ولد نوع من العزلة غير الطبيعية بين التخطيط ونظام التعليم، فمن ثم أتت المرحلة الثانية التي بالإضافة إلى إهتمامها بالكم اتسمت بتأكيداها على الجوانب الكيفية، وأخذت بالإعتبار العوامل والظروف البيئية الخارجية لها. ومع تزايد القيود والمعوقات الاقتصادية والاجتماعية لم تستطع هذه المرحلة من التخطيط المسبق لتحقيق الأهداف المتوقعة منها. (العجمي، 2008، 397-398).

وظل نظام التعليم يعتمد على هذه النماذج من التخطيط، والتي لم تستطع مواجهة التحديات الديناميكية، والظروف المتجددة في العالم حتى ظهر التخطيط الاستراتيجي كشكل جديد استطاع مراعاة هذه الديناميكية.

ويقول (درويش، 2008، 7) في كتابه إنه إذا كان بعض فقهاء الإدارة يرون إن المنظمات تحمل في طبيعتها عوامل التفكك والانحلال فإن التخطيط الاستراتيجي يأتي كرد فعل لمواجهة عوامل التفكك والانحلال التي تبدو كما لو أنها نشأت من طبيعة الهياكل التنظيمية، وتدعمها التحديات البيئية المختلفة.

ويرى (نايت، 2008، 20) إن الإدارة أصبحت في أوقات التغير المستمر أحد نقاط التركيز الرئيسية في إدارة المنظمات من قبل المديرين، وكذلك لمدير أي نوع آخر من المنظمات وإن التنبؤ الوحيد الذي يمكن أن يقوم به المديرون بكل ثقة حول الظروف التي يجب إن تعمل منظماتهم في ظلّه هو إن الغد سيكون مختلفا بشكل جوهري عن اليوم.

وقد رأى الكثير من خبراء التخطيط مثل (جونسون وكروس وفرانسييس وكيلر) وغيرهم إن أساليب التخطيط الاستراتيجي - بصفة خاصة - تعد أساليب جديدة ويجب إن يؤخذ بها من قبل مؤسسات التعليم حيث إنها تتضمن منهجية فعالة في التعامل مع التغيرات البيئية فلها من الإمكانيات ما يؤهل هذه المؤسسات من التحدي، والمواجهة لهذه التغيرات بكل ثقة ونجاح (العجمي، 2008، 398).



ويشير ديفيد (David,1989,13) اذا كانت فكرة التخطيط الاستراتيجي هو بناء إطار متكامل لتخطيط المؤسسة، اذن هو بحاجة إلى احتواء كل ما يهم وما يتعلق بالمؤسسة في حاضرها ومستقبلها. فدليل نجاح التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة تعليمية اذا تم تركيزه على مصلحة الطلبة سيؤثر تأثيراً كبيراً على مخرجات التعليم، وأداء الطلبة بشكل واضح وملموس.

ولكن لا تزال الكثير من النظم التعليمية تركز على التخطيط الكمي بطرائقه المحدودة. لذا بات من الضروري أن يتجه الفكر التربوي نحو الفكر الاستراتيجي بأساليبه المتقدمة لا سيما التخطيطية منها لتحقيق أهداف التنمية التربوية، ولكن أشارت بعض الدراسات إلى إن هناك الكثير من التحديات التي ممكن ان تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتنا التعليمية مثل قلة الدراسات والكتابات العربية التي تناولت هذا الإسلوب. أيضاً على الرغم من وجود الكثير من الكتابات الأجنبية التي تحدثت عن هذا الإسلوب ولكن جميعها تركز على قواعد تطبيقه في الميدان كما إنه لا يزال في مراحل الأولى فلم يطبق إلا من سنوات قليلة ولم تخضع بعد لاختبار الزمن ليضع له تعريفاً محدداً في مجال التعليم. (الهلاي،2008، 163)

فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب جديد يساعد المدرسة على التعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وما عندها من أوجه ضعف وكذلك يساعدها في إيجاد علاقات تأثيرية إيجابية مع بيئتها الداخلية والخارجية بالإضافة إلى وضع تصور مستقبلي للمدرسة.

ومما يؤكد على أهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان مشروع استراتيجية التعليم (2006-2007) وما حوته هذه الاستراتيجية من تحديات يستوجب مواجهتها بأسلوب ينتهج مفاهيم وتقنيات حديثة تتوافق مع متطلبات هذه الاستراتيجية ومن أبرز هذه التحديات: تحديات متعلقة بإدارة التعليم وتحديات متعلقة بالطلبة وتحديات متعلقة بتحسين جودة التعليم. (الحوسني،2008، 3).

وبالتالي فإن إتباع التخطيط الاستراتيجي في الممارسة الإدارية في النظام التعليمي في سلطنة عمان قد يساعد القائمين في مؤسساتنا التعليمية على وضع الأمور في نصابها والعمل بمنهجية علمية دقيقة تساعدهم على مواجهة التحديات المتغيرة ومعالجة المشكلات التي تعاني منها الممارسة الإدارية لدى مديري المدارس.

وعلى الرغم من إن عملية تطوير الإدارة المدرسية إحدى ركائز عمليات الإصلاح والتحديث التي تنشده وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حيث عملت على تطوير الإدارة المدرسية لتبصيرها بأحدث التطورات والمفاهيم في الإدارة التعليمية والمدرسية لكن لا يزال هناك

ضعف وقصور في بعض الممارسات والمهارات الإدارية وهذا ما ذكره (الحوسني، 2008) في نتائج دراسته إلى إن درجة تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي من قبل الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي لا تزال متوسطة. حتى إنه أوصى في ضوء نتائجه بأن تتبنى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري.

فمن الضروري الإعتماد على عملية التخطيط الاستراتيجي بإعتباره أسلوباً علمياً أو مجموعة من الوسائل التي تستطيع بها المؤسسة التعليمية الكشف عن موقفها الحاضر لرسم سياستها المستقبلية لتحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها وإمكاناتها المادية، والبشرية من أجل التطوير المستمر لمستوى العملية التعليمية. (دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، 2009، 40).

### مشكلة الدراسة:

فكما نعلم إن مهارات التخطيط سواء كانت الاستراتيجية منها تعتبر ركيزة أساسية لتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية المعاصرة. وانطلاقاً من الحاجة المستمرة نحو الرقي بمستوى العملية التربوية، والتعليمية فقد أولت وزارة التربية والتعليم إهتماماً بالغاً باستحداث النظم التي تحقق الأهداف المنشودة، وكان من بينها نظام تطوير الأداء المدرسي كونه مدخلاً للتجديد والتجويد. وسعت الوزارة إلى إدخال التخطيط الاستراتيجي في ظل نظام تطوير الأداء المدرسي كإسلوب يساعد المدرسة على التعرف على حقيقة ووضع إمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة، وضعف. وقد أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة، واستخدامها للمفاهيم والمداخل الحديثة إلى زيادة حاجتها إلى قيادة تربوية مرنة قادرة على مواجهة التحديات بما تمتلكه من المهارات، والكفاءات مما يساعدها على إحداث التطوير والتنمية. وإن إدخال التخطيط الاستراتيجي في مدارس السلطنة لا يزال حديث العهد بدليل نتائج دراسة السعدي (2010) التي أشارت إلى عدم وجود وعي لدى مديري مدارس التعليم العام عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

كما قامت الباحثة بدراسة استطلاعية من خلال تصميم استبيان لمديري المدارس الذين لهم دور بعملية التخطيط وذلك للوقوف على مدى توفر العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المدارس. وتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2009-2010). حيث تكونت الاستبانة من (23) عينة وبلغ حجم العينة التي طبقت الدراسة عليها (30 مديراً). وقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات فقرات الاستبيان. ويوضح الجدول رقم (1) أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية.

## جدول (1)

### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المدارس

م	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
2	1	توجد رغبة لدى العاملين بالمدرسة لممارسة التخطيط الاستراتيجي.	2.00	74278.
3	2	يوجد لدى العاملين بالمدرسة إدراك وفهم لمعنى التخطيط الاستراتيجي الذي تتعامل معه المدرسة حالياً.	1.96	71840.
6	3	يشارك العاملون بالمدرسة في تحليل المؤثرات الخارجية التي يجب مراعاتها في التخطيط الاستراتيجي.	1.90	71197.
1	4	المدرسة مهيةة لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي.	1.86	57135.
4	5	تهتم المدرسة بتحليل المؤثرات الخارجية(ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية) على النظام التربوي والتعليمي.	1.70	70221.
7	6	يراعي التخطيط الاستراتيجي للمدرسة المؤثرات الخارجية.	1.63	55605.
10	7	تدرس المدرسة التهديدات والمخاطر التي يجب إن يتجنبها التخطيط الاستراتيجي.	1.63	71840.
8	8	يشارك العاملون بالمدرسة في تحليل البيئة الداخلية ومتغيراتها.	1.50	50855.
9	9	تدرس المدرسة الفرص التي ممكن إن تفعلها وتستغلها في التخطيط الاستراتيجي.	1.40	56324.
23	10	يوجد جدول زمني لكل هدف من اهداف الخطة الاستراتيجية.	1.40	56324.
5	11	تهتم المدرسة بتحليل البيئة الداخلية ومتغيراتها المستمرة.	1.36	55605.
22	12	توجد معايير لأداء خطة المدرسة الاستراتيجية.	1.36	61495.
21	13	يتم التعرف على الظروف والإمكانات المتاحة قبل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	1.30	53498.
18	14	تساهم الأهداف الاستراتيجية الموضوعية على حث العاملين للعمل على التميز في الأداء.	1.26	44978.
17	15	يشارك العاملون بالمدرسة في صياغة رسالة المدرسة.	1.20	40684.
13	16	تتسم رؤية المدرسة بالوضوح ودقة التعبير.	1.10	30513.
14	17	تتسم رؤية المدرسة بالواقعية.	1.10	30513.

30513.	1.10	تضع المدرسة خطة استراتيجية شاملة لجميع عناصرها (التعلم والتعليم والإدارة المدرسية).	18	19
30513.	1.10	خطة المدرسة الاستراتيجية واضحة الأهداف وتتفق مع رؤيتها ورسالتها.	19	20
25371.	1.06	تدرس المدرسة نقاط القوة للعمل على تعزيزها.	20	11
25371.	1.06	تعبّر رسالة المدرسة عن الدور التربوي الذي تقوم به في خدمة المجتمع العماني.	21	15
25371.	1.06	تتسم رسالة المدرسة بالوضوح في صياغتها.	22	16
18257.	1.03	تدرس المدرسة نقاط الضعف للعمل على تلافيها ومعالجتها.	23	12

ولقد استخدمت الباحثة المقياس التالي لتحليل نتائج الدراسة:

المتوسط الحسابي	درجة التوفر
1.66-1.00	قليلة
2.32-1.67	متوسطة
3.00-2.33	كبيرة

يتضح من خلال المتوسط الحسابي إن أغلب فقرات الاستبيان (23) فقرة تتوفر بدرجة قليلة، مما يدل على عدم توفر العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المدارس، ومن الملاحظ من خلال الجدول إن هناك (5) فقرات فقط حصلت على متوسط حسابي بدرجة تتوفر متوسطة وتعتبر فقرة "توجد رغبة لدى العاملين بالمدرسة لممارسة التخطيط الاستراتيجي" أكثر عامل يتوفر بالمدارس حيث حصلت على متوسط حسابي (2.00) يليها فقرة "يوجد لدى العاملين بالمدرسة إدراك وفهم لمعنى التخطيط الاستراتيجي الذي تتعامل معه المدرسة حالياً" بمتوسط حسابي (1.96) يليها فقرة "يشارك العاملون بالمدرسة في تحليل المؤثرات الخارجية التي يجب مراعاتها في التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (1.90) أما باقي الفقرات فقد حصلت على درجة توفر قليلة.

وبهذا يتضح من خلال الدراسة الاستطلاعية ومن خلال خبرة الباحثة في الميدان ونتائج الدراسات السابقة مثل دراسة السعدي(2010) قصور في اداء مديري مدارس التعليم الأساسي لدورهم التخطيطي وعدم وعيهم لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، فإن الدراسة الحالية تهتم بتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

في ضوء ما سبق تتحدد مشكلة هذه الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما الأسس الفكرية للتخطيط الاستراتيجي؟
2. ما درجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
3. إلى أي مدى تختلف الممارسات التخطيطية لدى الإدارة المدرسية باختلاف ( المحافظة -الخبرة)؟
4. ما مقترحات تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي؟

#### فروض الدراسة

- 1 -هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي عند مستوى دلالة (a=0.05) تعزى لمتغير (الخبرة) لفئة مدير المدرسة؟
- 2 -هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي عند مستوى دلالة (a=0.05) تعزى لمتغير (الخبرة) لفئة المعلم؟
- 3 -هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي عند مستوى دلالة (a=0.05) تعزى لمتغير (المحافظة) لفئة المدير؟

4-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي عند مستوى دلالة (a=0.05) تعزى لمتغير (المحافظة) لفئة المعلم؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على الأسس الفكرية للتخطيط الاستراتيجي.
2. تحديد الممارسات التخطيطية الواجب تطويرها لدى الممارسين في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.
3. تقديم توصيات ومقترحات لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

**أهمية الدراسة:**

تتضح أهمية هذه الدراسة من عدة أمور: منها إن التخطيط الاستراتيجي يعتبر من العمليات الإدارية الحديثة التي تساعد في رفع مستوى الأداء لدى الممارسين لعملية التخطيط بالمدرسة. ومن المتوقع أن تساعد هذه الدراسة المديرين، والمعلمين في تنمية الوعي لديهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائهم، ومهاراتهم في الحقل التربوي. كما يمكن وضع النتائج، والمقترحات التي تتوصل إليها الباحثة أمام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم كمعلومات مفيدة قد تساعد في وضع الإجراءات، والحلول المناسبة التي تساعد على تنمية مهارات وممارسات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين والمعلمين والسعي بها نحو الأفضل. وهي تعتبر الدراسة الأولى في حدود علم الباحثة التي تناولت تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

**حدود الدراسة:**

سوف تتحدد نتائج الدراسة ضمن الحدود التالية :

**1-الحدود البشرية :** اقتصرت حدود هذه الدراسة على المديرين والمعلمين التابعين لوزارة التربية والتعليم في أربع محافظات تعليمية.

**2-الحدود الزمانية:** جرى تطبيق هذه الدراسة الميدانية في العام الدراسي 2010./2011

**3-الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على بعض محافظات سلطنة عمان: محافظة الداخلية والشرقية شمال والظاهرة ومحافظة مسقط .

### **مصطلحات الدراسة :**

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات منها:-

**التخطيط الاستراتيجي:** عرفه الاتحاد الفيدرالي بأنه عملية مستمرة ونظامية يقوم بها أعضاء المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها ،بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.(ادريس واخرون،2007، 9).

**اما التعريف الإجرائي للدراسة:** مجموعة العمليات والقرارات التي ينتج عنها خطة التطوير للمؤسسة في المستقبل.

**الإدارة المدرسية:** عملية أو مجموعة من العمليات التي يتم بمقتضاها تهيئة الإمكانيات المادية والبشرية وتوظيفها، وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف التعلم والتعليم.(دليل نظام تطوير الأداء المدرسي،2009، 40).

**التعليم الأساسي:** تعليم موحد توفره الدولة لجميع أبناء السلطنة ممن هم في سن المدرسة، مدته عشر سنوات ،يقوم على توفير الإحتياجات التربوية الأساسية من المعلومات والمعارف والمهارات والقيم والإتجاهات التي تمكن التلاميذ / الطلاب من الاستمرار في التعلم والتدريب وفقاً لميولهم واستعداداتهم وقدراتهم والتي يهدف هذا النوع من التعليم إلى تمهيتها لمواجهة تحديات وظروف الحاضر وتطلعات المستقبل، في إطار التنمية المجتمعية الشاملة. (دليل عمل مدارس التعليم الأساسي، 2003: 8).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي و متطلباته ومقوماته.

#### أولاً: الأدب النظري :

##### خلفية تاريخية للتخطيط الاستراتيجي:

تشير الحضارة الإنسانية للدول المختلفة والحروب العديدة إلى تجارب مختلفة ومتفرقة في التخطيط الاستراتيجي. فالفرعنة كان لهم خطط إستراتيجية طويلة يشهد لها الآثار العديدة وغير المعروفة حتى الآن. (النجار، 2009: 68).

ولعل أول تجربة للتخطيط تناقلها التاريخ هي تلك التي قام بها سيدنا يوسف عليه السلام في تفسير حلم فرعون مصر (ابو النصر، 2009: 119). كما جاء في الآيات القرآنية ﴿رَبِّكَ

كَلَّمَكَ بِالْحَقِّ وَنَبَّأَهُ بِالْمَعْبُودَاتِ ۗ فَرَأَاهُ فَاسْتَوَىٰ عَلَيْهِ فَخَبَرَ السُّورَ فَدَلَّاهُ مِمَّا قَبْلَهُ إِلَىٰ سَعْيِهِ فَانقَلَبَ فَكُلَّمَا نَزَلْنَا إِلَىٰ مِصْرَ فَتَبَايَعُوا بِرَأْسِ يَاسِينَ قَالُوا يَا وَيْلَهُ لِمَطَّيَّرْنَا لَهُ لَوْ كُنَّا مُنصِفِينَ إِلَيْهِ إِنْ كُنَّا بِرَأْسِ يَاسِينَ فَكَلَّمْنَا سُوَّاتِهِمْ فَرَأَوْهُ مُصْفًّٰلًا ۖ فَذَكَرْنَا فِي السُّورِ ذِكْرَهُ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ ﴿٤٦-٤٧﴾ (سورة يوسف

أية 46-47). كما أشارت الكتابات إلى إن الحضارة اليونانية كانت من الحضارات التي اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي فكلمة الاستراتيجية اشتقت من الكلمة Strategic، والتي تعني "علم الجنرال" ويقصد بالجنرال هنا ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة، حيث إن الوصف الوظيفي لدوره يعطي معنى على أنه الطريق الأفضل الذي يحقق ميزة تنافسية، أو هو ذلك الشخص الذي يمتلك إدراكاً وحساً عميقاً بالزمن ومتى يجب إن يتصرف في اتخاذ قراراته وهو يعلم بأن هناك من يؤثر ويتأثر بطريقته. (علواني، 2009: 27).

وأشار (غنيم، 2008) إلى إن مفهوم الاستراتيجية اقتصر استخدامه حتى وقت قريب على الميدان العسكري وكان يقصد بها علماً وفناً استخدام القوة، وحديثاً توسع المفهوم ليشمل العديد من الجوانب الاقتصادية والسياسية وأصبح علم وفن يمارس في كثير من الجوانب الحياتية. حتى



توسع ودخل مجال الإدارة وأصبحت تعرف الاستراتيجية في هذا المجال على إنها الخطة العامة طويلة المدى المعدة لتحقيق أهداف بعيدة الأجل. (غنيم، 2008: 198-199)

وفي ميدان التخطيط أخذ مفهوم الاستراتيجية يستخدم مقرونا ببعض العناصر الرئيسة التي تشتمل عليها خطط التطوير الإداري بأشكالها وأنواعها المختلفة، وبدأ أول استخدام للتخطيط الاستراتيجي مع مطلع العقد السادس في الولايات المتحدة الاميريكية، ثم بدأ ينتشر في أوروبا ودول العالم الآخر. وتشير حضارة سور الصين العظيم إلى مخططات طويلة المدى أخرج النقلة الاقتصادية للصين من دولة متخلفة إلى دولة تنافس الكيانات الكبيرة مثل أمريكا والاتحاد الأوروبي. وفي نفس الفترة استطاعت مصر أن تحول نكسة عام 1967 إلى نصر عظيم عام 1973 بالتخطيط الاستراتيجي. كما استطاعت الهند خلال الربع قرن الأخير أن تتحول من دولة متخلفة إلى دولة متفوقة خلال نفس الفترة. (النجار، 2009: 68). دولة ماليزيا إحدى دول النمر السبع في شرق آسيا التي تتصدر قائمة الدولة المنافسة اقتصاديا بفضل التخطيط الاستراتيجي. كما إن هناك العديد من الشركات العالمية استطاعت أن تفتح الأسواق العالمية عن طريق التخطيط والفكر الاستراتيجي.

أما في الإسلام فقد نجح سيدنا- محمد صلى الله عليه وسلم -أن يؤسس حضارة إسلامية عظيمة في مدة زمنية قصيرة وفق خطة إستراتيجية محكمة. نشر الإسلام من الجزيرة العربية ومن عاصمة الدولة الإسلامية المدينة المنورة إلى إن وصل إلى فرنسا كما إنه حقق قوة عظيمة في جميع المجالات الخاصة بالدولة. وهو أول من حقق نجاحات في التجارة الدولية في شبه الجزيرة وآسيا والمغرب العربي. أيضا الفتوحات الإسلامية التي كانت الاستراتيجية احد الركائز الرئيسة في قوتها، و التي بفضلها استطاعت أن تحكم حصارها على الأندلس قبل روما من خلال إحكام الحصار الاقتصادي على أوروبا.

وبالرجوع إلى الإسلام نجد إن حياة المسلم ما هي إلا عبارة عن مجموعة من السلوكيات والتصرفات والأعمال بهدف الوصول إلى رضى رب العالمين. وبالنظر إلى القرآن والسنة نجد أن ديننا قد وضع للمسلمين هدفاً استراتيجياً يسعون للوصول إليه عبر الإلتزام بالخطة القرآنية والسنة الشريفة والتي تمثل في مجملها أفضل الخطط والسياسات والبرامج لتقويم النفس البشرية للتعايش والتفاعل مع المجتمع بصورة ايجابية. كما إن العبر والعظات المذكورة في القرآن عن الأمم السابقة ما هي إلا خبرات وتجارب للاستفادة منها في حياتنا الحاضرة للتخطيط وإعادة التخطيط عبر دراسة الماضي وقراءة الحاضر لاستلهام المستقبل. (ابو صالح، 2008: 50).

وقد ذكر (بني حمدان، وادريس، 2009: 26) في كتابهم أن التخطيط الاستراتيجي ظهر كمنهجية بين خمسينيات وسبعينيات القرن العشرين وإن التخطيط الاستراتيجي الرسمي عرف لأول مرة باسم التخطيط على المدى البعيد وذلك منتصف الخمسينيات من قبل الشركات والمؤسسات الكبرى وقد أشاروا أيضا إلى إن ظهور التخطيط الاستراتيجي يرجع إلى المناخ المضطرب الذي ساد السبعينات مع أزمة الطاقة وغيرها من الأحداث غير المتوقعة التي حدثت بالمؤسسات للإسراع في البحث عن نظام تخطيط يتناسب بشكل أفضل مع متطلبات المرحلة.

أما دخول التخطيط الاستراتيجي في النظم التعليمية فقد جاء متأخرا حيث تعود البدايات الأولى لتطبيقه إلى بداية السبعينات، ففي عام 1972 أكد "سكندل وهاتن" على إن برامج وسياسات مؤسسات التعليم العالي لا تتسق في الغالب مع أهدافها كما أن استغلال هذه المؤسسات للمصادر المتاحة قليلا ما يخطط في ضوء البرامج والأهداف، وعلى ذلك فهذه المؤسسات مطالبة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، كي تتمكن من التكيف مع التغيير. وانطلاقا من كون النظام التعليمي يتسم بالديناميكية وفي ظل هذه الصورة الديناميكية للنظام التعليمي انهارت الثقة التي تميز المداخل الخطية للتخطيط التربوي بسبب عدم قدرتها على مواجهة تعدد المدخلات والأحداث غير المتوقعة التي تعد جزءا من العالم الديناميكي واستطاع التخطيط الاستراتيجي كشكل جديد يراعي هذه الديناميكية أن يغزو المؤسسات التربوية والتعليمية في كثير من بلدان العالم في بداية الثمانينيات من القرن الماضي وذلك خلال استجابته لجوانب التعقيد والتداخل في البيئة وظل يتطور حتى أصبح عملية تتضمن جهدا منظما من قبل المؤسسات التعليمية للتعامل مع حتمية التغيير ومحاولة استلهاهم المستقبل الخاص بها. كما إنها تمكن المؤسسة من تجويد الخدمات التي تقدمها واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل أفضل. الا إنه ما تزال الكثير من النظم التعليمية بالعالم العربي يركز على التخطيط الكمي بأساليبه التقليدية. (الهاللي، 2008: 162-163).

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من التعريفات أشارت إليها الكتابات والأدبيات حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي فقد ذكر (عباس، 2005: 16) إلى إن ليند بلوم lend bloom عرف التخطيط الاستراتيجي على إنه ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمدرسة أو المؤسسة من قوى وعوامل خارجية باعتبار إنها قد تكون أكثر تأثيرا في قوتها من القوى والعوامل الداخلية في المدرسة أو المؤسسة وبين عناصر البيئة خارج المدرسة بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المدرسة أو المؤسسة. وأشار أيضا إلى إن التخطيط الاستراتيجي منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات

التربوية والتعليمية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ .

ويرى (مصطفى، 2005) أن التخطيط الاستراتيجي هو عماد الإدارة الاستراتيجية، وهو فن التعامل مع المستقبل، ويعتبر نقطة البداية في أي عملية إدارية.

وقد عرف (السويدان، 2005: 19) التخطيط الاستراتيجي بأنه قرارات ذات أثر مستقبلي وعملية مستمرة ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل (هياكل وموازنات ونظم وبرامج تنفيذية وإجراءات).

وأشار (الغساني، 2004: 21) إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر كل من (دراكر) أنه كافة العمليات المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل. أما بوزير (1999) فقد عرفه على أنه العملية التي يتصور من خلالها المنظرون والموجهون للمؤسسة مستقبلها وتطوير إجراءاتها والخطوات اللازمة للوصول لذلك المستقبل.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأنه العملية التي تصمم لتطوير المؤسسات التربوية من خلال فهم المتغيرات في البيئة الخارجية، وتقييم القوى الداخلية، وجوانب الضعف في المؤسسة، وتطوير رؤية لمستقبل المدرسة المنتظر. (Marshall, Brown, 1987: 3)

وقد اشار العجمي في كتابه إلى إن ستينر يعرف مدخل التخطيط الاستراتيجي من خلال أربع نقاط وهي:

1- مستقبلية القرارات الحالية، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف التي يكمن في المستقبل. فالتخطيط هنا يعني تصميمًا للمستقبل المرغوب، وتحديدًا للوسائل الكفيلة بإحداثه .

2- التحديد كعملية، فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بوضع الأهداف ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

3- التخطيط كفلسفة، فالتخطيط الاستراتيجي يعد اتجاها وطريقة للحياة فهو يركز على الأداء المبني على أساس من دراسة واستلهاام المستقبل كما إنه يركز أيضا على استمرارية عملية التخطيط وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب.

4- التخطيط كبناء، فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على ربط ثلاثة أنماط رئيسة من الخطط: الخطة الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، وخطط الإجراءات، بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية. (العجمي، 2008: 390).

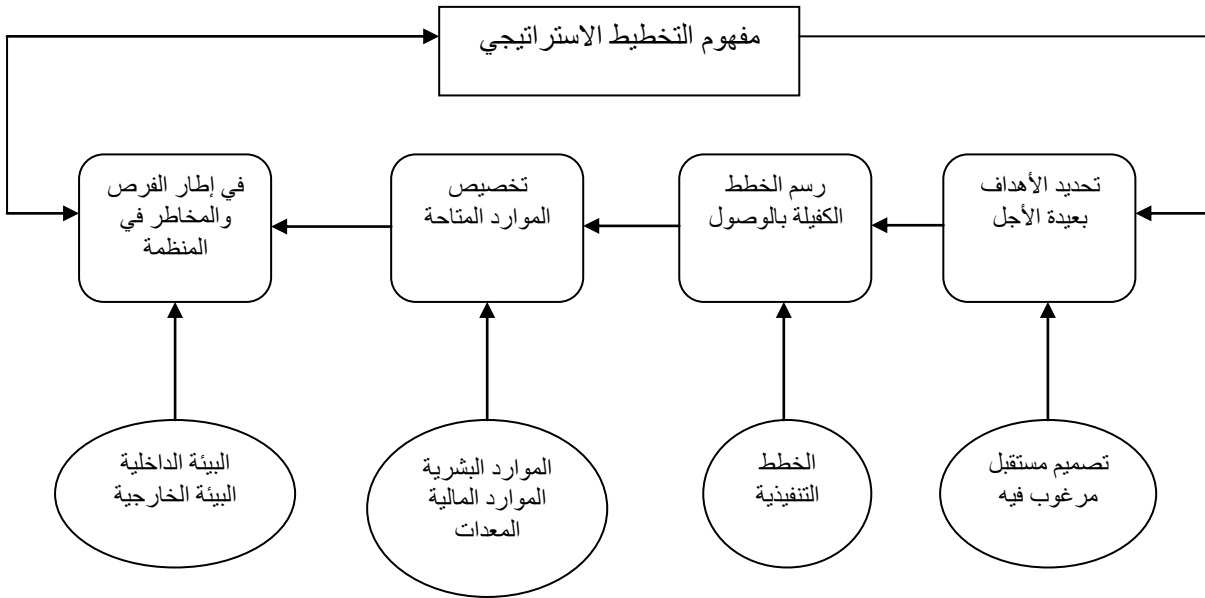
وهناك من عرف التخطيط الاستراتيجي على إنه أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية ، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. (ماهر، 2009: 18).

بمعنى إن التخطيط الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها في حين إن الخطط plans هي أحد عناصر ومكونات التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به. (بني حمدان واخرون، 2007: 10-11).

### شكل (1)

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي

(السويدان، 1425: 19).



## خصائص التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط كنظام له مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنظمة أو العمليات الإدارية الأخرى، كما إنه يبنى على عنصر التقدير والمرونة للتعرف على الاحتياجات المستقبلية لعناصر العمل والإنتاج والظروف المحيطة والمرونة لمواجهة التغيرات والتكيف معها. (عليوه، 2001: 25). بالتالي ينعكس ادراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص وعدم اغفالها في مراحل العملية التخطيطية إيجابياً على فعالية التخطيط ومن ثم أداء المنظمة أو المؤسسة لذلك نرى هناك إختلافاً بين هذه الأدبيات في تحديد وتصنيف تلك الخصائص وأشار (بني حمدان واخرون، 2007: 13) في كتابه إلى إن نجاح الخطة الاستراتيجية ترتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة ومتميزة ومرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية لذلك استنتج مجموعة من الخصائص التي تساعد على تحقيق عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة وشملها في عدة نقاط كالآتي:

- إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي، بمعنى إن الأفكار الواردة في الخطة يجب أن تستغل من منظور مستقبلي واضح.
- هذه العملية يتم دعمها بإطار من العمل وليس تنبؤات مادية.
- تعتبر عملية شمولية وتكاملية، وليست عملية تجميع لرؤية وقيم واهداف .
- تطور من خلال فريق عمل متكامل.
- عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة مع المتغيرات البيئية المحيطة.
- أن تكون فعالة إتجاه الفرص المتاحة وليست متاخرة وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة وليست دفاعية مغلقة.
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات .
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي واقعية.
- أن تكون متجهة إلى النتائج.
- أن تكون مقاسة وإن تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات.

- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة .

أما (ماهر، 2009: 25) فقد أشار إلى أن خصائص التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي:

1. هو نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.
2. هو نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة المنظمة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك.
3. هو نظام يتم من خلاله تحديد محاولات تميز المنظمة في المستقبل وتحدد مجال أعمال وأنشطة المنظمة المستقبلية.
4. هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في آراء المنظمة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة.
5. هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا والوسطى وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى.
6. أسلوب تحديد النتائج والعوائد التي ستعود على الأطراف ذات المصلحة.

اما (الصيرفي، 2008: 100-103) في كتابه فقد حدد خصائص التخطيط الاستراتيجي في أربع نقاط وهما:-

#### 1. الشمول والتكامل :

حيث أشار الصيرفي في هذه الخاصية على إن إدارة وهي تطبق التخطيط الاستراتيجي لأبد عليها إن تتعرف على جميع المتغيرات البيئية المحيطة (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية) وذلك حتى تؤخذ في الإعتبار عند اتخاذ القرارات. ويرى أن هذه المتغيرات ذات طبيعة ديناميكية فيتسم التخطيط بالديناميكية فبناء على المعلومات الواردة من البيئة يتم إعادة النظر في الأهداف والخطط الموضوعة وذلك حتى يتحقق التوافق والتكيف مع البيئة المحيطة. وإذا نظرنا إلى أي منظمة كنظام وجزء من نظام أكبر وتتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية بالتالي توجد علاقات تبادلية بينها وبين البيئة المحيطة التي يشملها التخطيط الاستراتيجي.

2. التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة: بمعنى إن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أساس التفاعل المستمر من الكل إلى الجزء ثم على الكل مرة أخرى كما يقوم على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط سواء كانت تلك المستويات تتعلق بمستوى القرارات الاستراتيجية أو مستوى القرارات الإدارية والتنفيذية والتشغيلية.

3. المرونة: هي إحدى الخصائص الهامة لنظام التخطيط الاستراتيجي حيث إن هناك أهمية كبيرة للتنبؤ بالعوامل البيئية المحيطة وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

4. التفاعل بين التخطيط والتنفيذ: من خصائص التخطيط الاستراتيجي تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ وبالعكس حيث تعتمد الخطط على نتائج التنفيذ كما أن التنفيذ يعكس نتائج التخطيط ويعكس الشكل التالي عملية التفاعل بين التخطيط والتنفيذ.

ونرى هنا أن (ابو بكر، 2000: 62-64) يتفق مع الصيرفي في تحديد خصائص التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال خاصية التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة التي يترتب عليها ما يلي: إن عملية التخطيط نظام مركب من العديد من المكونات تتمثل في الأهداف والسياسات والبرامج والمعايير وإن فعالية عملية التخطيط تتحدد بقدر كبير بمدى التكامل والترابط بين هذه المكونات. إن النتائج التي تحققها عملية التخطيط ماهي إلا محصلة نهائية للنتائج التي يحققها كل عنصر من عناصر نظام التخطيط. كما أن فعالية الخطة تتطلب قدر مقبول من التوازن بين عناصر الجودة والتكلفة والمرونة والاعتمادية.

أما الخاصية الثانية التي حددها كانت حول الأهداف، والتي تعتبر المنطلق الأساسي لعملية التخطيط. وأشار بأن جوهر عملية التخطيط هي التقييم والمفاضلة والاختيار بين بدائل لتحقيق الأهداف كما إنه أشار إلى إن أخطر ما يعرض الخطط إلى عدم الفعالية هو عدم الوضوح الكامل للغايات وعدم التحديد الدقيق للأهداف وبالتالي عدم وضوح أولويات الأعمال والبرامج والمهام وغياب مؤشرات قياس الأداء وتقييم النتائج. كما إنه أضاف خاصية مهمة جدا تتعلق بفاعلية عملية المتابعة والرقابة التي تعتبر الوجه الآخر لنظام التخطيط وإنه بالتخطيط والمتابعة والرقابة تتكون وسيلة للمنظمة للتحرك والإنقال من موقف حالي إلى وضع مستهدف ومخطط للمنظمة، وإن الربط بين التخطيط والنتائج النهائية لأداء المنظمة لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال عملية المتابعة والرقابة .

ومن بين خبراء التخطيط التعليم يؤكد كل من سكمدتلن، وتوبي ميلتون، ولين هايتور أن معظم الكتابات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي تتحدث عن كيفية تنفيذه، ولكن القليل منها يتعرض لكيفية تطبيقه في الميدان وعلى ذلك فقد أجروا دراستين ميدانيتين حول تطبيقه في مجموعة من الكليات الأميركية في عامي 1990-1992 وقد خرجوا من هاتين الدراستين بمجموعة من الخصائص التي تميز التخطيط الاستراتيجي عند التطبيق الواقعي في الميدان:

- يساعد المؤسسة التعليمية على التكيف مع البيئة الديناميكية المتغيرة.
- يقدم إطار عمل مناسباً لصناعة القرار بالمؤسسة التعليمية.
- يركز على المشاركة والعمل الفريقي.

وعلى ذلك فمدخل التخطيط الاستراتيجي مدخل يتميز بالإستمرارية ومراعاة التغيرات البيئية بالتالي تستطيع المؤسسة الإستمرار في المنافسة. (العجمي، 2008: 405-406).

### أهداف التخطيط الاستراتيجي

هناك مجموعة من الأهداف يسعى التخطيط الاستراتيجي في تحقيقها من أهمها كما أشار إليها (الصيرفي، 2008: 111-112):

1. يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات بالفكر الرئيس فهذا الفكر يساعد على تكوين وتقييم الخطط والأهداف والسياسات فإذا لم تكن متماشية مع الفكر بالتالي لا بد من تعديلها.
2. يساعد التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا الاستراتيجية أو تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتعمل مع هذا التغيير.
3. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد بالتالي يساعد على توقع التكلفة والعائد المتوقعان من البدائل الإستثمارية المتاحة للمنظمة.
4. يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية فالتخطيط الاستراتيجي من خلاله يوجه الأفراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة كما إنه يؤدي إلى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف جميع الوحدات الفرعية للمنظمة.
5. يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد كوادرات للإدارة العليا. فهو يساعد المديرين على تنمية الفكر الشامل لديها من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين الوحدات الفرعية مع أهداف المنظمة ككل كما يسهل عليهم توقع المشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب عليا بالمنظمة.



6. يمكن للتخطيط الاستراتيجي من زيادة قدرة المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة فهو يساعد على وضوح صورة المنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة.

اما (ابوبكر، 2000: 53-60) فقد صنف أهداف التخطيط الاستراتيجي حسب مجالات معينة تتمثل في الآتي:

1. مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة ففي هذا المجال يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى:

- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها.
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.

2. تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة من خلال:

- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وتحديد أهدافها الاستراتيجية.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم للمنظمة.
- توجيه الموارد والإمكانيات وتوجيه الجهود لتطوير أداء المنظمة.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

3. تطوير وتحسين أداء المنظمة من خلال:

- تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها في تحقيق أهدافها ورسالتها.
- تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل في المنظمة.
- تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.
- توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتواصل المثمر بين المنظمة والأطراف الخارجية.
- تدعيم مقومات بقاء واستمرار المنظمة ونموها.

#### 4. تطوير التنظيم الإداري للمنظمة فمن أهمها :

- توفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار الإبتكارية.
- توفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري.
- تيسير الإتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المنظمة.
- تحديد ملامح القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانيات المنظمة والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف.

#### 5. تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة:

- تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة.
- تدعيم الاستقرار في المسارات لمستقبل أعضاء المنظمة.
- تدعيم الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين في المنظمة.
- تعليم وتدريب أعضاء المنظمة على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانات دقيقة كافية عن موضوع القرار.

وقد أضاف (العجمي، 2008: 414) مجموعة من الأهداف للتخطيط الاستراتيجي في

مجال التعليم منها:

1. مساعدة الإدارة العليا على القيام بمسؤولياتها وذلك بإثارة العديد من التساؤلات التوقعية ومحاولة الإجابة عليها من خلال تطبيق ماذا...أو؟.
2. تقديم مجموعة متكاملة من أدوات اتخاذ القرارات مثل محاكاة المستقبل وتطبيق مدخل النظم والمشاركة في وضع الأهداف ومراجعة الموقف ووضع إطار للقرارات الاستراتيجية وإلقاء الضوء على القضايا الاستراتيجية وتحديد أولوياتها عند التعامل معها.
3. يحقق التخطيط الاستراتيجي التوازن بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى.
4. يولد التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات المؤسسة التعليمية شعورا بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء والسيطرة على مستقبل المؤسسة.

5. يساعد التخطيط الاستراتيجي القيادة على صنع القرارات الاستراتيجية المنطقية لمجابهة الأحداث الراهنة والمستقبلية.
6. يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية والتغيرات المختلفة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة التعليمية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغير.

### شروط التخطيط الاستراتيجي

لكي ينجح التخطيط الاستراتيجي في تحقيق اهدافه لا بد من توافر مجموعة من الشروط (الصيرفي، 2008: 113):

1. المشاركة الواسعة، يتطلب التخطيط الاستراتيجي ضرورة توفر قاعدة للمشاركة الواسعة وفي كل المجالات الإجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية، ففي التنمية الإدارية لا بد من تطبيق فلسفة إدارية تفتح المجال لكل العاملين لإبداء الرأي والمشاركة وتحمل المسؤولية في كل العمليات وتتوفر هذه الشروط في معظم الدول المتقدمة كقاعدة أساسية لنجاح التخطيط.
2. المعلومات، أن توفر قاعدة معلوماتية يعتبر عنصرا أساسيا لنجاح التخطيط فغياب هذه القاعدة يؤدي إلى عدم توفر الموضوعية والمنهجية العلمية في التخطيط واللجوء إلى المنهج التقليدي وممارسة العشوائية في كل ما يتعلق بالتطوير.
3. الإدارة السياسية، القناعة الصادقة والنهج الواضح بضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي.

### مقومات التخطيط الاستراتيجي الفعال

- أشار (العجمي، 2009: 82) من أبرز المقومات الأساسية لتطبيق مدخل التخطيط العلمي:
- إفتتاح الإدارة العليا بالمشروع وأهمية التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة وتأييده للجهود التخطيطية وتوفيرها لكافة المقومات والإمكانات المادية والبشرية. وكل هذا مرتبط بوجود كوادر إدارية ذات كفاءة وفعالية لدعم حركة التطوير.
  - وجود إطار من المفاهيم والأسس التي يقوم عليها العمل الإداري فالتنظيم السليم الفعال يعين على التخطيط الجيد. ويعني بذلك وجود هيكل تنظيمي سليم يعين على تنفيذ الخطة ويوفر تحديدا دقيقا للإختصاصات ويوفر خطوط واضحة للسلطة ويوفر قنوات سليمة وفعالة للإتصالات بما يضمن تقبل تحرك مختلف المستويات الإدارية في اتجاهات تفرضها الاستراتيجية الجديدة.

- وأضاف (المرسي وآخرون، 2007: 395-396) إن من مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي:
- حرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المنظمة لإتباع الأسلوب المنهجي والتفكير الاستراتيجي والتأكد من استمراريته وتطبيقه في كل مراحل عملية إعداد الخطة الاستراتيجية.
  - درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء وتكلفة ومخاطر عملية التخطيط الاستراتيجي.
  - التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية الحقيقية لدى أعضاء المنظمة وتحديد مدى ملاءمتها وكفايتها للقيام بأعباء عملية التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية.
  - التأكد من تفاعل أعضاء المنظمة وتعميق اتجاهاتهم الإيجابية تجاه فريق التخطيط الاستراتيجي وتدعيم ثقتهم في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

#### مبادئ التخطيط الاستراتيجي

يرى (الصيرفي، 2010: 44) إن من أهم مبادئ التخطيط :

- شمولية التخطيط: يكون شاملاً لجميع أجزاء المنظمة.
- عمومية التخطيط: أن يكون مسؤولية جميع المديرين داخل كل المستويات.
- مرونة التخطيط: أي يتوافق مع التغيرات الغير متوقعة.
- المشاركة: إتاحة الفرصة لجميع الأفراد بالمشاركة في وضع الخطة.
- التكامل: أن تتكامل جميع الخطط بالمنظمة للوصول للهدف.
- القابلية للقياس: أن يتم التعبير عن أهداف الخطة ومعايير الأداء بشكل كمي.
- المراجعة الدورية: إمكانية إجراء المراجعة الدورية على جميع ما إشتملت عليه الخطة.
- ارتباط الخطة بالرقابة: بمعنى أن تكون الخطة هي أساس عملية الرقابة وذلك للتعرف على الإنحرافات أولاً بأول.

وأضاف (ابوالنصر 2009: 152) مبدأ الواقعية ويقصد به وضع الخطط على أسس التقدير الواقعي والحقيقي للموارد وللحاجات وللأهداف وللأنشطة المستخدمة .

#### متطلبات الإعداد الجيد للتخطيط الاستراتيجي

- تحتاج أي منظمة إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسية لكي تبدأ في نظام التخطيط الاستراتيجي وعدم توفرها يعني فشل النظام (ماهر، 2009: 46-47)، (المرسي، 2007: 324)
- موارد مالية وذلك للإيفاق على الدراسات الاستراتيجية والمستشاريين الخارجيين والمتخصصين.
  - مهارات إدارية، لا بد أن يكون المديرين في الإدارة العليا ذوي مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي.
  - أنظمة معلومات، يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع البيانات عن البيئة الخارجية والداخلية وتلخيصها وإعدادها في تقارير تساعد المديرين على التخطيط.
  - الوقت، تحتاج المؤسسة إلى جهود مكثفة ووقت لعملية جمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
  - حوافز، يحتاج إلى مجهود إداري إضافي من المديرين، الأمر الذي يجب تشجيعه بأنظمة ثرية للمكافآت المادية والحوافز.
  - أنظمة اتصال، يجب أن تكون للمنظمة أنظمة واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة المذكرات والتقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الاستراتيجية.
  - ثقافة المنظمة، يعني أن تشجع المنظمة التفكير الاستراتيجي.
  - الابتكار، يجب على المنظمة أن تطلق التفكير الابتكاري، وأن تشجعه وذلك بغرض الحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الاستراتيجية.
  - المخاطرة، كلما كان المديرون على درجة عالية من المخاطرة والريادة للأفكار الجديدة كلما ساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي.

ومن خلال خبرة الباحثة في مجال العمل الإداري بالمدرسة فإنها تتفق، وتؤكد ضرورة توفر جميع هذه المتطلبات. كما إنها تضيف دعم الإدارة العليا من المتطلبات التي تسهل على المؤسسات الصغرى كالمدرسة من تحقيق أهدافها، وخطتها المستقبلية. والمشاركة المجتمعية مطلب أساسي، وفاعل لنجاح التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة كانت.

### مداخل التخطيط الاستراتيجي

هناك مداخل متعددة للتخطيط الاستراتيجي وآلية استخدامه في المنظمات ومن أبرز هذه المنظمات (الحسيني، 2000) ما يلي:

- مدخل الطير : (The Bird approach)

وفقا لهذا المدخل فان بداية استخدام عمليات التخطيط الاستراتيجي يتم من خلال رؤية، ودراسة، وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة وفيها يتم البحث عن الفرص المتاحة في البيئة؛ ليتم استثمارها. فمن ثم تحاول الإدارة أن تحصل على أفضل الفرص المتوفرة أمامها. وشبه هذا المدخل بالطير الذي يبحث في شجرة كبيرة ذات أغصان متعددة على غصن معين ليقف عليه وبالتالي فان هناك محددات كثيرة للاختيار، وعلى المنظمة أن تختار أحد البدائل المتاحة أمامها، كذلك الحال في الطير لا يمكن إن يحلق لفترة طويلة وانما عليه أن يختار أحد الأغصان، وهكذا المنظمات عليها أن تختار اتجاها استراتيجيا معيناً، وعلى المنظمة أن تدرس البيئة الخارجية، ومتغيراتها المؤثرة، وعلى ضوء ذلك تحدد الخيار الاستراتيجي لها.

#### • مدخل السنجاب: The Squirrel approach

وهذا المدخل يختلف عن المدخل السابق فهذا يبدأ من نقطة تحليل، ودراسة البيئة الداخلية لتكون نقطة الإنطلاق في التفكير الاستراتيجي. وهنا يتم الإعتماد على المهارات والخبرات، والإمكانات والموارد التي تمتلكها الإدارة، فتعتمد على افضل ما يوجد لديها لتحديد نقاط القوة والضعف. وسمي بالسنجاب لانه ينطلق من الداخل بمعنى يبدأ من داخل الشجرة من الأسفل إلى الأعلى فتتعلق المنظمة هنا من واقعها وتختار أحد البدائل ويكون القرار سهلا لمحدودية الخيارات، ونجد إن المنظمة وفق هذا المدخل ستعرف مسار توجهاتها المستقبلية، وعلى ضوء مواردنا.

وقد أضاف (دوريس وآخرون، 2006: 26-63) أنواع أخرى كمدخل للتخطيط والتي تعتبر طرق مفيدة لفهم عملية التخطيط الاستراتيجي والتي غالبا من الصعب على المنظمات أن تفهمها بسبب متطلبات عملية التحول الاستراتيجي. ويؤكد على إن هناك أربعة مداخل أخرى وهي:

- 1- التخطيط وفق رد الفعل: وهذا غالبا ما يحدث في البيئات الساكنة التي تكون لدى منظمات الأعمال التقليدية المتحفظة فيها تاريخ طويل من النجاحات فتميل للتركيز على الماضي بدلاً من التركيز على المستقبل ونجد إنها دائما تشتاق لعودة تاريخها الذهبي ومعظم تخطيطها يكمن في تفادي التغييرات التي تحدث حولها.
- 2- التخطيط غير الفاعل: وهذا يوجد في المنظمات الصغيرة، وذات الهياكل البسيطة جداً، وهذا المدخل نادراً ما تترتب عليه مردودات إيجابية كبيرة على المدى البعيد.
- 3- مدخل الاستعداد للمستقبل: ويعتبر المدخل السائد للتخطيط المنظمي، ويتطلب من المنظمة رسم صورة للمستقبل، وفق ما سيؤثر في عملياتها، ومن ثم التهيؤ والاستعداد لتلك

الفعاليات . ويطلق على هذا المدخل اسم إدامة الموائمة الاستراتيجية بمعنى التركيز على السؤال التالي "كيف ستختلف الأشياء في المستقبل؟".

4- مدخل التخطيط التفاعلي : ويعتبر أكثر أنواع التخطيط تحديا، وأهمية. وترى المنظمة في هذا النوع إن أعمالها، واجراءتها يمكن أن تُوَطر مستقبلها حيث تستند على أساس إن المستقبل ليس ثابت، وإن بمقدرة المنظمة أن تصوغ مستقبلها، ويركز هذا النوع من التخطيط على الإجابة على السؤال التالي "ما الذي يجب أن تفعله منظمة الأعمال بشكل مختلف في المستقبل؟ وعلى الرغم من إن المنظمة ستحتاج إلى جهد للاستجابة للفرص، والتهديدات فان صياغة مستقبلها يمكن أن يكون جهدا تفاعليا، ويسمح لها بالمبادرة بصياغة مستقبل أفضل لها.

### مكونات التخطيط الاستراتيجي:

#### أولا: الرؤية المستقبلية (Vision)

عرف السويديان وآخرون: الرؤية بأنها صورة ذهنية للمستقبل المنشود. وقد عرفها العديد مثل كامبل وزملاءوه: بأنها منارة تهدي المنظمة أو المدرسة في سيرها نحو الطريق الصحيح ويرى (عباس،2005: 44) إن الرؤية: هي الصورة الذهنية التي ترغب المدرسة إسقاطها على أذهان الأفراد ،وتعبر ايضا عن مفهوم الذات للمدرسة.

ويمكن تعريف الرؤية: بأنها الصورة الخيالية التي تريد المؤسسة الوصول اليها في المستقبل وتسعى نحو تحقيقها.

والرؤية هي التي تعكس الفلسفة الأساسية للمدرسة. وتمثل الأحلام المطلوب تحقيقها والآمال العامة والعريضة التي يسعى الفرد أو المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل.

ويشير (مصطفى،2005: 23-24) إلى الرؤية الاستراتيجية هي تصور لمستقبل المنظمة ، وما تطمح أن تكون عليه ،ووفق هذه الرؤية ينظر المدير إلى الفكر الاستراتيجي ليس كما هي الآن بل كما يأمل أن تكون وينقل رؤيته وتوقعاته لجميع العاملين في المنظمة ككل. ويقول جاك ويلش الرئيس السابق لمجلس إدارة شركة "جنرال الكتريك" إن القادة الإكفاء يهيئون رؤية مستقبلية وينقلوها واضحة بحماس للعاملين.

وإن الرؤية المستقبلية لأي منظمة لابد أن تعكس المواقف والظروف الحالية التي تعطي إنطبعا، أو صورة عن الحالة المستقبلية المرغوبة بحيث تكون هذه الرؤية شاملة، ومتكاملة لجميع الأنشطة، وأعمال منظمة الأعمال، محققة بذلك التنسيق والترابط والتفاعل بين هذه الأنشطة والأعمال بالتالي ممكن الحكم والضبط على الوضع الراهن وضمان للمستقبل. فإملاك المنظمة

لرؤية واضحة امرا ضروريا ذات أهمية بالغة للمنافسة في الوقت الحاضر وتبرز أهمية الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال بما يلي(بني حمدان وآخرون،2007: 123):

- ضرورة أن تراقب المنظمة وتسيطر على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر بالتالي يعطيها معنى حقيقي لإتجاهات تطورها المستقبلية.
- تبرز الرؤية الحاجة إلى إستراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة إمتلاكها لإستراتيجيات طويلة الأجل.
- تبعد المنظمة عن حالات الفشل لإمتلاكها صورة واضحة ومحددة للأعمال.
- تحث على أحداث تغيرات جوهرية مطلوبة في ثقافة منظمة الأعمال وفي نماذج السلوك الأساسية.
- تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في المنظمة.

وقد حدد (النجار،2010: 138) في الرؤية الثابتة مجموعة من الشروط أهمها:

الوضوح - المشاركة - الإقتناع - الإلتزام - الدقة والإختصار - التعبير عن الصورة الكلية للمنظمة - ارتباطها بالمنظمة والموارد والثقافة التنظيمية والمجتمع.

اما (الصيرفي،2008: 103) ينبغي أن تكون الأحلام والآمال المراد تحقيقها تتسم بما

يلي:

إنها إلهامية - وذات وتر إنفعالي- وتثير الخيال. وأشار إلى إن من أهم خصائص العبارات الدالة على الرؤية ما يلي:

أن تتصف بالوضوح- أن تكون ذات معنى - أن تتطلع إلى المستقبل مع اخذ الماضي في الإعتبار.- أن تستهدف حفز العاملين والعملاء - أن تتسم بالاستقرار النسبي - أن تتصف بالإنجاز والتحدي والتعبير عن التفوق.

اما (بني حمدان وآخرون،2007: 126) أشاروا إن الرؤية الفعالة تتوفر فيها المواصفات التالية:

1. الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.
2. الجاذبية: خلاصة تجتذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم.
3. التركيز: واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على اساسها بدون تردد.
4. المرونة: تتصف بالعمومية، والشمولية، والحيوية بما يسمح استخدامها كقاعدة لمبادرات محددة . وفي الوقت نفسه لا تحد من امكانية استخدامها عند الحاجة للبدائل.



5. العملية: ممكنة التحقق بغض النظر عن واقعيتهما ( من منظور الأوضاع الراهنة) فانه يمكن المراهنة عليها لاستنهاض قدرات العاملين لتحقيقها على المدى البعيد.
6. الإعلامية: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية العظمى من فئات المتعاملين.

وذكر (الصيرفي،2008: 106) إن نجاح القادة في وضع الرؤية يتطلب مايلي:

- مشاركة الجميع في وضع الرؤية.
- محاولة نقل هذه الرؤية إلى العاملين وذلك من حيث القيم والاتجاهات والأفعال.
- إثارة حماس العاملين في تحقيق مستوى من الأداء يفوق الإنجاز العادي.
- إثارة تنمية وتدعيم الثقة في امكانية تحقيق المستوى العالي من الإنجاز.

### ثانيا : الرسالة : (Mission)

إذا كانت الرؤية عبارة عن الفلسفة العامة للمنظمة، وتحدد المسار العام الذي تسعى إلى تحقيقه في المستقبل فإن الرسالة هي التي تترجم الرؤية، وتجعلها أكثر ارتباطا بالواقع، وتكون أكثر تحديداً، ووضوحاً. تعرف الرسالة mission : بانها تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات .(عباس،2005: 45).

وتعرف الرسالة ايضا :على إنها "صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية"(الحسيني : 2000). وعرفها (المغربي،1999: 70) على: إنها الإطار الرئيس المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها، ومنتجاتها وعملياتها، واسواقها. وبهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة، وهويتها، وعملياتها وممارساتها.

ويشير (جونز،2001: 29) إن الرسالة توضح أسباب وجود المنظمة وما الذي يجب إن تفعله. وعرفها (النعيم واخرون،2008: 464): بانها الهوية الفريدة أوالإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مبرر وجودها والمنافع التي تقدمها ومجال نشاطها ، ومنتجاتها وعملياتها، وأسواقها والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود المؤسسة.

وتعتبر الرسالة وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ، والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيا والرسالة تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة، وخصائص ما تقدمه من منتجات، وخدمات كما تحدد العملاء التي تستهدف المؤسسة إشباع حاجاتهم، والإطار الأخلاقي، والتكنولوجي الذي يميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.(العجمي،2009: 91).

وترجع أهمية وضع رسالة واضحة للمنظمة كما يشير العديد من الباحثين (بني حمدان ، 2007: 129)، (الصيرفي، 2008: 114)، (والعجمي، 2009: 92):

- تنمية الإجماع على الغايات والأسباب الرئيسة وإعطاء تصور واضح لطبيعة عمل المنظمة.
- إعطاء تعريفا للأعمال مما يساعد على جعل الأهداف الاستراتيجية واضحة وحقيقية.
- تسهيل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع منظمة الأعمال نظراً لوجود فلسفة واضحة لها.
- تعطي شعوراً للعاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة ومحددة.
- تساعد على توصيل رؤية المنظمة أو رؤية القيادة العليا بها إلى كافة العاملين والمتعاملين بالمنظمة.
- تعتبر الأساس في وضع استراتيجية المنظمة والخطط والسياسات الخاصة بها.
- تحدد مستويات الأداء التنظيمي.
- تحديد مستويات السلوك والجانب الأخلاقي المتوقع.

ويعتبر صياغة بيان رسالة فعالة ليس بالأمر السهل نظراً لأنها تتطلب جهداً، وتكلفة عالية، وخاصة في المنظمات الكبيرة. بالتالي تحكمها مجموعة من الشروط، والمعايير تتضمن: (ماهر ، 2009: 72-73)، (العجمي، 99: 2009)، (المغربي، 1999: 79-81).

- أن تكون رسالة المنظمة واضحة، ومفهومة، ومعبرة، وبسيطة. وتعطي لجميع الأطراف مدلولات واضحة، وموحدة، ومنسجمة سواء كانت الأطراف داخل المنظمة أو خارجها.
- إمكانية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج.
- أن تعكس الصفات المميزة لها، وتمثل شخصيتها.
- أن تكون موجهة نحو الأسواق والعملاء ومركزة على الخصائص المميزة التي تنفرد بتقديمها إلى العملاء وإمكانية تعزيزها مستقبلاً.
- أن تكون متكيفة مع ما يحصل في البيئة المحيطة.
- أن تتميز بسهولة اتصالها مختلف الجهات والأطراف ذات العلاقة.
- أن تتميز بانثارة الدافعية لدى الأفراد.
- أن تكون منسجمة مع باقي مكونات الإتجاه الاستراتيجي وتعطي دعماً وترابطاً لها.

- تحدد القيود الحضارية والأخلاقية والقانونية الواجب الإلتزام بها.
- تحدد دعائم النجاح التي سوف تعتمد عليها المنظمة في الفوز على المنافسين.

واضاف (الصيرفي،2008: 117) شروط أخرى:

- أن تكون معلنة للعاملين والمتعاملين والمجتمع.
- أن تكون معبرة عن حقوق العاملين وإلتزاماتهم وحاجاتهم.
- أن تتناغم مع فلسفة المنظمة أو القيم والمعتقدات الخاصة بها.
- أن توضح للقارئ ما الذي يتوقعه في التنفيذ.

بينما (السويدان، 1425: 47) أضاف بعض النقاط التالية:

1. أن تأتي قصيرة وسهلة يسهل تذكرها.
2. تصف المؤسسة من حيث أهدافها، ومن جمهورها، وكيف ستحقق ما تريد (What, Who, How, and Why).
3. تركز على محور استراتيجي محدد.
4. واسعة غير هلامية، ومحددة من غير تفصيل.
5. تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة.

لكتابة بيان الرسالة يشير العديد من الباحثين مثل (السويدان، 1425: 42-45)، (بني حمدان، 2007: 131-132)، (الصيرفي، 2008: 124-126). (ليك، 2008: 200)

لابد إن يجيب فريق التخطيط على الأسئلة التالية :

1. ما العمل الذي تؤديه المنظمة؟
2. ولمن تؤدي هذا العمل؟
3. كيف تؤدي المنظمة هذا العمل؟
4. لماذا وجدت المنظمة؟
5. ما القوى المحركة والدافعة لها؟
6. ما الميزة التنافسية لها؟

ماذا؟

توفر الكثير من المنظمات الإجابة على هذا السؤال من خلال تحديد نوع الخدمات التي تقدمها أو نوع السلع التي تنتجها.

من؟

تحدد المنظمة لاي نوع من العملاء والمستفيدين المحتملين تتوجه المنظمة بشكل اساسي.

**كيف؟**

تحديد الكيفية التي تحقق بها المنظمة رسالتها.

**لماذا؟**

يقوم فريق التخطيط بفحص السبب الرئيس لتأسيس المنظمة، وما هي الحاجات العامة للمجتمع الذي يقوم، ويصبح سبب تواجدها هذا جزءا من تشكيل الرسالة.

**القوى المحركة**

تعتبر هذه النقطة عنصراً هاماً في تشكيل الرسالة فهناك العديد من القوى المؤثرة في المنظمة أو الشركة كالسلعة المقدمة، التكنولوجيا، السوق، والقيادة.

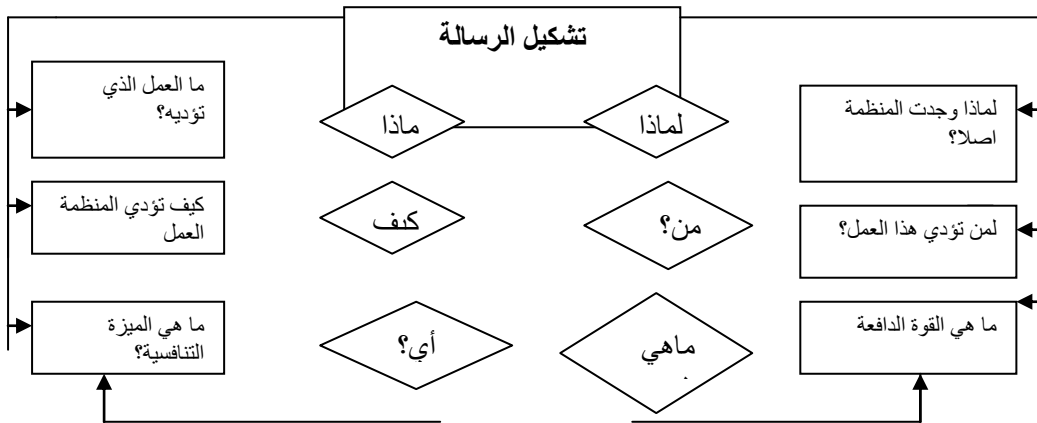
**القدرات المتميزة**

تحديد الصفات والمزايا التي تجعل المؤسسة مختلفة عن منافسيها لذا لابد إن يطرح فريق التخطيط سؤالاً ويجب عليه : ما الشيء الذي نجده، وكيف نمي تلك المهارات الخاصة؟

**شكل (2)**

**تشكيل الرسالة**

(السويدان، 1425: 45)



ويشير (الصيرفي، 2008: 181) إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في رسالة المنظمة وفي أهدافها: متغيرات البيئة الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. ومتغيرات البيئة الداخلية والموارد. والخبرة السابقة للمنظمة. ومعتقدات وقيم الإدارة العليا.

وقد اكد (عوض، 2004: 45) هذه العوامل وأشار إلى إن هناك مجموعة من العوامل تحدد مضمون الرسالة أهمها: نتائج تقييم البيئة الخارجية، ونوعية الفرص المتاحة، وطبيعة التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية. كما تؤثر على الرسالة نتائج تقييم البيئة الداخلية وإمكانات المنظمة من حيث نقاط قوتها، وضعفها، وإهتمامات الإدارة العليا، ورغبتهم في تحمل المخاطرة.

### ثالثا القيم: (Values)

تمثل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة المنظمات، وتشكل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية، التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة عمل المنظمة، ومورداً يبنى خلال فترات زمنية طويلة، ويحتاج إلى جهود عظيمة. فقيم المنظمة تعتبر من المفاهيم الأساسية والهامة ضمن التوجه الاستراتيجي لها. ويتأثر تحديد رسالة المنظمة وتصميم الأهداف المشتقة منها والاستراتيجية الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بقيم واتجاهات وتوقعات الإدارة العليا للمنظمة. وتعبّر القيم عن الأخلاقيات أو المعتقدات الأساسية الهامة لفريق الإدارة العليا فهناك قيم مثل النزاهة، والإخلاص، والشرف، والعمل الجاد، والإبداع، واحترام العميل، وحب الخير. يفترض أن تتوافر هذه القيم في الفريق المثالي للإدارة العليا. وتسهم القيم في تشكيل ثقافة المنظمة التي تتكون بدورها من معتقدات، وتوقعات تصيغها الإدارة العليا وتزرعها أو تبثها في العاملين على إختلاف مستوياتهم ومواقع عملهم فتشكل سلوكياتهم. ويمكن إن تنتقل ثقافة المنظمة من جيل إلى آخر من العاملين بها. فالقيم الشخصية للعاملين التي تؤثر في سلوكياتهم تؤثر في مدى فاعلية أدائهم في تنفيذ الاستراتيجية. (مصطفى، 2005: 54).

وقد أشار (ليك، 2008: 205) إن القيم تزداد أهميتها يوماً بعد يوم، والعديد من المؤسسات تستخدم بيانات القيم الخاصة بها كنقطة مرجعية لاتخاذ القرارات أكثر من بيانات الرسالة والرؤية. ولا بد أن تكون هذه القيم نابعة من تحليل نوع المنظمة أو الشركة التي تريد أن تكون عليه الشركة في الوقت الحاضر والمستقبل. وأن يكون هناك إيمان وإقتناع من العاملين فعلا بالقيم، حيث تحقق لديهم الإلتزام والنجاح للمؤسسة فتكون المؤسسة في موقف قوي يجعلها تتفوق على منافسيها.

وقد عرفت القيم بانها: مجموعة من المبادئ، والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ، وما هو صواب في موقف معين. وقد عرفت بانها:

مجموعة من المعتقدات والإتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها هؤلاء المدراء لأنهم يؤمنون بصحتها، وتحدد النهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظمتهم، واتخاذهم لقراراتهم. (بني حمدان، 2007: 138). ويرى (السويدان، 1425: 37) إن الخطط الاستراتيجية التي لا تهتم بالقيم في المنظمة ستواجه مشاكل كبيرة وقد تفشل أيضاً. أن القيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح. كما إن القيم تعطي شعوراً بالتوجهات المشتركة لكل العاملين، وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية.

وأشار (بني حمدان، 2007: 139) إن القيم تجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في المنظمة وسوف تثار دافعيتهم لان الحياة في المنظمة سوف تصبح ذات معنى لهم، وتؤدي إلى إيجاد شعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة. فالقيم تعمل كمعايير لتوجيه عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية، كما إنها تعتبر أدوات مؤثرة لتغيير الثقافة المؤسسية السائدة، وتعمل أيضاً على تحفيز العاملين وإلزامهم بالعمل، وتعتبر عن المعتقدات الأساسية حول أفضل الممارسات التي يجب أدائها من قبل العاملين. وتساعد على توجيه القادة نحو بناء الهياكل وتصميم، وتطوير الأنظمة والمهارات المطلوبة من أجل تحقيق الرؤية المستقبلية. وإن أفضل البيانات لمنظومة القيم هي تلك التي تعبر عن مواقف المنظمة وأولوياتها حول الأمور الثلاثة التالية:

- الأفراد: أي طريقة التعامل مع العاملين والعملاء.
- العمليات: أي طريقة إدارة منظمة الأعمال وإتخاذ القرارات وتوفير المنتجات والخدمات.
- الاداء : بمعنى التوقعات بخصوص مسؤوليات منظمة الأعمال وجودة منتجاتها وخدماتها.

إن هذه القيم تلخص الفلسفات أو المفاهيم الأساسية التي سيتم استخدامها في تنفيذ الرؤية والرسالة. وهكذا فإن القيم تساعد في تشكيل وبناء الجسر ما بين الوضع الحالي لمنظمة الأعمال وما ترغب منظمة الأعمال أن تكون عليه في المستقبل. وبالتالي يتضح إن جميع قرارات منظمات الأعمال تستند على أساس القيم وإن مرحلة مسح القيم ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي تشمل على دراسة عميقة للقيم المراد اعتمادها، فلا بد للإستراتيجية والخطة الاستراتيجية ان تتطابق مع قيم المنظمة، وفي حالة عدم تطابقها مع قيم المنظمة لابد من تغيير الاستراتيجية أو الخطة الاستراتيجية المتبعة.

#### رابعاً: الغايات والأهداف الاستراتيجية: Strategic Goal and Objectives

يرى (مصطفى، 2003: 95) إن الأهداف تعتبر عروس التخطيط فلا تخطيط بدون أهداف، وأن تكون هذه الأهداف أكثر تفصيلاً من الصياغة العامة للرسالة والإظلت عامة في صياغتها بحيث يصعب تنفيذها. وأشار (عباس، 2005: 53) إن الأهداف تساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة في الأداء. والأهداف والغايات تمثل شكلاً من أشكال التعهد والالتزام بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات.

وتحدد الأهداف الرئيسية والتي تأمل المنظمة في إنجازها على المدى الطويل، والمتوسط، والقصير. وتعمل معظم المنظمات وفق سلسلة هرمية من الأهداف حيث يتبوأ عنصر تحقيق الأداء المتفوق قمة الأولويات. وهذه الأهداف الرئيسية ينبغي أن تكون مدعمة بالعديد من الأهداف الثانوية. (جونز، 2001: 30). وإن اختيار الأساليب الناجحة للوصول للأهداف المطلوبة يستلزم وجود أهداف واقعية يمكن تحقيقها، ومن ثم أهمية تكافؤ القدرات، والموارد مع الأهداف. (كاخيا، 2005: 40).

الأهداف الاستراتيجية: هي الإطار أو التوجه العام للمؤسسة أو الفرد خلال مدة زمنية طويلة نسبياً. فتكون بمثابة نتائج أو مستويات أداء يراد الوصول إليها خلال مدة زمنية طويلة. (خاطر، 2008: 65).

#### الفرق بين الغايات والأهداف:

راى (عباس، 2005: 53) إن الأهداف تشير objectives إلى "النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام رؤية المدرسة ورسالتها إلى واقع عملي وتتسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس". أما الغايات Goals: هي عبارة عن أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه على المستوى البعيد ويتم وضعها عادة بصورة مجردة مثل تنمية القيم الأخلاقية لدى التلاميذ أو جعل المدرسة متميزة ويجب إن تتميز ببعض الخصائص من أهمها: البعد عن التفاصيل الدقيقة، والشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المؤسسة، والمدى الزمني الطويل. فالغاية الواضحة تساعد في تحقيق التخصيص الجيد للموارد البشرية والمادية والاستخدام الفعال لها كما تسهم في تحديد الأهداف الفرعية للمدرسة والإدارات المختلفة الموجودة.

أما (المغربي، 1999: 93) فقد ذكر إن الغايات تعتبر الأهداف الشاملة، فهي تمثل ما ترمي المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد، فهي بطبيعتها أهدافاً عامة توضع بصورة مجردة مثل: هدف النمو، والتوسع، أو هدف المسؤولية الاجتماعية. ولهذا فهي ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية إذ يجب أن تحدد الإدارة العليا بالمنظمة. في حين أن الأهداف الفرعية

"objectives" تمثل أهدافاً على المستوى التخطيطي والتشغيلي وتهتم الإدارة بتحديد لها لبيان أكثر تفصيلاً وإيضاحاً للأهداف العامة كمرشد للنتائج الواجب تحقيقها.

وأشار (الدوري، 2005: 40) إن غايات المنظمة تمثل نهايات عامة، وبهذا تتصف بحالة من العمومية. في حين تمثل الأهداف المرامي المطلوبة لترجمة رسالة وفلسفة وغاية المنظمة إلى نواحي محددة يمكن قياسها. وتساعد عملية تحديد الأهداف في تحقيق الجوانب الآتية (الحسيني، 2000): تحديد بيئة المنظمة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها في البيئة. تحديد رسالة المنظمة. التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات. تقييم الأداء: حيث توفر الأهداف الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المنظمة.

ولذلك فإن الهدف وصف لحالة مستقبلية تروم المنظمة بلوغها. وإن فكرة البيئة، وغاياتها تمثلان مطلبين أساسيين نستوحي منهم الأهداف بالتالي ستكون معياراً لاتخاذ القرارات، وأساس المفاضلة بين البدائل المتاحة لحل المشاكل، كما إنها المرشد في البحث عن معايير تقييم نشاط المنظمة وأدائها الاستراتيجي. وكذلك هي عنصر أساسي للتنسيق والرقابة.

واضاف (المغربي، 1999: 95) في أهمية وضع الأهداف إلى:

تسهم في تفويض السلطة فوجود الأهداف الواقعية، والسليمة يسهم في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة المختلفة. تسهم في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة، وعلاقتها ببيئتها. تسهم في تقييم أداء الأفراد: بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع سياسات الأفراد من حيث الترقية، والنقل، والتدريب والحوافز، وغيرها.

#### سمات الهدف الفاعل:

تحدد الأهداف توجهات محددة للمنظمة وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها وبشكل عام يفترض أن تتسم الأهداف بما يلي: (مصطفى، 2005: 43-44)

الوضوح والتحديد بحيث لا يتضمن توجهات عامة وغامضة. كما يجب أن تولد إستراتيجيات وإجراءات محددة. أن يكون للهدف صيغة كمية كلما أمكن، وله إطار زمني ليسهل قياس مدى تحققه. وأن يكون هدفاً عملياً ممكن البلوغ أو التحقق. وأن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها. وأن يجسد تحدياً فيكون مولداً دافعاً نحو الإنجاز لدى المنفذين ويشعرهم بسعادة تحقيقه. أن ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية الأخرى ولا يتعارض معها.

اما (عباس، 2005: 59) (ماهر، 2009: 104-105) فقد أضافا مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية:



1. القبول أي بمعنى ان تكون الأهداف قد لاقت قبول من جميع المسؤولين ويمكن تحقيق القبول من خلال مشاركة الجميع في صياغة ووضع الأهداف.
2. القابلية للقياس يجب أن تعكس ما الذي تسعى المنظمة لتحقيقه ومتى.
3. المرونة بمعنى أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع المتغيرات أو التطورات غير المتوقعة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية.
4. التحفيز: تشير الكثير من الدراسات إلى أداء وإنتاجية الأفراد ترتفع عندما يتم وضع الأهداف في مستوى تحفيزي.

وقد أشار (بني حمدان، 2007: 153) إن عملية تطوير الأهداف المحددة تكمل الجانب من عملية التخطيط الاستراتيجي المتمثل في السؤال التالي:

"اين نرغب أن نكون؟" "Where do we want to be?"

لقد تطورت آليات وطرق تحديد الأهداف عبر الزمن في ضوء التطور الحاصل في فلسفات وطرق ممارسة الإدارة في منظمات الأعمال وكل منظمة تستخدم الطرق التي تلائمها وتلائم أسلوب عملها. والخطوات الآتية تمثل أحد طرق تطوير الأهداف:

1. مراجعة الرسالة و الغايات الاستراتيجية.
2. تحديد النتائج المطلوبة من خلال تحديد حجم ما يمكن إنجازه والجوانب التي يمكن تحقيقها وأهم المتغيرات التي ستؤثر في النتائج، وهل هذه النتائج تتماشى مع سياسات وقيم وأولويات منظمة الأعمال.
3. تحديد السقف الزمني لتحقيق النتائج.
4. ترسيخ المسؤولية والتي تتطلب مراجعة مقاييس، ومستويات الأداء المستهدفة المحددة اصلا للغايات، والتعرف على مقاييس أداء إضافية للأهداف، وتحديد مستويات الأداء المستهدفة من كل هدف، وتقييم الكيفية التي سيقاس بها سير التقدم، والتهيؤ لجمع المعلومات المناسبة.

معوقات تحقيق الأهداف: (الصيرفي، 2008: 177)

1. وضع أهداف غير سليمة، وذلك بوضع أهداف لا يراعي فيها الإتساق مع رسالة المنظمة وإستراتيجيتها.
2. وضع أهداف غير ممكنة التحقق، أو سهولة التحقق لا تتناسب مع موارد المنظمة وإمكاناتها.
3. عدم تناسب نظام المكافآت مع الأهداف الموضوعية، أو وضع نظام للمكافآت لا يكافئ الأهداف التي تحققت بفاعلية.

4. عدم تكيف الأهداف مع التغيرات في الظروف البيئية المحيطة.
5. وضع اهداف عامة غير واضحة، وعدم توافر المقاييس التي يمكن من خلالها قياس مدى تحقيق الأهداف، وعدم تحديد السلطات والمسؤوليات اللازمة لتحقيق الأهداف.
6. ضعف نظام الإتصالات والمعلومات بالمنظمة.

### أهميته وفوائده

يرى كل من (العجمي وآخرون، 2007: 116) إن التخطيط في أوسع معانيه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف معينة، تتيح الاستخدام الفعال لمختلف الموارد المتاحة لتلافي عثرات المستقبل. فالتخطيط يفيد في اختيار الطريقة المناسبة لتحقيق هدف معين من عدة بدائل متاحة، وهو في تناوله للمستقبل يعتمد على متغيرات ومعلومات حاضرة مما يحقق أفضل الإستثمارات لتحقيق الأهداف مع إمكانية التعامل مع هذه المتغيرات في مواجهة كل ما هو جديد وتحقيق الرقابة على الأداء.

وبسبب التغيرات الحاصلة في البيئة بالإضافة إلى النقد الموجه لمداخل التخطيط التقليدية تأتت الحاجة إلى نوع جديد من التخطيط يلبي حاجات الإدارة العليا، ويساهم بشكل رئيس في نجاح منظمات الأعمال. وتأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي في عدة نقاط حسب ما أشار إليه (ادريس واخرون، 2007: 17-18):

- يزود منظمات الأعمال بالفكر الرئيس لها وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف، والخطط، والسياسات.
- يساعد على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.
- يفيد في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيةهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة.
- يعتبر من القنوات الهامة للإتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها وكذلك المشاكل التي تواجه المنظمة.
- يساعد على إتاحة الفرصة لدى العاملين في المنظمة للمشاركة في اتخاذ القرارات بالتالي يولد لديهم شعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضى لديهم.

- يساعد على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.

- ويرى (غنيم، 2008: 203) إن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لجميع المؤسسات والهيئات المختلفة بما يساعد على نجاحها وإستمرارها يمكن حصرها في الآتي:
- ترشيد إتخاذ القرارات في العملية الإدارية .
- سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وضبط عملية تخصيصها وزيادة العائد من استخدامها.
- تفعيل دور القيادة أو الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية والفنية.
- تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية في التنظيم (العليا، والوسطى، والدنيا).
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على المنظمة مما يعمل على زيادة فاعليتها وكفائتها.

وقد ذكر (ابو النصر، 2009: 132-133) بأن للتخطيط فوائد عديدة منها:

إجراء التعديلات في الوقت المناسب فإذا ما تم تحديد الأولويات في الخطة فإنه يمكن إجراء أي تغيير أو تعديل. تفادي الإرتباك في التنفيذ. تحسين فاعلية الأداء الوظيفي فتتحسن فاعلية الأداء الوظيفي إذا تم تخطيط الأعمال بحيث تؤدي بشكل متوقع. التقليل من المخاطر التي يمكن إن تقع فيها المؤسسة. الإستعداد المبكر لمواجهة المشكلات المتوقعة والعمل على حلها. التعرف على إمكانات وقدرات العاملين في المنشأة وطاقاتهم الذهنية.

وبالتالي يعد استخدام التخطيط الاستراتيجي في المدارس عملية ضرورية وليس عملية ترفيحية نظرا لأنه يؤدي إلى رفع وتحسين الكفاءة في الأداء في هذه المدارس بالإضافة إلى انه تتناسب مع متطلبات الإدارة الاستراتيجية التي تسعى إليها كل الوزارات والهيئات الآن. فتأتي أهمية استخدامه إلى انه سيحقق الآتي وهذا ما أضافه (عباس، 2005 : 19-20):

يرفع درجة وحساسية مديري المدارس للتغيرات والفرص والتهديدات المحيطة بهم. يؤدي إلى زيادة درجة الإبداع والإبتكار لدى مدراء المدارس لما يتطلبه من فكر علمي وخطوات متسقة في تنفيذه. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تدريب المديرين كي يكونوا أكفاء وكذلك تقوية القدرات الإدارية التي من شأنها التكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة.

واضاف (درويش، 2008: 107) عن فوائد التخطيط الاستراتيجي: على إنه يطور ويوجد الإحساس بملكية الخطط الموضوعية. يحقق الاستخدام الفعال للموارد في المنظمة.

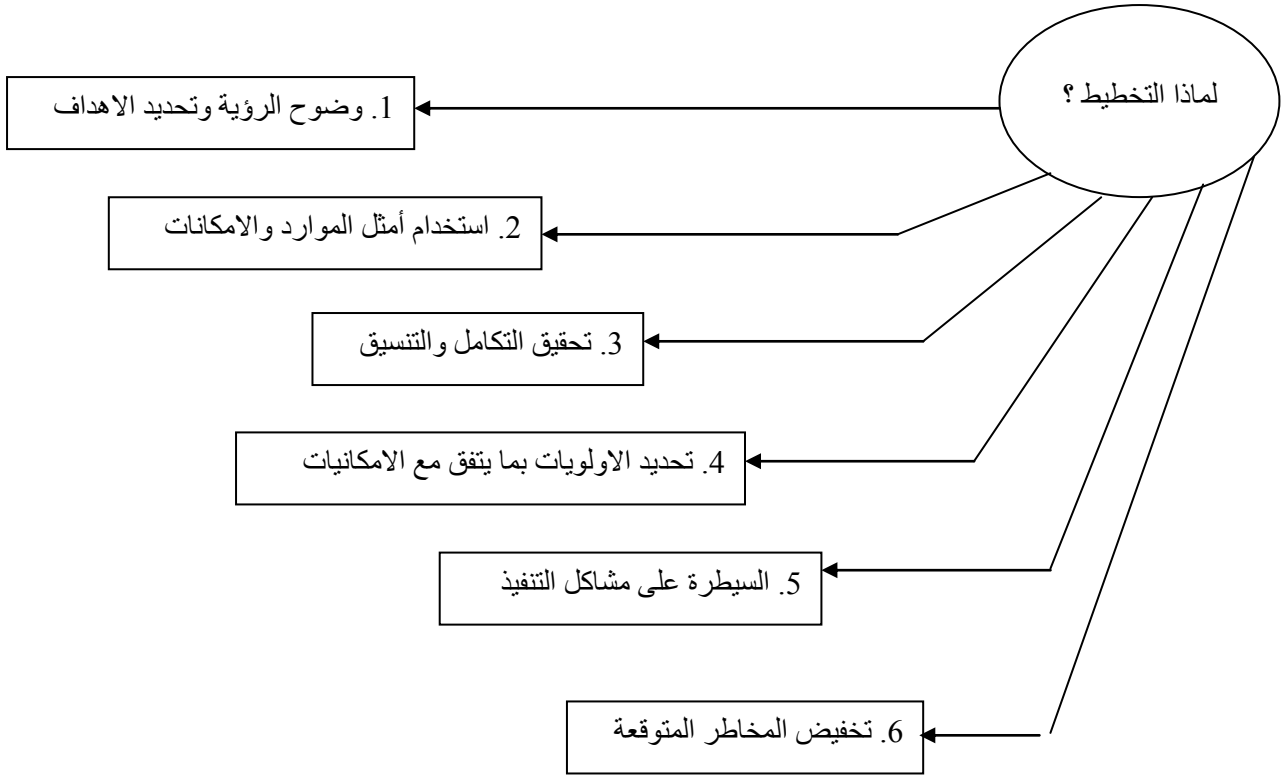
وقد لخص (العجمي، 2009: 97) فوائد التخطيط الاستراتيجي في سبع نقاط:

- (1) تحديد الإتجاه يحفز على التفكير المستقبلي.
- (2) ينسق الجهود بالتالي فهو يعمل وسيلة ربط بين الجهود والتطلعات.
- (3) يوفر المعايير التي من خلالها يمكن التقدم إلى إحراز وإنجاز التطلعات.
- (4) يوضح معالم الطريق حيث يساعد على تحديد ما تريد فعله والوصول اليه.
- (5) يجهز المرء حيث يجعلك على أهبة الإستعداد للتعامل مع الظروف والمشكلات الطارئة.
- (6) يكشف الوضع أي انه يعطي صورة واضحة لكيفية التفاعل مع المهام والأنشطة المختلفة.
- (7) يحفز المرء فالتخطيط يدفعك للأمام ويقود خطاك إلى أعلى ويرفع الروح المعنوية ويحسن الرؤى والعلاقات مع الآخرين.

### شكل (3)

#### أهمية التخطيط

(السويدان، 1425: 20)



فريق عملية التخطيط الاستراتيجي:

أشار (دوريس وآخرون، 2006: 55-57) إن التخطيط الاستراتيجي هو جهد جماعي، وعلى الرغم من كونه يبدأ من المستويات العليا؛ فإنه يتوجب على القادة الحصول على مدخلات المديرين، والمشرفين، واولئك العاملين في المستويات الدنيا ممن لديهم المعرفة الأفضل بالخدمات والعملاء. ويجب على فريق القيادة إشراك أفراد من ذوي المعرفة الكبيرة في جميع الخدمات، أو الوحدات التنظيمية للمنظمة. وكقاعدة عملية فإن الأفراد الذين يتحملون مسؤولية تحقيق جزء من الخطة الاستراتيجية يجب إن يشاركوا في تطوير ذلك الجزء من الخطة. ومن الطبيعي أن يتفاوت حجم الفريق مع حجم وتعقيد المنظمة ففي المنظمة الكبيرة يتم إشراك جميع العاملين ممن لهم معرفة وإحاطة بموضوع التخطيط الاستراتيجي. أما في المنظمات الصغيرة فيمكن لمدير التخطيط ومساعديه أن يمثلوا مجمل الكادر المعني بعملية التخطيط الاستراتيجي.

إن عملية التخطيط الاستراتيجي بكل أبعادها يجب أن تكون شمولية أي تشمل كافة القطاعات من مجلس الإدارة والموظفين والأفراد العاملين المعنيين بنجاح المنظمة. وتتسم هذه الشمولية بالآتي:

- تساعد على بناء الحماس الداخلي والخارجي والإرتباط بالمنظمة واستراتيجياتها ويكون الأفراد هم أصحاب الأهداف والمجهودات المبذولة لتحقيق أفضل النتائج.
- تؤكد الشمولية على إن قاعدة البيانات والمعلومات تعكس احتياجات الأفراد وتوقعاتهم داخل المنظمة وتطلعات الجهات الخارجية.
- تبني مستوى من الموضوعية لعملية التخطيط.
- توجد أساس لعلاقات العمل المستقبلية.
- تعمل على توحيد الهدف وسط كافة العناصر الأساسية المعنية.
- تؤسس قاعدة لتداول المعلومات بين العاملين والإدارة والعملاء والعناصر والفئات الأخرى بصورة دائمة ومستمرة.

#### خامسا التحليل الخارجي :

يعتبر التحليل الخارجي للمنظمة أحد مكونات التخطيط الاستراتيجي، ويتمحور الهدف من التحليل الخارجي حول تحديد الفرص، والتهديدات الاستراتيجية في البيئة الخارجية للمنظمة ويتضمن تحليل بيئة المنظمة الخارجية مراحل يتم فيها جمع بيانات، أو معلومات، ثم تحليلها وتقييمها، والتي يمكن إن تؤثر على المنظمة إيجاباً أو سلباً. ويفيد تحليل البيئة الخارجية في تصميم الأهداف إذ انه يساعد على جعل الأهداف واقعية وعملية طالما صممت ونفذت على ضوء استشراف متغيرات مستقبلية. وتتيح الخطوات المرتبطة بمتابعة بيئة المنظمة

والخارجية، و تقييم الفرص، والتهديدات. فالفرصة تتواجد عندما تجد المنظمة نفسها بفعل متغيرات بيئية في مركز فريد يجعلها تستفيد من ظرف خاص تكون مؤهلة للتعامل معه والإفادة منه. ويتطلب الأمر في هذه الحالة حساسية المدراء لهذه المتغيرات ليحسنوا إدراكها وإدراك ما تفرزه من فرص. أما تحليل التهديد أو القيد فهو عملية رصد، ومتابعة، وتقييم وتحديد، و تهديد أو أكثر يؤثر على عمليات المنظمة. وقد يأتي التهديد من عدة مصادر بيئية خارجية فقد يأتي من البيئة المحلية، أو الإقليمية، أو العالمية، ومن البيئة الاقتصادية أو السياسية، أو التشريعية، أو الثقافية، أو السوقية وغيرها. والتهديد: هو متغير خارجي يميل إلى إن يكون طويل الأجل مع غياب القدرة على التعامل معه. (جونز، 2001: 30) و(مصطفى، 2003: 121-122). ويرى (خليل، 1994: 53) إن الفرص: إتجاه بيئي يؤثر تأثيراً إيجابياً على المؤسسة أما التهديد: إتجاهات بيئية تؤثر تأثيراً سلبياً على المؤسسة.

#### سادسا التحليل الداخلي :

يعتبر تحليل البيئة الداخلية من المكونات الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي فالتحليل الداخلي يمكن من متابعة وتقييم العوامل الداخلية والمتغيرات المؤثرة على أداء المنظمة بهدف كشف نقاط القوة أو الضعف وبالتالي يساعد على تحديد نقاط القوة وكيفية استثمارها واستخدامها، وكذلك متابعة وتقييم نقاط الضعف وكيفية تداركها. وقد أشار (دوريس واخرون، 2006: 74) إن فهم ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة يحقق العديد من الفوائد أهمها:

- إن فهم البيئة الداخلية للمنظمة، وفهم عناصر القوة والضعف فيها يجعل خياراتها الاستراتيجية، واقعية، وممكنة التنفيذ وتمكن من الاستغلال، والاستخدام الأمثل لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في إقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.
- تستطيع إدارة المنظمة إيجاد مزايا تنافسية لها في بعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.
- يساعد الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال التي تستطيع فيها هذه المنظمة من تقديم ما هو مميز وتحقيق أداء عالي في هذه الأعمال.

يوجد إختلاف بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية وعناصرها ومجالاتها ومايفترض إن ينصب التحليل عليه ومهما تعددت هذه العناصر والمكونات في البيئة الداخلية للمنظمة فان بعض الباحثين حددها بثلاثة مكونات رئيسة وهي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وموارد المنظمة. (مصطفى، 2003: 120).

بينما أضاف (دوريس :2006: 75) مكون آخر ذو أهمية بالغة في نجاح منظمات الأعمال وهو القيادة العليا للمنظمة حيث لها دور فاعل ورئيس في نجاح المنظمة وتحقيق نتائج أفضل.

## نماذج التخطيط الاستراتيجي

هناك نماذج عديدة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي إلا إن هذه النماذج لا تختلف كثيرا من الناحية الجوهرية. ويتركز الاختلاف بين نموذج وآخر في التركيز على جوانب معينة في مرحلة ما وعلى الأهداف التي تسعى قيادة المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي.

وأهم هذه النماذج في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بصورة عامة وفي مؤسسات التعليم بصورة خاصة:(الهالي،2008: 194-209).

### أولا: نموذج برايسون

- يقدم برايسون لهذا النموذج ثمان خطوات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ويرى إنها تشكل بناء منطقياً يساعد صناع القرار على مواجهة القضايا المهمة التي تواجه مؤسساتهم:
1. الإتفاق المبدئي على استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي ويتضمن هذا الإتفاق عناصر مثل: الهدف من التخطيط، والخطوات التي سيتم إتباعها في العملية، ونوعية التقارير وتوقيتها، وأعضاء لجنة تنسيق التخطيط ووظائفهم، وفريق التخطيط ومهامه، وكذا اللجنة المسؤولة عن تدبير المصادر الضرورية لاستمرار الجهد التخطيطي.
  2. تحديد وتوضيح القيود: وتتضمن هذه الخطوة تحديد وتوضيح التعليمات الرسمية وغير الرسمية المفروضة على المؤسسة من الداخل والخارج مثل التشريعات واللوائح وغيرها مما يجعل المؤسسة على علم بما هو مسموح وما غير ذلك.
  3. توضيح رسالة المؤسسة وقيمها: فتوضيح رسالة المؤسسة وقيمها في ضوء القيود واللوائح يعطي التبرير الإجتماعي لوجودها ، وقبل تحديد الرسالة وقيمها يجب إن تقوم بعمل تحليل متكامل للجهات ذات العلاقة بالمؤسسة.
  4. تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة: ويتضمن ذلك إكتشاف البيئة الخارجية للمؤسسة بهدف تحديد الفرص، والمخاطر التي تواجهها من الناحية السياسية، والاقتصادية، والإجتماعية ، والتكنولوجية.

5. تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة ويتضمن هذه الخطوة تقييم المؤسسة لنفسها بهدف تحديد جوانب القوة ، والضعف بها وتضم عملية التقييم ثلاثة أبعاد: مصادر المؤسسة (المدخلات) ، والاستراتيجية الحالية (العملية)، والأداء (المخرجات).
6. تحديد القضية الاستراتيجية: وتشير هذه الخطوة على الخطوات السابقة هي التي تمهد وتؤدي إليها فالقضايا الاستراتيجية: هي عبارة عن موضوعات السياسة الجوهرية التي تؤثر على قوانين المؤسسة ورسالتها وقيمها ومخرجاتها. وقد تصبح المؤسسة التي لا تتعامل مع قضية استراتيجية غير قادرة على مواجهة المخاطر، واستغلال الفرص المهمة.
7. مراجعة الإستراتيجية وتطويرها: ويتم في هذه الخطوة مراجعة الاستراتيجيات وتطويرها للتعامل مع القضايا التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، وبالتالي يجب أن تتم كافة الخطوات السابقة في ضوء إستراتيجية التي تكون قابلة للتطبيق من الناحية العملية، وتحظى بالتأييد السياسي وكافة الجهات ذات العلاقة وتتوافق مع فلسفة المؤسسة وقيمها.
8. وصف لصورة المؤسسة في المستقبل: في هذه الخطوة تحدد المؤسسة الصورة التي يجب أن تصبح عليها في المستقبل مع تنفيذ الاستراتيجيات بإتقان وتحقيق الأهداف بنجاح وهو ما يطلق عليه برايسون "رؤية النجاح" وتتضمن هذه الرؤية رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها ومعايير الأداء وبعض القواعد المهمة المتعلقة بالقرار والمستويات الأخلاقية المتوقعة من العاملين.

### ثانيا: نموذج الرقابة المركزية:

- حاول "بيرنارد تاييلور" تقديم تصور للأنماط العامة يمكن للمؤسسات أن تتبعها في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتتضمن هذه الأنماط مايلي:
1. نمط الرقابة المركزية : وينظر فيه إلى التخطيط على أساس إنه نظام لأكتساب وتوزيع المصادر.
  2. إطار عمل للإبداع :ويتضمن فكرة إن التخطيط يجب أن يقدم إطار عمل لظهور عمليات ومخرجات جديدة .
  3. إدارة إستراتيجية: وتتضمن فكرة إن التخطيط يجب ألا يهتم بتشكيل الاستراتيجيات ولكن بتطوير المهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات.
  4. التخطيط السياسي: ويتضمن النظر إلى التخطيط على أساس إنه عملية لحل الصراعات بين الجماعات والمنظمات داخل وخارج مجال العمل.
  5. بحث مستقبلي : ويتركز مفهوم التخطيط فيه في إكتشاف، وتشكيل المستقبل.

### ثالثا: المدخل المتكامل لفعالية المؤسسة:



يقدم "بيلو وموريسى واكومب" نموذجاً لتطبيق التخطيط الاستراتيجي يطلقون عليه "المدخل المتكامل لفعالية المؤسسة" على أساس إنه يقدم تصوراً شاملاً لعملية التخطيط ونظم الرقابة، وقد تم تطويره إنطلاقاً من إعتقاد إن المؤسسة الناجحة نجاحاً حقيقياً لا بد أن تتكامل فيها كل عناصر العملية تكاملاً تاماً على المستوى الأفقي، والرأسي. ويتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر:

1. الفعالية الداخلية: وتركز على المدخلات أو المصادر التي تحتاج إليها المؤسسة، وعمليات الفحص التي توضح التكنولوجيا المناسبة والمطلوبة، وكذلك المخرجات من حيث علاقتها بالأهداف الموضوعية.

2. البيئة الخارجية: وتركز على درجة التنافس، والتقدم التكنولوجي، وتنوع التقلبات الاقتصادية.

3. الأداء المتوازن: وينطلق هذا العنصر من النظر إلى المخطط الاستراتيجي على أساس أنه يمثل حلقة الوصل بين حاجة المؤسسة إلى الفعالية وحاجتها إلى مواكبة التغير السريع في البيئة الخارجية. ويؤكد هذا العنصر على ضرورة التوازن في أداء المخطط الاستراتيجي عند توزيع المصادر المحدودة على القطاعات الداخلية المختلفة كي تتمكن من مواجهة متطلبات البيئة.

#### رابعاً : نموذج ستينر :

يتضمن نموذج "ستينر" ثلاث مراحل توضح الخطوات المنطقية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي "

1. المقدمات المنطقية وتتكون هذه المرحلة من خطوتين رئيسيتين تركز الأولى على تحديد كيفية بدء المسؤولين لهذا الجهد وكذلك حجم ونوع المعلومات الجوهرية المطلوبة لتطوير وتنفيذ الخطط وهو ما يطلق عليه "ستينر" مصطلح "التخطيط للتخطيط" اما الثانية تركز على جمع البيانات الخاصة بالتوقعات، والإهتمامات الخارجية، والداخلية، والماضي، والحاضر، والتنبؤ بالأداء في المستقبل، وتقييم الفرص، والمخاطر في البيئة الخارجية في ضوء جوانب القوة، وجوانب الضعف في المؤسسة وهو ما يطلق عليه "ستينر" تقييم الوضع الحالي.

2. تشكيل التخطيط: تركز هذه المرحلة على تشكيل الخطط فبعد رصد الوضع الحالي تتحول العملية إلى وضع استراتيجيات نموذجية، واستراتيجيات للبرنامج ويتركز هدف هذه الخطوة على تمكين المؤسسة من تحديد أهدافها الجوهرية المهمة، وبناء الوسائل الأكثر فعالية لإنجاز تلك الأهداف. ومع إكمال الاستراتيجية النموذجية تركز العملية على تطوير خطط

أو برامج متوسطة المدى تكون وظيفية، ومصممة لتقديم وصف مفصل لكيفية الاستراتيجية النموذجية ، وبعدها تأتي الخطط القصيرة المدى التي تقدم تحليلاً إجرائياً للخطط متوسطة المدى. ويختلف ارتباط هذه الخطط من مؤسسة إلى أخرى.

3. التنفيذ والمراجعة: تركز هذه المرحلة على التنفيذ والمراجعة ويؤكد "ستينر" على ضرورة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بمجرد تطويرها على أن تغطي عملية التنفيذ جميعاً الأنشطة الإدارية بما في ذلك من عمليات الرقابة والتقييم. فلا يوجد هناك شيء يمكن أن ينتج خطأ جديدة أفضل من إهتمام مسؤولي الإدارة العليا بالخطط والنتائج التي تفرزها.

### مراحل التخطيط الاستراتيجي:

#### أولاً التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

تعد بيئة المؤسسة (الداخلية والخارجية) من العوامل الهامة التي تحدد نجاح هذه المؤسسة، ونجد إن أي مؤسسة تواجه حالياً بيئات على درجة كبيرة من التغيير والتعقيد لما يحدث في هذه البيئات من تغيرات في النظم والقواعد والقيم والأخلاق والأساليب، وإن تجاهل هذه المتغيرات والتعقيدات يقلل من فرص الاستقرار والنجاح لأي مؤسسة.

وأكد (المغربي، 1999: 108) على إن المنظمة حتى تستطيع تحقيق أهدافها لا بد من التفاعل مع بيئتها الخارجية مما يتطلب ضرورة دراسة العوامل المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها.

وقد عرف (الخفاجي، 2010: 115) هذا التحليل: على إنه مراقبة بيئات المنظمة لتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة في قدرة المنظمة للوصول إلى غاياتها، ويعتمد نجاحها على دقة النظر الفاحصة في تقييم البيئة وضمان سلامة صياغة الاستراتيجية.

كما عرف (عوض، 2004: 95) هذا التحليل: على إنه رصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية لأي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديداً للمنظمة. والتغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات . فالبيئة الثابتة المستقرة لا تخلق فرصاً أو تهديداً.

وقد أكد (غبريال، 2010: 65) إلى أهمية دراسة ما يدور خارج حدود المنظمة وذلك من أجل البقاء. وقد أشار إلى ضرورة أن تدرس المنظمة الإتجاهات والتغيرات الاقتصادية والسياسية والإجتماعية التي ستؤثر على قوتها، وأن تحدد نوع المعلومات المطلوبة، وما مصادر داخل وخارج المنظمة. وكيف ينبغي أن تجمع هذه المعلومات ، وتفسرها كما إنها

عليها أن تنشئ جهازا يتأكد من إن هذه المعلومات جمعت، وقدمت بحيث يتمكن فريق الإدارة العليا من أن يستخدمها بسهولة وفاعلية من أجل تحديد القوة الدافعة لها في المستقبل. وتساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها: (المغربي، 1999: 109) و(عباس، 2005: 29).

- الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات وبما يتناسب مع أهداف وتطلعات المجتمع المحلي.
- الموارد المتاحة: تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية - رأس مال - تكنولوجيا - آلات - أفراد - وغيرها) وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.
- أنماط القيم والعادات والتقاليد: تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع التي ستتعامل معها المنظمة والوقوف على أنماط القيم السائدة وتحديد أولويات هذه المجتمعات.

إن الإهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر بالغ الأهمية عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة فخلاصة نتائج هذه الدراسات تفيد في تحديد وبيان:

1. الفرص التي يمكن للمنظمة إقتناصها واستغلالها.
2. المخاطر والتهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو تخفيفها وعلاجها.

### مكونات البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية من مجموعتين من المتغيرات البيئية هما (المغربي: 1999، 110-112)، (عباس، 2005: 30-34):

1. المتغيرات العامة (الكلية) وتشمل على: المتغيرات الاقتصادية، والمتغيرات السياسية التشريعية، والمتغيرات التكنولوجية، والمتغيرات الديمغرافية.
2. المتغيرات البيئية الخاصة وتشتمل على: أولياء الأمور أو العملاء المنافسون والموردون والمؤسسات التي لها علاقة بالمنظمة.

ويشير البعض إلى نوعين من البيئات التي لها تأثير على المنظمة أو المؤسسة وتشمل نوعين:

- 1- البيئة الخارجية العامة: وهي تشتمل على المؤسسات والهيئات والأفراد التي تقع خارج المؤسسة، وتؤثر عليها بطريقة غير مباشرة. وتشمل العديد من المكونات والعوامل:
- العوامل الاقتصادية: وتتمثل في الإمكانيات المادية المتوفرة في المجتمع فالوضع الإقتصادي في الدولة له تأثير كبير على كل مؤسسة من حيث الزيادة والنقصان في ميزانية كل مؤسسة.

- العوامل الإجتماعية والثقافية وتأثيرها على المؤسسة :فهي عبارة عن مجموعة من العادات والتقاليد والسلوكيات والإخلاقيات التي لها تأثير غير مباشر بالمؤسسة. ومن هذه العوامل يمكن إن يتولد منها العديد من الفرص والتهديدات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند وضع الخطة الاستراتيجية.
  - العوامل التكنولوجية: يتميز القرن الحالي بالعديد من التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة في كل جانب من جوانب الحياة بالمؤسسة، بالتالي هذه التغيرات لها تأثير على الخطة الاستراتيجية، فلا بد أن تواكب هذه المؤسسة التطورات بما يحقق لها أهدافها.
- البيئة الخارجية الخاصة :

عبارة عن المؤسسات والهيئات والإفراد التي بينها وبين المؤسسة تفاعل وتأثير مباشر على الخطة الاستراتيجية وتشمل:

- الموردون: وهؤلاء الذين يمثلون مصادر توريد المواد الخام والإمكانات المادية والبشرية والإدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المؤسسة.
- العملاء : فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم ومتطلباتهم ويعتبر أولياء الأمور هم العملاء الذين لهم تأثير مباشر بالمدرسة وعلى الخطة الاستراتيجية وهنا لا بد من التعرف على احتياجاتهم ومتطلباتهم.
- المنافسون: يمثل المنافسون المؤسسات التي تقدم نفس الخدمة ولهذا يجب دراسة موقفهم التنافسي وقدراتهم وكل ما يفيد في تحديد موقف المؤسسة من هؤلاء المنافسون وبالتالي يسهل عليها وضع وبناء إستراتيجياتها.

### تحليل البيئة الداخلية

تهتم المنظمات بتحليل ، وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك لتحقيق هدف رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة، والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية: وبما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها. وتعتبر عملية تحليل البيئة الداخلية خطوة هامة ، وضرورية في اختيار ووضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث إنه يحقق العديد من الفوائد أهمها:

- 1 تساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- 2 يتضح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات المنافسة لها.
- 3 يحدد نقاط القوة ويعززها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعمها مستقبلا.
- 4 يحدد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها. ومعالجتها ببعض نقاط القوة في المنظمة.

5- يحقق الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) فيعتبر التحليل الداخلي الوسيلة التي تؤدي إلى انتهاز الفرص، وتجنب المخاطر. (المغربي، 1999: 131-132).

وقد عرف (الدوري، 2005: 60) **نقاط القوة**: على إنها تلك الأشياء المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة، وتساهم في إنجاز العمل بمهارة، وخبرة عالية. وتتمثل عناصر القوة في منظمات الأعمال بكفاءة الموارد المالية، وتوفر الكفاءات الإدارية والتنظيمية، وانخفاض تكاليف الإنتاج، وإن وجود شبكة واسعة لتسويق الإنتاج له قدرة عالية للتنافس لتحقيق ميزة عالية، وإملاك المنظمة إنتاجاً أحسن، واسماً بارزاً وسمعة قوية، وتكنولوجية مثالية.

اما **نقاط الضعف**: فهي بعض النقاط التي تؤثر نقص أو فقر في إمكانيات المنظمة، وخصوصاً عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها أو الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو تدعمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية مثل ضعف في الموارد البشرية والمادية، و فشل في جانب البحوث والتطوير. فتعتبر نقاط القوة ميزة للتنافس بينما تمثل نواحي الضعف عرضة للخطر المحتمل.

وتتكون البيئة الداخلية في المدارس من العديد من المتغيرات، والتي تشكل الإطار العام الذي يتم من خلالها تحقيق أهدافها. وقد أشار (عباس، 2005: 35) إلى مجموعة من المتغيرات الأساسية التي تعتبر عناصر هامة لتحقيق الأهداف :

1. مستوى كفاءة العاملين فيها، ومدى قدرتهم على استخدام التخطيط الاستراتيجي وما يملكون من خبرات ومهارات.
2. مدى توفر نظام إداري فعال في المؤسسة.
3. توفر قاعدة بيانات للمعلومات بالمؤسسة والتي ترتبط بمدخلاتها المدرسة والتي يمكن من خلالها التعرف على جوانب القوة والضعف.
4. مدى توفر فلسفة أو ثقافة واضحة للمؤسسة وما تتضمنه من ثقافات ومبادئ وأفكار وقيم والتي لها الدور الفعال في نجاح التخطيط الاستراتيجي.

اما تعريف الفرص حسب ما أشار إليه (الدوري، 2005: 186): هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من المؤسسة وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

اما التهديدات فهي تلك الأحداث المحتملة والتي اذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمؤسسة.

والفرص والتهديدات لا تؤثر بمفردها في جاذبية موقف المنظمة. وإنما تشترك معها في ذلك التأثير عناصر القوة والضعف. وينبغي أن تهدف الاستراتيجية إلى إقتناص الفرص التي تتلاءم مع إمكانيات المنظمة، وتوفير الدفاع ضد التأثيرات الخارجية، ويبقى النموذج الرباعي لمصفوفة (SOWT) يمثل أهمية كبرى في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمات لما يتضمنه من تحليل لعناصر القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة.

### تحليل (SOWT) :

إن هذا التحليل لمصادر القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر يكمن في صلب التخطيط الاستراتيجي. ويعد هذا النوع من التحليل من أكثر أدوات التخطيط شهرة وإستخداماً.

ويستخدم هذا النموذج الذي يطلق على نموذج التحليل الثنائي لبيين العلاقة بين الأربع متغيرات الرئيسة، وهي نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات. ومن هنا جاء اسمه باللغة الإنجليزية SOWT وهي اختصار الأربع مكونات الرئيسة لها وهي: نقاط القوة Strengths، نقاط الضعف Weaknesses، الفرص Opportunities، والتهديدات Threats (عوض، 2004: 154).

ويرى نايت (Knight, 1997, 18) إن نظام التحليل ينظر كلياً إلى المستقبل، وياخذ المعطيات الداخلية، كما أنه سيكشف الموقف الاستراتيجي ويستدل بالتوقعات المستقبلية. ومن خلال ذلك تستطيع المدرسة أن تحدد نقاط مسؤولياتها فيساعد ذلك المدرسة على الحكم على وضعها الحالي فيمكنها من اختيار البدائل المناسبة لها في المستقبل.

#### شكل (4)

### نموذج لتحليل مصفوفة (SOWT)

(عباس، 2005: 72)

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths	تقويم البيئة الداخلية
.....	.....	تقويم البيئة الخارجية
.....	.....	
.....	.....	
.....	.....	
معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجية WO) تقليل-زيادة	استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجية SO) زيادة-زيادة	الفرص Opportunities
تقوم على أساس تقليل جوانب الضعف للاستفادة من الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية.	وتعني التأكيد على جوانب القوة للاستفادة من الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية.	.....
تقليل نقاط الضعف وتقليل التحديات (إستراتيجية wt)	استعمال نقاط القوة وتقليل التحديات (إستراتيجية st)	التحديات Threats
تقليل-تقليل	زيادة-تقليل	.....
زيادة وتنمية جوانب القوة المدخلات والتقليل من التحديات الخارجية.	محاولة تقليل التحديات.	.....

#### ثانياً : تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها:

في هذه الخطوة يتم تحديد رؤية وتصورات لما تتمنى المؤسسة تحقيقه في المستقبل ويمكن النظر إلى هذه التصورات على إنها طموحات وأحلام لغاية يرجى تحقيقها.

وأشار(عباس، 2005: 44) إن الرؤية تعتبر عنصر جوهري وهام لكل المنظمات والمؤسسات بما فيها المدرسة وذلك لعدة أسباب:

1. تعبر رؤية المدرسة عن الفلسفة الحقيقية للمدرسة والتي تعمل في إطارها.

2. حلم مستقبلي يجب أن يشترك الجميع في صياغتها والإلتزام بما تتضمنه من قيم وأهداف نبيلة وسلوكيات.

ثم يأتي تحديد الرسالة، وتعتبر الكلمات والجمل التي تحدد رسالة المؤسسة هي بمثابة إعلان عن غرضها. وهي تشكل نقطة الهدف الرئيسية التي يجب أن تتجه نحوه جميع الاستراتيجيات، وتكمن فائدة التحديد الدقيق لرسالة المؤسسة إنها تحد من تشتت الجهود، وتبعثر التوجهات، والمهم عند تحديد رسالة المؤسسة هو الإبتعاد عن العموميات، مع ذكر الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بوضوح. وتوضح رسالة المؤسسة الخدمات التي تقدمها، أو مخرجاتها، ونطاق المستفيدين من هذه الخدمات، والمخرجات، مع ضرورة بيان أهداف استمرارية المؤسسة ونموها، وتحمل في طياتها الفلسفة التي توجه عمليات اتخاذ القرار وتتضمن الصورة التي ترغب المؤسسة أن تعكسها عن نفسها . (الزهيري،2008: 195).

#### ثالثا تحديد الأهداف الاستراتيجية:

يساعد وضع الأهداف إلى تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة الأداء. وتعتبر الأهداف شكلا من أشكال التعهد، والإلتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات. ولا بد إن تكون تلك الأهداف محددة ومعبرة عما يراد تنفيذه بدقة، وإن تكون واقعية، وقابلة للقياس، و قابلة للتحقيق، ولها توقيت مناسب لذلك. (الزهيري،2008: 196).

#### رابعا: صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية:

بعد تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها، ووضع الأهداف التي ستعمل المنظمة على تحقيقها إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية بما يوضح للمنظمة الفرص والمخاطر المحيطة بها، ويبين لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها و يصبح من الممكن أن تطرح البدائل التي يمكنها الاختيار بينها.

لقد أشار (المغربي،1999: 159) إن هناك مجموعة من العوامل لا بد أن تراعى عند اختيار، وصياغة الاستراتيجية المناسبة لظروف، وإمكانات المؤسسة ومن أهم هذه العوامل:

1. الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والسابق تحديدها لدى الإدارة في الخطوات الأولى لصياغة الخطة، أو الاستراتيجية المناسبة.
2. القيود الخاصة بنواحي القوة، والضعف المتعلقة بالمؤسسة. عند دراسة البدائل الاستراتيجية يجب على المؤسسة مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي من جميع



الجوانب الإدارية، والبشرية، والمادية، والتكنولوجية. وبناء عليها تتحدد الاستراتيجية الممكن اختيارها.

3. القيود الخاصة بالفرص، والمخاطر البيئية. هنا يجب مراعاة ما توصلت اليه نتائج دراسات البيئة الخارجية، بحيث تقف المؤسسة على النقاط التي تمثل فرصا يجب إنتهازها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها ،كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتجنبها أو تقلل من آثارها.
4. قيم الإدارة وأخلاقياتها، والمهارات الإدارية، والتنظيمية المتاحة.

ويعتبر صياغة الاستراتيجية مسؤولية مشتركة بين كل العاملين في المؤسسة. وهنا تظهر ديمقراطية التخطيط الاستراتيجي التي تعتبر أسلوب المشاركة هو أنسب أساليب هذه الصياغة.

### خطوات صياغة الخطة الاستراتيجية:

- حدد (عباس،2005: 65) مجموعة من الخطوات لصياغة الخطة تتمثل:
- الخطوة الأولى:** تصور ما يمكن أن تصل اليه المؤسسة اذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية رغم تغير الظروف المحيطة بها.
  - الخطوة الثانية:** في هذه المرحلة يتم إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية التي سبق تحديدها والتأكد من إن فرص تحقيقها ما زالت عالية وقوية.
  - الخطوة الثالثة:** في هذه المرحلة يقوم فريق التخطيط بتحديد الفارق بين الوضع الحالي للمؤسسة وبين الوضع المستهدف الوصول اليه.
  - الخطوة الرابعة:** تهدف هذه المرحلة إلى البحث عن الاستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي والمستهدف وتتطلب هذه الخطوة استخدام أقصى درجات التفكير الخلاق والعقلية المبتكرة، والعودة إلى الدراسات والأبحاث التي توضح مزايا وعيوب استخدام الاستراتيجيات البديلة.
  - الخطوة الخامسة:** يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها وحجم الفوائد التي يمكن أن تحققها وكذلك تكلفة ومتطلبات هذه البدائل الاستراتيجية.
  - الخطوة السادسة:** يقوم أعضاء وفريق التخطيط الإستراتيجي بترجمة البدائل الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة.
  - الخطوة السابعة:** هنا يتم إعداد وصياغة الاستراتيجية في شكلها المتكامل والتي تحتوي على العديد من العناصر منها:

- توضيح كامل للوضع الحالي للمؤسسة.
- توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

- وصف كل بديل من البدائل الاستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- ويرى عباس إن العديد من الدراسات والبحوث أكدت إن الاستراتيجيات المتضمنة في التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية والتعليم يمكن أن تكون حول:
- الاستراتيجيات الإدارية. التي تخص تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة وإجراءات اتخاذ القرارات.
- الاستراتيجية التجديدية التي تبحث في كل المجالات التي تحتاج إلى تحديث وتجديد مثل المادة التعليمية، والتكنولوجية المستخدمة، وطرق وأساليب التدريس، وبرامج تعليمية.
- الاستراتيجية المالية الخاصة بتنمية وتطوير ميزانية المدرسة.
- الاستراتيجية الخاصة بالمجتمع المحلي – والتي تتضمن عملية التواصل مع المجتمع بالمدرسة بمكوناته المختلفة (أولياء الأمور – المؤسسات).
- إستراتيجية الطلاب وتتعلق بكل ما يهم الطلاب من تنمية مهاراتهم وقدراتهم ونقاط الضعف لديهم وكيفية معالجتها.

#### خامساً تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية:

شمل التنفيذ الاستراتيجي اهتماما من باحثي، وعلماء الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي كونه يشكل حلقة وسيطة ما بين الصياغة، والرقابة الاستراتيجية من ناحية، واتسامه بالشمولية في علاقته واحتياجه لإبعاد الحياة المنظمة الحالية والمستقبلية من ناحية أخرى. ويعتمد نجاح المنظمة على كيفية تنفيذ إستراتيجياتها بفاعلية ونظر له بأنه أكثر عناصر التخطيط الاستراتيجي صعوبة، وخطورة فهو يتطلب إبداع للخطط إضافة إلى ضرورة إجراء العمل التصحيحي ويستلزم تغيير سلوك المنظمة من حيث قدرات القيادة، والتركيب المنظمي، ونظم المعلومات، والرقابة، والتكنولوجيا، والموارد البشرية. (الخفاجي، 2010: 204-206).

اما المهام اللازمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية تتضمن ما يلي:

وضع البرنامج : وهو بيان بالأنشطة والخطوات المطلوبة لتحقيق خطة محددة ، ويهدف هذا البرنامج إلى جعل الاستراتيجية محددة الخطوات.

وضع الميزانية: يتم بعد وضع البرامج ووضع الميزانيات الخاصة بكل برنامج .

وضع الإجراءات: بعد أخذ الموافقة على الميزانية من الإدارة العليا يتم إعداد الإجراءات اللازمة لتوجيه العاملين في أعمالهم اليومية، وذلك في صورة خطوات متتابعة تحدد أداء مهمة أو وظيفة معينة ،مصحوبة بوصف تفصيلي للأنشطة التي يجب ادائها لإنجاز البرامج السابق وضعها. ( الزهيري ، 2008: 202-203).

وقد ذكر (عباس، 2005: 69) إن هناك العديد من المقومات التي يجب توافرها حتى يتحقق التطبيق الفعال للاستراتيجية هي كالتالي:

تهيئة المؤسسة للقيام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال تعميق إقتناع العاملين في المؤسسة بأهمية الخطة لهم وللمؤسسة والتأكد من وجود درجة عالية من الرضا لدى العاملين عن الخطة الاستراتيجية. وتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تنفيذ الخطة سواء للبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية. واستمرارية التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة من حيث العمل على بناء نظام متكامل للمهارات ووجود نظام للحوافز والمكافآت للعاملين مرتبطة بمدى اتقان مهارات التخطيط الاستراتيجي والقيام به. أيضا عقد العديد من الدورات التدريبية وورش العمل حول التخطيط الاستراتيجي وكل ما يستجد به من دراسات وأبحاث. إعطاء أولوية أولى للتخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال الوقت الذي يخصصه المدير ولجنة التخطيط الاستراتيجي لعملية التخطيط. مدى إدراك العاملين لرغبة المدير واستعداده لإعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط بالمؤسسة. ودرجة استعداد المدير ومساعديه لتحمل تكاليف، ومخاطر عملية التخطيط.

ترى الباحثة إن نجاح الخطط الاستراتيجية يعتمد على مدى حماس العاملين لها والإلتزام بتطبيقها وبصفة عامة يشمل المنفذين للخطط الاستراتيجية في معظم المؤسسات جميع العاملين في المؤسسة. وترى الباحثة إن هناك مقومات أخرى ضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي مثل ثقافة المؤسسة ودعمها لمتطلبات تنفيذ الخطة، وضوح المسؤوليات والأدوار لدى العاملين والقيم التنظيمية للمؤسسة، وآليات المتابعة والرقابة للخطة. وتوفر الإمكانيات والموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية التنفيذ. وتؤكد الباحثة على ضرورة وجود نظام مكافأة فعال حتى تتحقق النتائج المرجوة ومن الممكن إن يتم ربط هذه المكافآت بالخطة الاستراتيجية .

وقد ذكر في الأدبيات إن على المدير ولجنة التخطيط الاستراتيجي عند تطبيق الاستراتيجيات على معرفة وعلم بما يسمى

1- البدائل الاستراتيجية التي تعتبر بمثابة الحلول التي يلجأ إليها عندما تواجه الاستراتيجية أية عقبات ومعوقات في أثناء تنفيذها أو تحول تطبيقها. لذلك كان من الضروري قيام المسؤولين عند تطبيق الاستراتيجية بوضع وتحديد بدائل أخرى تساهم في زيادة فاعلية عمليات التطبيق ومواجهة أي عقبات ومعوقات.

2- التكتيكات وهي عبارة عن مجموعة من أعمال وأفعال محددة تستخدم لتطبيق الخطة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المنشودة وعادة ما يكون التكتيك في صورة خطة تنفيذية تحدد بالتفصيل كيف يمكن تنفيذ إستراتيجية معينة. ووفقا لطبيعتها فهي تعتبر أقل من حيث نطاق العمل وأقصر من حيث البعد الزمني بالمقارنة بالاستراتيجيات. (عباس، 2005: 75)

## سادساً المتابعة والتقييم :

تعد عملية المتابعة والتقييم هامة جدا في مراحل التخطيط الاستراتيجي اذ إنها توضح مدى مساهمة عملية التطبيق لما تم تصوره في مرحلة الصياغة وتظهر مدى التطور الإيجابي أو الإنحراف السلبي لاستراتيجية المؤسسة.

وقد ذكر ( الحسيني، 2000: 55) إن في هذه المرحلة تتم عملية تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة والحكم على مدى كفاءة الاستراتيجية والسياسات والقرارات المستخدمة.

إن عملية المراجعة الاستراتيجية ذات أهمية بالغة لأن العوامل، والتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد فالتغير سمة رئيسة لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف وكذلك على الفرص، والمخاطر، وليس التغيير فقط ولكن أيضا متى سيكون هذا التغيير وبأي الطرق سيتم. (المغربي، 1999: 227).

وترى الباحثة عملية تقييم الخطة الاستراتيجية عملية متواصلة ومستمرة، بالتالي لا بد للمدراء أن يدركوا بأنه حتى اذا كانت الاستراتيجية سليمة في البداية ممكن إن تتحول او تصبح غير قادرة على تلبية الحاجات المتغيرة بالإضافة إلى تطور مداخل جديدة للتخطيط الاستراتيجي من وقت إلى آخر والتطور السريع في التغيرات. وقد أشار ( بني حمدان ،ادريس، 2009: 347) عن ستة خطوات للقيام بعملية تقييم الاستراتيجيات وهي:

- مراجعة سبب اختيار الاستراتيجية الحالية.
- تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تستدعي تغيير الاستراتيجية.
- إعادة تقييم التهديدات والفرص الخارجية.
- إعادة تقييم نقاط القوة والضعف.
- الحكم على كيفية تعديل وتغيير الاستراتيجية في ضوء الظروف الحالية والمستقبلية المتوقعة.

أما ( الزهيري ، 2008: 204) ذكر مجموعة من الخطوات لمتابعة وتقييم الخطة:

1. التحديد الدقيق لما يجب قياسه: حيث ينبغي على الإدارة العليا والإدارة التنفيذية القيام بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقييمها بدقة، مع ضرورة توافر إمكانية قياس هذه النتائج بشكل موضوعي وثابت والتركيز على العناصر الأكثر دلالة في كل عملية.

2. وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء: ويتم في هذه المرحلة وضع مؤشرات لقياس الأداء خلال العمليات المختلفة داخل المؤسسة.

3. إجراء قياس الأداء: حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة باستخدام المعايير والمؤشرات السابق تحديدها مع مراعاة إجراء هذه القياسات في أوقات محددة مسبقاً.
4. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له: حيث تجري مقارنة الأداء الفعلي الذي تم قياسه مع الأداء المرغوب فيه والمخطط له، والهدف هنا من هذه الخطوة هو تحديد الإنحرافات إن وجدت مع ضرورة وجود مستوى محدد ومقبول بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له.
5. اتخاذ إجراءات تصحيحية: بعد إجراء عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع والمخطط له، يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا ابتعد الأداء الفعلي عن مدى السماح المحدد له ، في هذه الحالة يتم القيام بما يلي:
- تحديد أسباب وجود الانحرافات في الأداء الفعلي بالنسبة للأداء المتوقع والمخطط له.
  - التعرف على مدى صحة العمليات والأنشطة المختلفة.
  - تحديد مدى ملائمة العمليات والأنشطة المختلفة مع المستويات ، والأهداف المرغوبة.

اما المغربي في خطوة الإجراءات التصحيحية فقد أشار إلى أن الاستراتيجيات التي لا تحقق المعايير المرغوبة تقود المنظمة إلى أحد نوعين من الاستجابة والتصرف هما:

الاول: يتمثل في مراجعة الاستراتيجيات، وهذه المراجعة قد تتطلب تغييراً بسيطاً للاستراتيجيات الحالية او تغييراً كاملاً لها.

الثاني: يتمثل في تغيير المعايير مسبقاً، فمن المتوقع أن تكون النتائج المرغوبة تفوق قدرات وإمكانات المنظمة وأعضائها.(المغربي ، 1999 : 237).

وتتفق الباحثة مع جاء به المغربي إن الاستراتيجية التي تم وضعها وفقاً لمعايير معينة اذا لم تحقق النتائج المرجوة فإن على القائمين دراسة تلك المعايير، وتغييرها بحيث يتم وضع معايير تحقق نتائج تتفق مع قدرات المنظمة البشرية، والمادية. كما تستطيع تلك المعايير أن تساير وتواكب التحديات الداخلية، والخارجية وأن تنتهز الفرص المتوفرة في داخل المنظمة، وخارجها فتصل إلى نتائج المنشودة بطريقة سهلة ومرنة.

## الخطة الاستراتيجية للمدرسة:

### تعريف الخطة الاستراتيجية للمدرسة:

الخطة الاستراتيجية للمدرسة: هي عبارة عن خطة إنمائية تحدد من خلالها فلسفة المدرسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها خلال فترة الخطة الاستراتيجية للمدرسة، وكذلك تشمل الخطة على البرامج والأنشطة والمنفذين وزمن التنفيذ وكذلك مستوى الأداء المطلوب والخاصة بالأهداف التي إشتملت عليها الخطة. (عباس، 2005: 81).

وتعرف أيضا على إنها قرارات ذات أثر مستقبلي وعملية مستمرة ومتغيرة ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل (هياكل-موازنات- نظم- برامج تنفيذية -إجراءات). (العلوي، 2011: 48). وتعرف أيضا على إنها فن استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المنشودة عى أتم وجه. أو إنها خطة محكمة البناء ومرنة التطبيق يتم من خلالها استخدام كافة الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة. (الحري، 2007: 113).

ويقصد بالخطة الاستراتيجية الوثيقة التي تنتج عن عملية التخطيط للتصور المستقبلي للمدرسة ومجموعة العمليات والإجراءات التي ستقوم بها المدرسة من خلال فترة زمنية معينة. من أجل توظيف الموارد المادية، والبشرية المتاحة لتحقيق رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها على المستوى البعيد والقريب. (دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، 2009: 40).

ويرى (الخوaja، 2004: 243) إن الهدف الأساسي لوضع خطة تطويرية للمدرسة هو توفير اداة تساعد المدرسة في مجال التغيير والتطوير بطريقة منظمة وفعالة.

اما (الزهيري: 2008، 205) فقد أشار إلى إن الخطة الاستراتيجية تتحدد بوضع برنامج شامل لها ، ضمن خطة عامة للسياسة المدرسية، من خلال تحديد الأهداف العامة والتفصيلية التي تعتبر موجّهات للسلوك الإداري، والفني لمدير المدرسة، سواء كان عند الإعداد للخطة المدرسية الجديدة، أو عند تطوير خطة سابقة بهدف الإجابة على التساؤلات التالية :

1. ما الذي يرغب في إنجازه ؟
2. من يقوم بذلك؟
3. كيف نستطيع القيام بذلك العمل؟
4. كيف نتحقق من إنجاز العمل؟
5. متى تقاس نتائج العمل ،وكيف؟

## 6. ما الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة؟

إن عملية إعداد الخطة الاستراتيجية تبدأ من خلال التحليل البيئي الخارجي، والداخلي وتقييم الوضع الحالي، وبيان رسالة المنظمة التي أنشئت من أجلها ومنظومة قيمها، ومن خلال نتائج التحليل يتم وضع الرؤية المستقبلية، والغايات، والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التربوية. ثم تبدأ مرحلة وضع الخطط التشغيلية، وخطط العمل، والبرامج والموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط، كما يجب أن تتضمن عملية إعداد الخطة وضع مقاييس الأداء والمراقبة ومتابعة النتائج. (الهاشمي، 2009: 57).

### مراحل إعداد خطة المدرسة :

يمكن تحديد مراحل الخطة لاستراتيجية في أربع مراحل رئيسية: (دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، 2009: 41).

#### المرحلة الأولى: مرحلة التحضير للخطة:

تتضمن هذه المرحلة تشخيص الوضع القائم وذلك عن طريق: جمع المعلومات، تحليل البيانات ، تحديد أولويات التطوير، وتحديد الاحتياجات.

#### المرحلة الثانية: رسم الخطة:

تتضمن صياغة أو مراجعة رؤية المدرسة، ورسالتها، وضع الأهداف، ومعايير النجاح، وإجراءات التنفيذ، وتحديد الدعم اللازم، ومسؤولية التنفيذ والتقييم.

#### المرحلة الثالثة: تنفيذ الخطة:

تتضمن متابعة التنفيذ، وضمان الإستمرار، ورصد الملاحظات، وتحديد المشكلات، وإقتراح الحلول الممكنة.

#### المرحلة الرابعة: تقييم الخطة:

تتضمن كشف نقاط القوة والضعف، وتعزيز الإنجازات، وتحديد الأهداف المستقبلية الجديدة.

#### عناصر الخطة الاستراتيجية للمدرسة:

تحدد عناصر الخطة المدرسية فيما يأتي: (عباس، 2005: 89-92)، (الزهيري، 2008:

228-232):-

## 1- الرؤية المستقبلية للمدرسة ورسالتها

يقوم التخطيط الفعال على اساس وضع تصور مستقبلي لما قد يحدث من تغيرات مختلفة داخل المدرسة، وما ينجم عن ذلك من صعوبات، ومن ثم يضع مدير المدرسة لها الحلول المستقبلية. وقد تختلف الرؤية المستقبلية من مدرسة لأخرى وفقا للأولويات والأهمية لدى تلك المدرسة. ولتوضيح الرؤية المستقبلية للمدرسة يجب أن يسأل المدير نفسه عند وضع الخطة عن الآتي: اين المدرسة الآن؟ واين نريد أن نكون؟ وما هي الاستراتيجيات المقترحة لتحقيق ذلك؟ وكيف الوصول إلى حيث نريد؟ ومتى يتم الإنجاز؟ ومن سيكون المسؤول؟ وما تأثير الموارد البشرية والمادية؟ وما قاعدة البيانات المطلوبة لقياس مدى التقدم؟

## 2- أهداف المدرسة وأولوياتها:

يقوم مدير المدرسة والمشاركين له بوضع أهداف محددة قابلة للتنفيذ، والتطبيق من خلال الاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة، مع مراعاة مبدأ الأولويات وفق متطلبات وحاجات المدرسة.

## 3- المعلومات الأساسية عن المدرسة:

ويراد بها كل المعلومات التي تخص العاملين، والطلاب، وممتلكات المدرسة وعهدتها، والتي تساعد على تحديد أهداف الخطة التنفيذية للمدرسة، وبنائها.

## 4- تحديد المهام الاستراتيجية للعمل المدرسي:

يمكن تحديد عدد من الإجراءات المرتبطة بعملية تحديد تلك المهام من أهمها:

أ- تحديد الهدف الأعلى للمدرسة.

ب- وصف ما يمكن للمدرسة أن تتجزه للوصول لتحقيق الهدف الأعلى الذي يمكن قياسه ودراسته.

ج- تحديد ما يميز المدرسة عن المدارس الأخرى.

د- رسم صورة لمستقبل المدرسة ووسائل الدعم المناسبة في المدرسة.

## 5- الثقافة التنظيمية للمدرسة:

من المهم إن يكون للمدرسة قيمها وإعتقاداتها واتجاهاتها للعمل بها داخل البيئة المدرسية لتحقيق رؤيتها المستقبلية، ولا يمكن تحقيق ذلك الا بوجود قيم تربوية واضحة يؤمن بها جميع العاملين بالمدرسة.



## 6- الاستراتيجية :

وهي الأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة في تنفيذ متطلبات العمل المدرسي، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وتختلف أساليب تحقيق الأهداف حسب رؤية المدرسة لخطتها، والقيم التربوية التي تريد تحقيقها.

## 7- المشاركة في العملية التخطيطية:

تطلب عملية التخطيط لتطوير المدرسة مشاركة المجتمع المحلي في لجنة تطوير العمل المدرسي، وذلك بهدف الاستفادة من رؤيتهم، ووجهات نظرهم بشكل واسع في تصميم، وتعديل الخطط التعليمية، وأهمية إشراك أعضاء المجتمع في القرارات التعليمية والترتيبات التنظيمية لتحسين المدرسة. كما إن مساهمة الهيئة التدريسية، والطلاب، وأعضاء المجتمع المحلي وأعضاء المجتمع المدرسي، يجعل كل واحد يشعر بأنه ملزم بتنفيذها، لأنها خطته التي أسهم في رسمها وهو مدرك ولم بجميع تفاصيلها ومدرك للوسائل والأساليب اللازمة لترجمتها إلى سلوك وخبرات ومهارات ذات أهمية في تحقيق كفاءة النظام المدرسي. وتؤكد الباحثة عن أهمية الدور التشاركي بين جميع الأعضاء سواء داخل مجتمع المدرسة أو في المجتمع الخارجي سواء أولياء الأمور أو المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص في إنجاح الخطة الاستراتيجية مما يسهل تحقيق أهدافها بكل سهولة ويسر، ويستطيع من خلال ذلك مواجهة التحديات والتغيرات المختلفة في كافة المجالات.

## 8- التحليل الاستراتيجي:

وهو عملية أساسية ومهمة في الخطة الاستراتيجية للمدرسة، وتتضمن: تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وضع نموذج SOWT.

## ثانياً: الدراسات السابقة :

وفيما يلي عرض لهذه الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية والتي يمكن

تصنيفها إلى:

1- الدراسات العربية والأجنبية في المؤسسات العامة.

2- الدراسات العربية والأجنبية في المؤسسات التربوية.

أولاً: الدراسات العربية والأجنبية في المؤسسات العامة:

دراسة الشيخ، وحمامي (1994) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية ". حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير بعض العوامل التنظيمية (حجم وعمر وطبيعة عمل الشركة) على هذه الرؤية كما تهدف الدراسة إلى التعرف على بعض ممارسات التخطيط الاستراتيجي مثل درجة المركزية، والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط واتجاهات المديرين نحو هذا النوع من التخطيط، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبانة خاصة لجمع المعلومات وزعت على (182) مديراً في شركات أعمال أمكن استرجاع (120) منها. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة لدى 40% من مديري شركات الأعمال الأردنية غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي مما قد يؤثر سلباً على كيفية استخدام هذه الشركات لتقنيات التخطيط الاستراتيجي كما أن مديري شركات الأعمال الأردنية الحديثة أكثر فهماً للتخطيط الاستراتيجي من نظرائهم في الشركات القديمة. كما أشارت النتائج إلى مديرو الشركات يميلون إلى المركزية في وضع الخطط الاستراتيجية كما يركز هؤلاء المديرين عند وضع الخطط على العوامل ذات الصبغة المالية أكثر من غيرها من العوامل مثل المنافسة، التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والسكانية وأخيراً كان لمدراء شركات الأعمال الأردنية اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

دراسة الغزالي (1996) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية "دراسة ميدانية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، أيضاً التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط واتجاهات المديرين (إدارة عليا) نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي. وإعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، فقد تم إعداد استبانة وتم تحليل الاستبيانات المسترجعة والتي تمثل 75% من المجتمع الأصلي من خلال برنامج التحليل

الإحصائي (spss) وتم إحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج معاملات الارتباط للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج من بينها: لدى 57.3% من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما لدى نسبة كبيرة منهم بلغت 42.7% غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

دراسة ابوزيد (2003) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص" دراسة ميدانية مقارنة" هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة والفروقات في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص. تكونت عينة الدراسة من (50) مديراً في القطاع العام و(50) مديراً من القطاع الخاص شكلت ما نسبته في القطاعين (48.05) من مجتمع الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة من وجود وضوح لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين في مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .

دراسة بقله (2004) بعنوان "واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني"دراسة ميدانية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين الخاص والعام الأردني من خلال معرفة إلى أي مدى يتم إتباع مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات كل من القطاعين والمقارنة بينهما. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ودرجة دقتها واستخدامها لدى الدائرة أو القسم المعني بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية تم إعداد استبانته وزعت إلى عينة عشوائية بلغت (139) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات كل من القطاعين الخاص والعام عددها 252منظمة وقد تمثلت نتائج الدراسة على أن الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص تمارس بدرجة متوسطة.

دراسة نصيرات والخطيب (2005) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي"دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة من حيث درجة

وضوح المفهوم ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي والعوامل البيئية التي تؤخذ بالإعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما تناولت تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة، وأظهرت نتائج تحليل البيانات لخمسين مديراً يشكلون مجتمع الدراسة، إن 52% من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي وإن 56% منهم يرون إن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط، في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودرجة وضوح عناصر التخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.

دراسة الهاشم (2006) بعنوان "واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية. وقد إتمد على المنهج المسحي الوصفي لبناء الإطار الفكري، والخلفية العملية لموضوع الدراسة. وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد ويمثل مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا وذلك في كافة الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) في مدينة الرياض. كما تم تحليل البيانات بواسطة التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وقد توصلت الدراسة إلى إن أغلب الأجهزة الحكومية المركزية السعودية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية. وعند ممارستها اتضح وجود جوانب ضعف في ممارسة بعض الأنشطة المتعلقة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية بالمقارنة بتقويمها. كما أظهرت الدراسة إن من أهم الأسباب التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية: عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي وغياب مفهوم المنافسة الذي يقلل من وجود الحافز لإعداد إستراتيجية، بالإضافة إلى عدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في المنظمة. بالتالي أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بتبني استراتيجيات فعالة موجهة لكل جهاز حكومي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

دراسة آل علي (2007) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق" دراسة ميدانية على شرطة الشارقة" تهدف الدراسة إلى بيان مدى وعي المسؤولين المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي بهذه الوظيفة وأهميتها في إنجاح وتطوير العمل الشرطي والتركيز على عوامل نجاح ومعوقات تنفيذ الخطط الاستراتيجية. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج الهامة منها وجود وعي لدى المسؤولين بالتخطيط الاستراتيجي بمدى أهميته وإنهم على درجة عالية وإهتمام كبير بإعدادها، وإلتزام تطبيقها وضرورة توافق أهداف التخطيط الاستراتيجي مع رسالة ورؤية

المؤسسة وأن تكون قابلة للقياس. وأكدت نتائج الدراسة إن من فوائد تطبيق التخطيط الاستراتيجي للإدارات الشرطة تنظيم العمل، والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية. وإن من عوامل نجاحه أن تكون الخطط قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة، أما معوقاته فتمثلت في ندرة الكوادر التخطيطية، وعدم الأخذ بثقافة المشاركة بين ذوي العلاقة بالإدارات الشرطة لإعداد الخطط الاستراتيجية.

دراسة العنزي (2008) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لأداء صندوق تنمية الموارد البشرية" هدفت الدراسة على التعرف على اتجاهات المسؤولين بمؤسسات القطاع الخاصة المستفيدة من برامج الصندوق نحو جودة برامجهم وإجراءاتهم. القيام بالتحليل والتخطيط الاستراتيجي من أجل بناء تصور مقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية يضم الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات والبرامج والمبادرات النوعية أيضا هدفت إلى التعرف على مدى قبول التصور الاستراتيجي المقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية من جانب الأطراف المعنية الحضور بمجموعة التركيز الفكري التي نظمها الباحث. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستراتيجي المستقبلي إتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة واستخدم أيضا المقابلة المقننة وأيضا أسلوب مجموعات التركيز بلغت عينة البحث (132) فرد طبق الباحث أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي وأظهرت نتائج الدراسة إلى إن اتجاهات عينة البحث تميل إلى الرأي المحايد نحو متغيرات تسويق خدمات الصندوق وأيضا نحو جودة برامج الصندوق وإجراءاته ويوجد توافق بين وجود تأثير لكافة المتغيرات المستقلة على المتغير التابع الخاص بجودة برامج الصندوق وإجراءاته وهذا يمثل إجابة التساؤل البحثي الأول. وكان من أهم نتائج البحث تكمن في بناء التصور المستقبلي المقترح للصندوق حيث يوفر أداة علمية وعملية لتطوير جودة برامج الصندوق وإجراءاته وأدائه.

دراسة ماكريدي (McCready, 2010) بعنوان "تعزيز العلاقة مع صناع القرار من خلال إطار إدخال تحسينات على التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ". كان الغرض من هذه الدراسة بحث استخدام التخطيط الاستراتيجي في مجال صنع القرار. وذلك من أجل تعزيز كفاءة التخطيط الاستراتيجي في حرس سواحل الولايات المتحدة (خفر السواحل الاميريكية). واستندت الدراسة على الأساس النظري، وعلى تخطيط السيناريو، وأيضا على الملاحظات التي تستخدم لتحسين نتائج التخطيط. وقد تم تحليل البيانات بطريقة موضوعية وفقا لمقاييس القيمة المكتسبة من التكلفة والجدول الزمني، وتأثير الأداء وأشارت النتائج إلى إن التخطيط الاستراتيجي كان له دور فعال في صنع القرار من قبل (خفر السواحل الاميريكية) والتي بصفتها مؤسسة عامة تخدم الجميع.

دراسة جهمان (Gehman, 2010) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في مستشفيات أونتاريو" تهدف الدراسة في الكشف على أسلوب التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر قادة مستشفى أونتاريو. صممت طريقة البحث على مرحلتين: الأولى مرحلة الملاحظة والاستكشاف حسب مجموعات. والثانية كانت دراسة مجموعة تجريبية. وأشارت النتائج إلى إن القيادة في المستشفى لا يوجد لديهم فهم بمبادئ التخطيط الاستراتيجي مما أثر سلباً على الأداء التنظيمي للمستشفى. وأكدت النتائج على وجود علاقة بين التخطيط والأداء التنظيمي، كما إن قادة المستشفى ليس لديهم أي استعداد لممارسة وتنفيذ أي خطة استراتيجية داخل بيئة المستشفى

### ثانياً: الدراسات العربية والأجنبية في المؤسسات التربوية

دراسة مدبولي (2001) بعنوان "نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين". تهدف الدراسة إلى وضع نموذج مناسب للتخطيط المدرسي الاستراتيجي في البيئة التعليمية العربية تمشياً مع الاتجاهات العالمية الحديثة التي تعطي للمدرسة هامشاً واسعاً من حرية التخطيط والتي تولي للأبعاد المستقبلية عناية كبرى، كما تهدف إلى وضع تصور لكيفية بناء القدرات التخطيطية لدى القيادات المدرسية العربية حتى تكون مستعدة لتولي هذه المهمة. وفي سبيل ذلك عمدت الدراسة إلى تحليل النماذج النظرية الحديثة في مجال التخطيط المدرسي الاستراتيجي وإقترح نموذج جديد يلائم الواقع العربي كما قامت بتحليل القدرات والممارسات الضرورية لإنجاز المهام المتضمنة بالنموذج المقترح ومن ثم وضع برنامج مقترح لبناء تلك القدرات لدى الممارسين وقد جاء تطبيق تلك النماذج ميدانياً بمنطقة رأس الخيمة التعليمية مشجعا على تعميمها على نطاق أوسع.

دراسة القطامين (2002) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام" دراسة تحليلية تطبيقية". ركزت هذه الدراسة على تقديم نموذج لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام وتضمنت تركيزاً محدداً على الجوانب التطبيقية بالإضافة إلى الجوانب النظرية لموضوع التخطيط الاستراتيجي وتهدف الدراسة إلى تقديم نموذج تطبيقي تفصيلي لكيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي في المدارس بما ينسجم مع الدور المتميز الذي تضطلع به هذه المؤسسات وكان من أهم نتائجها أن أوصى الباحث بأهمية خاصة إلى تقديم آليات محددة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في المدارس وتضمن ذلك التعرف على ما الذي يجب عمله قبل وأثناء وبعد صياغة الأهداف والخطط الاستراتيجية وعلى إعداد المدرسة لمرحلة التنفيذ الفعلي وأحكام الرقابة على هذا التنفيذ، كما تضمنت الدراسة شرحاً تفصيلياً لآليات الربط بين بيئة المدرسة الداخلية

والعوامل في البيئة الخارجية، وكيفية وضع استراتيجيات محددة لتحقيق مستوى مقبول من التوازن الديناميكي بينهما.

دراسة الدجني (2006) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للإعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين. ولتحقيق أهداف الدراسة إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى تم تصميم استبانته مكونة من 58 فقرة بلغت العينة على 105 ولمعالجة البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي spss كان من أهم النتائج وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة، وإن نسبة (79.98) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون إن جودة التخطيط خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها.

دراسة الحارثي (2006) بعنوان "مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" تهدف الدراسة إلى التعرف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية. وهل توجد فروق في هذه المؤشرات حسب متغيرات الوظيفة والخبرة والمؤهل العلمي بلغت عينة الدراسة 215 واشتملت أداة الدراسة على استبانته بها 36 فقرة. ومن خلال تحليل استعراض الدراسات العلمية، وتحليل بيانات أداة الدراسة. أظهرت النتائج إن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها هي بدرجة متوسطة وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية حسب متغيرات الدراسة.

دراسة شبلاق (2006) بعنوان "دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وذلك من خلال الكشف عن مهارات التخطيط الواجب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية ومدى فاعلية برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط، ولتحقيق الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع مديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم 115 وبلغت عينة الدراسة 85 مديرا ومديرة. وقام الباحث بتصميم استبانته مكونة من 60 فقرة، ولتحليل البيانات استخدم البرنامج الإحصائي للدراسات الاجتماعية spss، واستخدم

اختبار T.TEST للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس المؤهل الأكاديمي المؤهل التربوي كما استخدم أسلوب تحليل التباين الأحادي للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عدد سنوات الخدمة. وكانت نتائج الدراسة كالتالي إن البرنامج نجح بدرجة جيدة في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس. كما إنه حقق أعلى درجات التنمية لمهارات التخطيط المدرسي في مجال صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف وأسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى إلى كل من متغيرات الدراسة (الجنس و المؤهل الأكاديمي المؤهل التربوي سنوات الخدمة).

دراسة الشاعر (2007) "بعنوان معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من 353 مديرا ومديرة وبلغت العينة 187 مديرا ومديرة ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم أداة وهي الاستبانة تكونت من 50 فقرة وزعت على 5 مجالات تتعلق بموضوع الدراسة. استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للدراسات الاجتماعية SPSS لتحليل استجابات أفراد العينة وتوصلت الدراسة على النتائج التالية: أظهرت النتائج إن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت 64.9% أقرت بوجود معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي المدرسي ونسبة 62.8% من المستجيبين أقروا إن لديهم معوقات تتعلق بمدير المدرسة ومهامه ونسبة مرتفعة بلغت 71.2% إن لديهم معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها. ونسبة 74.6% إن لديهم معوقات تتعلق بالإدارة التعليمية العليا، ونسبة مرتفعة منهم بلغت 76.8% تعود إلى البيئة المحيطة والمجتمع المحلي. أما ما يتعلق بمتغيرات الدراسة فقد أظهرت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة. وتوجد فروق في المعوقات المتعلقة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية. وأيضا في المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين الدبلوم والماجستير لصالح الدبلوم. وأيضا في المعوقات المتعلقة بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه.

دراسة القرشي (2008) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى" تهدف الدراسة إلى تحديد إطار للتخطيط الاستراتيجي تبني به الجامعات مواردها البشرية في عصر اقتصاد المعرفة وصياغة



استراتيجية طويلة المدى تعتمد على تنبؤات مستقبلية لتقدير الاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية كما ونوعاً واستخلاص مؤشرات على مدى محافظة الجامعة على نمو وجودة مواردها البشرية لرسم خطة مستقبلية تساعد على استدامة قدراتها المتميزة. إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي في البعد النظري للدراسة أما البعد التطبيقي للدراسة فقد اعتمد منهج دراسة الحالة المستند على المنهج الوصفي التحليلي بتأكيد دراسة حالة جامعة أم القرى. قامت الدراسة على أساس اختيار جامعة أم القرى وحدة إدارية اجتماعية واحدة. وتطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية على الجامعة وتم توظيف تقنيات الإدارة الحديثة منهج السيناريو، ومنهج تحليل الاتجاه (4 نماذج)، وأدوات ضبط الجودة باستخدام برنامج المينتياب لعمل تنبؤات مستقبلية لتقدير الاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية كما ونوعاً. ودراسة المنحى العام لأداء الموارد البشرية في الجامعة. من نتائج الدراسة تصميم إطار ونموذج مقترح لمراحل التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وتقدير الاحتياج من الموارد البشرية لجامعة أم القرى لعام 1440/1439 أيضاً رسم الخطة الاستراتيجية (المستقبلية) لبناء الموارد البشرية لجامعة أم القرى اعتماداً على التقدير الكمي والنوعي للموارد البشرية.

دراسة شحادة (2008) بعنوان "واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، كما هدفت إلى الكشف إن كان هناك فروق في درجة تلك الممارسات تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي نوع العمل والجنس المؤهل العلمي وسنوات الخدمة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بلغت عينة الدراسة (176) مشرفاً تربوياً تم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام البرنامج الإحصائي للدراسات الاجتماعية spss أظهرت الدراسة النتائج التالية يمارس مديرو التربية والتعليم عمليات تصميم الاستراتيجية بدرجة 67.36% وتنفيذ الاستراتيجية بدرجة 65.89% ومهارات التقويم والرقابة بدرجة 66.44%. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة تعزى لمتغير نوع الجنس والعمل وسنوات الخدمة في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

دراسة الفواز (2008) بعنوان "التفكير الاستراتيجي (الأنماط - الممارسات - المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة". هدفت الدراسة إلى معرفة درجة أملاك مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة لأنماط التفكير الاستراتيجي وممارستهن لمراحل وجود معوقاته من وجهة نظرهن. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة المكون من (209) مديرة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمت المعالجة الإحصائية بتحليل

البيانات باستخدام برنامج (spss). وأظهرت الدراسة النتائج التالية هنا فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمتلاك كل من نمط التفكير التشخيصي لمن يعملن في مبنى حكومي مستقل أو حكومي مشترك ولمن حصلن على دورتين أو ثلاث دورات تدريبية فأكثر وفي نمط التفكير الشمولي لمن لهن خبرة من 10 سنوات فأكثر وفي نمط التفكير التخطيطي لمن يحملن درجة البكالوريوس التربوي أو ماجستير ودكتوراه. وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مراحل التفكير الاستراتيجي لمن يعملن في المرحلة الدراسية الثانوية أو المتوسطة ولمن لهن خبرة من 10 سنوات فأكثر ولمن حصلن على دورتين أو ثلاثة دورات تدريبية فأكثر. وهناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة وجود كل من معوقات البيئة الخارجية والتنظيمية والشخصية لمن يعملن في المرحلة الثانوية.

دراسة الحوسني (2008) بعنوان **بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان** "هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. استناداً للأدب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وإلى واقع تطبيقه الحالي في الوزارة تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في وزارة التربية والتعليم بالسلطنة في الوظائف التالية: مديرالعموم ونوابهم ومديرو الدائرة ونوابهم ورؤساء الأقسام سواء اكانوا في ديوان عام الوزارة أم المناطق التعليمية وذلك في العام الدراسي 2006/2007 والبالغ عددهم 728 فرداً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من 391 فرداً. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانته اشتملت على ستة مجالات، ثم تم تحليل الاستبانة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت نتائج الدراسة إن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى إلى المسمى الوظيفي، وإن نموذج التخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والذي تم بناؤه كنتيجة رئيسة لهذه الدراسة حاز على درجة عالية من الوضوح والواقعية والقابلية للتطبيق من قبل محكميه.

دراسة نور الدين (2008) بعنوان **دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة** "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في مدارس الحكومة الأساسية العليا بمحافظات غزة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من 161 مديراً ومديرة من المدارس الحكومية الأساسية العليا وبلغت عينة الدراسة 122 مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة

واحدة للدراسة وهي استبانته موجهة إلى عينة الدراسة. وقد تكونت الاستبانة من 60 فقرة وزعت على 5 مجالات، استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للدراسات الاجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: بلغ الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة 84.47% وهذا يدل على إن درجة التأييد عالية جدا. أما فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فقد أظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة ولتغير المنطقة التعليمية.

دراسة سكيك (2008) بعنوان "تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة" هدفت هذه الدراسة إلى تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. مجتمع الدراسة بلغ 117 مديرا ومديرة، وبلغت العينة 110. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته تكونت من 58 فقرة موزعة على أربعة مجالات تتعلق بموضوع الدراسة. تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل استجابات العينة ومن خلال تحليل استجابات أفراد العينة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية: إن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مهارة صياغة رؤية المدرسة من وجهة نظر المديرين 85.62%، أما الوزن النسبي لمهارة صياغة رسالة المدرسة بلغ 88.69%، أما الوزن النسبي لمهارة تحليل البيئة الداخلية فبلغ 83.26%، ومهارة البيئة الخارجية بلغ 79.65%. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية.

دراسة الكردي (2010) بعنوان "درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها". هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها وبيان أثر متغيرات الدراسة الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وموقع مديرية التربية والتعليم على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم اختير منهم عينة عشوائية بلغت 417 عاملا. ولتحقيق الهدف تم تطبيق استبانته، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss. توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: هناك درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متوسطات استجابات

العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدير التربية وللمتغير العلمي لصالح حملة الماجستير فأعلى. ولا توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة وموقع مديرية التربية والتعليم.

دراسة السعدي (2010) بعنوان "متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مرحلة التعليم العام بسلطنة عمان" هدفت الباحثة من خلال الدراسة إلى بيان كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنظيم عمل أجهزة التخطيط التربوي بالمديريات العامة للتربية والتعليم في مناطق ومحافظات السلطنة. وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وتفسيرها. طبقت الدراسة على عينة عشوائية من 300 فرد بالمديريات العامة للتربية والتعليم والمدارس التابعة لثلاث مناطق تعليمية، وقد استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والتكرارات والمعالجة الإحصائية عن طريق البرنامج الإحصائي (spss)، وتوصلت الباحثة لمجموعة من النتائج أهمها عدم وجود تبصر ووعي كافي لدى مديري المدارس حول التخطيط الاستراتيجي وآلية الأعداد له وتطبيقه في مدارسهم، بالتالي أقرحت الباحثة مجموعة من الدراسات والبحوث حول متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان من أهمها معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس سلطنة عمان، وإستراتيجية مقترحة لتطوير نظام التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وأيضاً دور المخططين التربويين في صنع الخطط الاستراتيجية التي تسير مهام المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

دراسة البحري (2010) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتخطيط الاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: نموذج مقترح" وهدفت الدراسة نحو الوقوف على واقع ممارسات عمليات تخطيط الاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، والكشف عن درجة اختلافات الممارسات بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان باختلاف متغيرات الدراسة والتي هي المنطقة، وسنوات الخبرة في التخطيط والإلتحاق بالبرامج التدريبية. كما سعت إلى وضع نموذج مقترح وإجراءات مقترحة للتطوير. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة تكونت من 64 فقرة في ست محاور: محور دراسة التخطيط الاستراتيجي بالوزارة، ومحور البيئة الداخلية والخارجية للموارد البشرية، ومحور التنبؤات، ومحور خطط العمل، ومحور التنفيذ، ومحور المتابعة والتقييم. بلغت عينة الدراسة 95 أخصائي تخطيط تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية

(الرتبة) ، واختبار (ت) ، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار توكي. أما النتائج فكانت أهمها: إن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة على المحاور الستة في ممارسة عمليات تخطيط الاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية تراوحت بين المتوسطة والمنخفضة. وجاء محور التقويم والمتابعة في المرتبة الأخيرة من ممارسة المخططين له. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في جميع محاور الدراسة. وعلى ضوء نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى نموذج مقترح لتطوير تخطيط الاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في ضوء التخطيط الاستراتيجي، وكان من أهم التوصيات: العمل على توفير متطلبات ومقومات نجاح تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بالوزارة، وتحليل المعوقات والمشاكل المرتبطة بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، والاستعانة بالخبراء والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية لتقييم عمليات التخطيط.

دراسة السرحني (2010) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان : دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين". هدفت هذه الدراسة 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، ومستوى ممارستهم لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي تواجههم أثناء ممارسته. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية حيث تم توزيع إستبانة على كامل أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 118 مديراً في وزارة التربية والتعليم في السلطنة، تم استرجاع (111) إستبانة خضعت للتحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، واستخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، وكذلك تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات الإحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وكذلك المعوقات التي تواجهها تعزى للمتغيرات الديمغرافية، كما تم استخدام اختبار شفیه لبيان مواقع الفروق في تقديرات إجابات المبحوثين. وأظهرت النتائج الآتية هناك مستوى متوسط من الوضوح في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين في وزارة التربية والتعليم، وبينت الدراسة إن 56.67% من المديرين ليس لديهم فهما صحيحا وواعيا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وإن نسبة 43.24% لديهم وضوح بمفهوم التخطيط الاستراتيجي. وهناك مستوى متوسط من المعوقات التي تم بحثها في هذه الدراسة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0,05 \geq \alpha)$  تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

دراسة جونسون (johnson,2004) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في المدارس العامة في ميلارد". هدفت الدراسة إلى التوصل إلى فهم لعملية التخطيط الاستراتيجي وإطار العمل الذي تم تطويره لتوجيه مبادرات المنطقة لتحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث طبقت الدراسة على عينة من المشاركين السابقين والحاليين في عملية التخطيط الاستراتيجي من مسؤولي التعليم في المنطقة، وإعتمد الباحث في دراسته على المقابلات الشخصية. وأظهرت الدراسة إن مدارس ميلارد قد استخدمت طريقة مختصرة ومتكاملة للتخطيط الاستراتيجي، حيث تم استخدام نموذج التخطيط الاستراتيجي لكامبردج وتنفيذ سياسات فعالة من خلال قيادة المراقب والإدارة والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في المنطقة التعليمية، كما اظهرت النتائج الحاجة الملحة للاستمرار في تقييم معايير نجاح التنفيذ الفعال لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

دراسة جورداال (Jordahl,2007) بعنوان " الممارسات السليمة والصحية الواجب اتباعها في مجلس ادارة المدرسة : التخطيط الاستراتيجي والقرار لتحقيق مستوي افضل لتحصيل الطلاب" إن عدد الطلبة الذين قاموا بترك المدارس في 2001 دعا إلى انشاء تشريعات ومسؤوليات قانونية لتحديد مسؤوليات ادارة المدارس ،ومدى تأثيرها على تحصيل الطلاب. فاقترحت المجالس المدرسية تطوير ووضع هيكل تنظيمي من اختصاصاته صنع القرار، والتخطيط لدعم مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الهدف العام لكل الطلبة. ومع كل ما ذكر، ما زالت العديد من المجالس في جميع انحاء البلاد لا تركز على الممارسات التي تصب في هذا المجال.وكان الهدف من هذه الدراسة تحديد اذا ما كان مستوى تحصيل الطلاب من بعض المدارس التي تم اختيارها لتطبيق هذه الدراسة سوف يتأثرون من ممارسات مجالس وادارة المدرسة. وجاءت نتائج البيانات المجمعدة لمستوى تحصيل الطلاب من كلية التجارب الامريكية بنتائج تحصيلية عالية، وانه صمم من أجل زيادة مستوى تحصيل الطلبة بالتركيز على عملية التعاون والتكاتف بين المدارس و اعضاء المجلس والاهالي والمدرسين والمجتمع ككل؛ لذلك تم تصميم هذه الدراسة للكشف عن اثر صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي في نتائج تحصيل الطلاب من المدارس المختارة من قبل اعضاء المجلس.

دراسة ايمي (Amy ,2008) بعنوان "تخطيط التعاقب وتنمية القيادات في مدرسة حي ديلاوير".وكان الهدف من هذه الدراسة دعم الفرضية القائلة بان تنمية المهارات القيادية والتخطيط للقيادة يجب أن تكون في صميم التخطيط الاستراتيجي. وقد تم تحليل الممارسات في جميع أنحاء البلاد وخاصة بالذكر ولاية ديلاوير والتي قدمت وأثبتت الرؤية الثاقبة لأفضل الممارسات والدروس المستفادة للقيادة التربوية وسبل تطويرها ضمن مدخل التخطيط الاستراتيجي .وكانت

توصيات السياسة العامة استناداً إلى الممارسات الحالية، ومنظومة العمل الاستراتيجي إنها تضمنت لمجموعة من المرشحين والمؤهلين تأهيلاً عالياً لملء الشواغر في القيادة الاستراتيجية.

دراسة وليامز (Williams, 2009) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للقيادات في كليات مجتمع الينويز" تستكشف هذه الدراسة التخطيط الاستراتيجي، وقيادة المجتمع في كليات ولاية الينويز. وذلك لمحاولة التعرف على مسؤوليات القادة التربويين، ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي وتأثير دورهم، كما إنها تبحث أوجه التشابه، والاختلاف في عملية التخطيط الاستراتيجي بين كليات المجتمع. ووجدت الدراسة إن مهارات الأفراد المسؤولين عن قيادة أنشطة التخطيط الاستراتيجي تتوافق مع المهارات المرتبطة بنظرية القيادة السلوكية، والتي أظهرت قلق الناس التربويين والناس المسؤولين عن تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي ستكون هذه المعلومات مهمة لكليات المجتمع، وذلك في تلبية تحديات الحاضر والمستقبل من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، أيضاً تحديد نوع القيادة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع خلال الأوقات المتغيرة باستمرار.

دراسة راميريز (Ramirez, 2009) بعنوان "التغيير التنظيمي والتعليم الاستراتيجي للغة الإنجليزية: دراسة حالة" تناولت هذه الدراسة قضية استعداد المعلمين، وفعالية الإدارة التربوية في ضوء نموذج التعليم المدرسي الاستراتيجي في مدارس شمال كاليفورنيا. وكانت الأداة المستخدمة الملاحظة، وذلك لتقييم أفضل الممارسات في التعليم في المدارس الابتدائية. وقد تم إدراج قائمة من الممارسات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي واستنتج الباحث إن المنظمة التعليمية التي تقدم للمعلمين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والخطوات التي يجب إتباعها هي الأفضل دائماً. لأن هذا سيققل من الضغوط التي تواجه المعلمين وتؤثر في مستوى الأداء.

دراسة ميشيل (Michelle, 2009) بعنوان "التصورات المنافسة في التعليم لمديري مدارس ولاية كارولينا الشمالية". وكان الغرض من هذه الدراسة استكشاف التصورات التقليدية المنافسة في التعليم العام لولاية كارولينا الشمالية بعد تنفيذ المدرسة للتشريعات والتخطيط الاستراتيجي. كانت الأداة المستخدمة هي المقابلة. وبناء على عملية مسح ومقارنة الردود لمديري المدارس التي شملتها الدراسة. تبين إن محدودية تخصيص الموارد لها تأثير كبير على كفاءة الإنتاجية في التعليم العام، كما إن هذه المدارس التي لاتطبق التخطيط الاستراتيجي في ممارساتها الإدارية لاتزيد من التأثير على الكفاءة الإنتاجية، وتقلل من المنافسة في مجال التعليم.

دراسة فيشر (Fisher, 2010) بعنوان "عرض الخطة الخمسية للمدارس من منظور التخطيط الاستراتيجي في بعض من مدارس مقاطعات فرجينيا الغربية". كان الهدف من هذه الدراسة وصف وتطوير الخطة الاستراتيجية العملية في مقاطعات مختارة، حيث تم استخدام تصميم دراسة الحالة. ورأى الباحث في دراسته إن عملية تكليف الدولة للمدرسة في توظيف التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين مستوى الطالب والمدرسة وأداء نظام المدرسة بشكل عام يساعد أيضا في عملية بناء وتوافق الآراء واتخاذ القرارات. كما تم تحديد المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي مثل الإمتثال للوثيقة الخاصة بالمدارس. ورأى الباحث في نتائجه إن تحقيق الخطط إلزامية لتحسين المدرسة يأتي من خلال أربع أسس تتمثل في النظام، فهي عملية شاملة أيضاً من حيث وصف الأدوار القيادية المشتركة، ومعرفة المتغيرات الإجتماعية التي قد تظهر في المجتمع الواحد، والقرارات الإجتماعية التي لا بد من إن تأخذ بعين الإعتبار في الخطة الاستراتيجية لما لها من تأثير على القرارات المناسبة.

دراسة كلير (Claire, 2010) دراسة بعنوان "كيف يتعلم القادة التربويين كيفية تطوير التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم" دراسة حالة" كان الغرض من هذه الدراسة الحصول على مزيد من التبصر في كيفية تعلم قادة التعليم وضع استراتيجيات لمؤسستهم من خلال تحسين فهم عملية التعلم. وسعى الباحث إلى كشف العوامل التي تسهل أو تعرقل فرص التعلم وكانت أسئلة البحث تتمحور حول ثلاثة أسئلة: ما استراتيجيات التعلم التي وظفت من قبل القيادات التربوية المشاركة في رسم جهد التخطيط الاستراتيجي؟ وكيف يتعلمون هذه الاستراتيجيات؟ وما العوامل التي سهلت أو أعاققت عملية تعلمهم؟ وطبقت الدراسة على اختصاصيين وقادة تربويين منتسبين في عملية التخطيط الاستراتيجي في مجتمع المدارس والمؤسسات التعليمية. اما طريقة جمع البيانات فقد شملت تحليل الوثيقة، وأشكال البيانات الشخصية، والمقابلات المتعمقة. وتوصل الباحث في دراسته إلى نتائج كان أهمها: إن التخطيط الاستراتيجي هو نجاح للتخطيط المستقبلي، وإن القادة الذين استطاعوا إن يعكسوا عملية التطور من خلال التواصل مع الماضي، ومن أجل الوصول للمستقبل، ومواجهة التحديات، هم بالتأكيد من سينجحون بتطوير هذه الاستراتيجيات. وكانت النتائج تشير إلى إن أغلب القيم لعملية التخطيط الاستراتيجي جاءت من إطار التعاون. والذي ساعد على ظهور أفكار جديدة وذلك من خلال تشجيع الفرد على مسايرة التخطيط الاستراتيجي ، وإعطاء الجيل القادم الفرصة للمشاركة بأرائهم وأصواتهم وتطوير، منظومة المدرسة لخلق، وفتح آفاق جديدة من الأفكار، والتي قد تفيد في المنظومة الواحدة.

دراسة جرمدل (Grumdahl, 2010) بعنوان "كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي الفعال تحقيق هدف تحسين تعلم الطلاب بالمدارس" كان الهدف من الدراسة تحديد تأثير التخطيط



الاستراتيجي على المدارس عندما تطبق نموذج التحسين المستمر باستخدام الجودة الشاملة في الإدارة، ومبادئ التخطيط الاستراتيجي. استخدمت الدراسة الطريقة الكمية، والنوعية في جمع البيانات. أجريت الدراسة على مرحلتين ولثلاث مدارس ابتدائية داخل الضواحي، وكانت المدارس ضمن وحدات التحليل في دراسة هذه القضية. وقد تم اختيار هذه المدارس بسبب الإلتزام بالتدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة، ولإن الباحث لديه الإمكانية للوصول لبيانات هذه المدارس. أما عينة الدراسة فقد شملت المرحلة الأولى 65 شخصا من المعلمين من ثلاث مدارس أما المرحلة الثانية فقد شملت 15 معلما و3 إداريين من ثلاث مدارس . أما نتائج الدراسة فقد تمثلت في نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن مدخل التخطيط الاستراتيجي في الثلاث مدارس. أيضا كان لدى المديرين دور حاسم، وفعال في تطوير القيادة التربوية، وتقديم التنمية المهنية في سبيل دعم المسيرة التعليمية. وأظهرت جميع المدارس تحسن كبير مع تطوير أدوات تحسين الجودة. إن الجمع بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي يساعد ايجابياً على تقليص الفجوة بين مجتمع المدرسة ومحيطها.

## التعليق على الدراسات السابقة:

بعد أن تم استعراض مجموعة من الدراسات والبحوث السابقة نستنتج منها بعض الأمور:

1. تم إعداد الدراسات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي في العديد من المجالات المختلفة منها في مجال المؤسسات العامة والخاصة مثل الغزالي(1996)، والشيخ وحمامي (1994)، بقله (2004)، نصيرات والخطيب(2005). فهناك دراسات كان لها إهتمام بتوظيف التخطيط الاستراتيجي في مجال تخطيط و تنمية الموارد البشرية والقيادات في المؤسسات العامة والتعليمية والجامعات والأمنية والمستشفيات مثل أبو زيد(2003)، والعنزي (2008)، والقرشي (2008)، والحارثي (2006)، والسدجني (2006)، وآل علي(2007)، وماكريدي (2010)، والبحري (2010)، شبلق(2006)، سكيك(2008)، وليامز(2009) راميريز(2009)، فيشر(2010)، كلير(2010)، ايمي(2008)، جرمدل(2010)، نور الدين(2008)، وجهمان (2010). وقد أكدت معظم هذه الدراسات في نتائجها إلى أهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التخطيط وفي تنمية الموارد البشرية وقياداتها مما سيساعد إلى تحقيق مستويات إنتاجية أعلى وتحسن في مستوى الأداء وتعزيز الأداء المؤسسي لها.

2. وأشارت الدراسات التي كانت في مجال التربية والتعليم في نتائجها إلى إن درجة وضوح وتطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند جميع الممارسين في المديریات والمدارس لا تزال عند درجة الضعيف والمتوسط مثل دراسة الكردي(2001)، شحادة (2008)، الفواز(2008)، الحوسني(2008)، السرحني(2010)، السعدي (2010)، البحري(2010)، ميشيل(2009)، وجونسون (2004)، ودراسة جوردا(2007) وبالتالي نستنتج إن معظم الممارسين لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الخاصة بالتربية والتعليم يحتاجون إلى التأهيل والتدريب حتى تتعزز لديهم الكفاءة التخطيطية مما يساعد على رفع مستوى الأداء المؤسسي .

3. قامت بعض الدراسات بوضع نموذج أو تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي ستساعد على عملية التطوير المستقبلي للمؤسسات التعليمية مثل: مدبولي(2001)، القطامين(2002)، الحوسني(2008)، البحري(2010)، ودراسة جونسون (2004).

4. اما بالنسبة للدراسات على مستوى السلطنة فنجدها قليلة جدا ومعظم تركيزها كان تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مسؤولي وزارة التربية والتعليم ومديرياتها مثل الحوسني(2008)، السرحني(2010)، والبحري(2010)، اما السعدي(2010)، فقد كان تركيزها على متطلبات

تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمديريات العامة للتربية والتعليم بالمناطق ومدارس التعليم العام وعلى الرغم من ذلك وجد عدم وجود وعي وفهم للتخطيط الاستراتيجي.

### أوجه التشابه

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في موضوع وهدف الدراسة في تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد الممارسات التخطيطية الواجب تطويرها لدى الممارسين .مثل دراسة شبلاق(2006) ،سكيك(2008) ، ايمي(2008)، وليامز(2009)، نور الدين(2008) ،مدبولي(2001). وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

### أوجه الإختلاف

تختلف هذه الدراسة من حيث مجتمع الدراسة مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في شركات ومؤسسات غير تعليمية أو في الجامعات وفي وزارة ومديريات التربية والتعليم كما إنها اختلفت مع البعض في إنها تناولت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة .

### أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها: اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي. وفي بناء وإعداد أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وفقراتها.وفي تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة واستفادت من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.

### أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات بتناولها هدف تحديد الممارسات التخطيطية الواجب تطويرها لدى الممارسين للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بالسلطنة. وفي حدود علم الباحثة تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في السلطنة التي تستهدف تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي من خلال توضيح مقوماته ومتطلباته ومراحله، وتحديد الممارسات التخطيطية الواجب تطويرها لدى الممارسين له في مدارس التعليم الأساسي بالسلطنة.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة، والإجراءات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة متضمناً مجتمع الدراسة، وعينتها، وأداتها، وخصائص أداة الدراسة من الصدق والثبات، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في عملية التطبيق، بالإضافة إلى متغيرات الدراسة، والأساليب، والإحصائيات.

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومعلمي مدارس التعليم الأساسي في أربع محافظات بالسلطنة (الداخلية، الظاهرة، الشرقية شمال، مسقط). وبناء على الإحصائيات التي تم الحصول عليها من دائرة الإحصاء والمعلومات التربوية بوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2010/2011). فقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (447مديراً) و(19536) معلماً.

### جدول (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد المدارس والمسمى الوظيفي والنسبة المئوية لكل محافظة بالنسبة لمجتمع الدراسة حسب الإحصاء السنوي 2010/2011

النسبة المئوية	عدد أفراد مجتمع الدراسة			عدد المدارس	المحافظة التعليمية
	المجموع	معلم	مدير		
31.80	6209	6070	139	139	الداخلية
16.02	3131	3048	83	83	الظاهرة
17.52	3424	3342	82	82	الشرقية شمال
34.66	6772	6629	143	143	مسقط
100	19536	19089	447	447	المجموع

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (90) مدير و(954) معلم في مختلف المحافظات التعليمية(مجتمع الدراسة) للعام الدراسي 2010/2011 وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية . ونظرا لكبر حجم المجتمع فقد مثلت عينة الدراسة ما نسبته (5%) من مجتمع الدراسة موزعين على المحافظات التعليمية على أساس نسبة عدد المديرين والمعلمين في كل محافظة إلى مجتمع الدراسة.

ويبين الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة على المحافظات التعليمية المختلفة حسب المسمى الوظيفي.

### جدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة على المحافظات التعليمية المختلفة حسب المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	عدد أفراد عينة الدراسة			عدد المدارس	المحافظة التعليمية
	المجموع	معلم	مدير		
31.91	332	304	28	28	الداخلية
16.18	169	152	17	17	الظاهرة
17.52	183	167	16	16	الشرقية شمال
34.48	360	331	29	29	مسقط
100	1044	954	90	90	المجموع

## أداة الدراسة :

اعتمدت الباحثة في دراستها على استبانته صممت بهدف التعرف على مدى توفر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وقد مرت الأداة بالخطوات التالية:

### 1- بناء الأداة:

تطلب تنفيذ هذه الدراسة إعداد استبانة تتعلق بممارسات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين بسلطنة عمان، وقد اتبعت الباحثة الخطوات التالية:

1- الإطلاع على الأدب النظري وعلى الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي. وقد استفادت الباحثة منها في صياغة عبارات الإستبانة وتحديد مجالاتها.

2- توصلت الباحثة من خلال المراجعة السابقة إلى (72) عبارة تتعلق بممارسات التخطيط الاستراتيجي.

3- تم بناء الاستبانة في صورتها المبدئية بعد مراجعتها من المشرف الرئيس للدراسة ومع مجموعة من اعضاء هيئة التدريس بقسم التربية حيث احتوت على (72) عبارة موزعة على ستة مجالات:

- المجال الأول: صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة (13) عبارة.
- المجال الثاني: صياغة رسالة المدرسة (15) عبارة.
- المجال الثالث : صياغة الأهداف الاستراتيجية(13) عبارة.
- المجال الرابع : تحليل البيئة الداخلية للمدرسة (13) عبارة.
- المجال الخامس: تحليل البيئة الخارجية للمدرسة (8) عبارة.
- المجال السادس : المتابعة والتقييم (10) عبارة.

وقد صممت الاستبانة على شكل مقياس خماسي التقدير ،وفقا لسلم ليكرت (Likert) الخماسي، بحيث يمثل الرقم (5) العلامة العظمى للعبارة، والرقم (1) العلامة الدنيا لها، حيث يتطلب من أفراد عينة الدراسة بعد قراءة العبارة تحديد استجابتهم بوضع علامة (x) على الاختيار الذي يرونه مناسب لإستجابتهم من بين الخيارات المحددة وهي ( عالية جدا، وعالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا).

#### جدول (4)

##### مستويات مقياس الدراسة

الدرجة	التدرج
5	عالية جدا
4	عالية
3	متوسطة
2	منخفضة
1	منخفضة جدا

#### 2- صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم تسع محكمين من المتخصصين بجامعة نزوى وجامعة السلطان قابوس، ويبين الملحق رقم (4) قائمة بأسماء المحكمين للأداة وتخصصاتهم المختلفة.

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

1- مدى ارتباط الكفاية بالمجال التي تتبعه.

2- سلامة اللغة في الفقرات.

3- أية مقترحات للحذف، أو التعديل، أو الإضافة.

وبعد تجميع الاستبانات من المحكمين والإطلاع على آرائهم وملاحظاتهم. قامت الباحثة باستبعاد بعض الفقرات لعدم مناسبتها. وبعد التعديل في إعادة صياغة بعض العبارات أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (63) عبارة. ويوضح الملحق رقم (2) استبانة تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي في صورتها النهائية موزعة على مجالات ست وهي كما يلي:

المجال الأول: صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة (12) عبارة.

المجال الثاني: صياغة رسالة المدرسة (12) عبارة.

المجال الثالث: صياغة الأهداف الاستراتيجية (11) عبارة.

المجال الرابع: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة (10) عبارة.

المجال الخامس: تحليل البيئة الخارجية للمدرسة (8) عبارة.

المجال السادس : المتابعة والتقييم (10) عبارة.

### 3- ثبات الأداة :

بعد التأكد من صدق الأداة وإجراء التعديلات عليها، تم التحقق من ثباتها بحساب معاملات الثبات لهذه الأداة، وذلك بتطبيقها على عينة من خارج أفراد عينة الدراسة مكونة من (104) معلما ومديرا وتم حساب معامل الإتساق الداخلي ألفا كورنباخ (Cronbach Alpa) لكل مجال من مجالات الاستبانة الستة وللاستبانة ككل. حيث كان معامل الثبات الكلي لجميع العبارات (0.95) وهي قيمة عالية. وبالتالي اعتبرت الأداة صالحة للتطبيق.

ويوضح الجدول رقم (5) معامل الثبات لكل مجال من مجالات الأداة الستة التي تراوحت بين (0.73-0.92)

### جدول (5)

معامل الثبات لكل مجال من مجالات الأداة الستة ومعامل الثبات الكلي

الرقم	المجال	معامل الثبات
1	صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	0.81
2	صياغة رسالة المدرسة	0.81
3	صياغة الأهداف الاستراتيجية	0.81
4	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	0.79
5	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	0.73
6	المتابعة والتقييم	0.92
	معامل الثبات الكلي للأداة	0.95



## إجراءات التطبيق :

### 1- الحصول على الموافقة:

بعد التحقق من صدق الاستبانة، وثباتها قامت الباحثة بمخاطبة وزارة التربية والتعليم ممثلة في المكتب الفني للدراسات والتطوير بغرض الحصول على الموافقة، ونزول الميدان وتطبيق الدراسة وبعد الحصول على الموافقة وإرسالها إلى دائرة تنمية الموارد البشرية بالمحافظات، قامت دائرة تنمية الموارد البشرية في المحافظات بمخاطبة المدارس (ملحق رقم 3).

### 2- توزيع الإستبانات:

بعد الحصول على الموافقة وزعت الباحثة الإستبانة على عينة الدراسة من مدراء ومعلمي مدارس التعليم الأساسي في المحافظات التعليمية الأربع. وتم توزيع الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2010/2011. وقد استغرق توزيعها وتجميعها مدة شهرين، وتم الاستعانة بنظام البريد الإلكتروني لإرسال الاستبانات للمدارس البعيدة. ولتعويض الفاقد منها وغير مكتمل.

### منهج الدراسة:

إنطلاقاً من الأهداف الأساسية للدراسة فإنه تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب للتعامل مع مشكلة الدراسة، حيث يعنى هذا المنهج بعملية رصد الظاهرة في الواقع ، وجمع البيانات عنها في الميدان ثم تصنيفها، وتحليلها، واستخراج النتائج منها، ومن ثم وضع بعض المقترحات.

### متغيرات الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية ( تحليلية ) تضمنت المتغيرات التالية:

#### أ-المحافظة

1-الداخلية 2- الظاهرة 3- الشرقية شمال 4- محافظة مسقط

#### ب- سنوات الخبرة

1- (من 1- 5سنوات) 2- (من 5-10سنوات ) 3- (أكثر من 10 سنوات )

## المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS). وللإجابة على السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى الأهمية النسبية (الرتبة) ، وللإجابة على السؤال الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

بينما السؤال الأول تم معالجته من خلال الأدب التربوي المتمثل في الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ، والسؤال الرابع من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج الميدانية للدراسة التي تم التوصل إليها من تحليل بيانات الدراسة الميدانية، وسيتم عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه "ما درجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟" استخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجالات، وفقرات الإمتحان لتحديد درجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين. ولتوفير مقارنات بين الاستجابات، اعتمدت الباحثة في تصنيفها لدرجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التصنيف الذي يوضحه الجدول (6).

#### جدول (6)

معيار لتفسير متوسطات تقدير درجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي

مدى المتوسط الحسابي	درجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي
4.21-5	عالية جداً
3.41-4.20	عالية
2.61-3.40	متوسطة
1.81-2.60	منخفضة
1-1.80	منخفضة جداً

ويبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة في المجالات الست للدراسة المتعلقة بتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً وفق قيمة الوسط الحسابي لكل مجال.

### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المجالات الرئيسية لدرجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً وفق قيمة الوسط الحسابي

الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	3.46	.7861
2	صياغة رسالة المدرسة	3.42	.7460
3	صياغة الأهداف الاستراتيجية	3.41	.7741
4	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	3.40	.7422
5	المتابعة والتقييم	3.35	.7474
6	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	3.29	.7599
	المتوسط العام	3.40	.6909

يتضح من الجدول (7) بأن المتوسطات الحسابية للمجالات الست المتعلقة بدرجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مدارس ما بعد الأساسي في سلطنة عمان قد تراوحت بين (3.29-3.46)، كما إن مجال "صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة" هو أكبر المجالات من حيث درجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.46) وبدرجة عالية، يليه مجال "صياغة رسالة المدرسة" بمتوسط حسابي (3.42) وبدرجة عالية أيضاً، يليه مجال "صياغة الأهداف الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.41) وبدرجة عالية أيضاً، يليه مجال "تحليل البيئة الداخلية" بمتوسط حسابي (3.40) وبدرجة متوسطة، يليه مجال "المتابعة والتقييم" بمتوسط حسابي (3.35) وبدرجة متوسطة أيضاً، وأقل المجالات مجال "تحليل البيئة الخارجية" بمتوسط حسابي (3.29) وبدرجة متوسطة. وفي المستوى العام فإن درجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان متوسطة في جميع المجالات الست، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع المحاور (3.40).

ولمعرفة أهم الفقرات لكل مجال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجالات الست بشكل مستقل كما هو موضح فيما يأتي:

#### المجال الأول: صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة:

يوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمجال الأول "صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول: "صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة"

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تزيد من فاعلية وكفاءة العاملين ونتاجاتهم والتزامهم بأداء أفضل.	3.58	1.093
2	توحد الجهود الداخلية والخارجية من أجل مستقبل أفضل للمدرسة.	3.55	1.165
3	تحدد الطرق والسبل للوصول لأهداف المدرسة ورسالتها.	3.53	1.185
4	تشكل أساساً لصياغة أهداف المدرسة.	3.51	1.178
5	تتفق مع قيم المجتمع ومعتقداته.	3.50	1.262
6	تدعم روح المبادرة والعمل الإبداعي لدى العاملين.	3.49	1.123
7	تعمق الدور التنافسي للمدرسة مع المدارس الأخرى.	3.48	1.160
8	تفعل الدور التشاركي والتعاوني بين أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي.	3.43	1.157
9	تزيد من عملية التطوير والتجديد وفاعلية المدرسة.	3.41	1.201
10	تتصف بالوضوح ودقة التعبير.	3.41	1.128
11	تحفز العاملين نحو تحقيق مستوى عالٍ من الانجاز.	3.39	1.236
12	تراعي المتغيرات المستقبلية وقابليتها للتكيف مع متغيرات البيئة المحلية.	3.28	1.151

يوضح الجدول (8) إن جميع فقرات المجال الأول المتعلقة بممارسات التخطيط الاستراتيجي في مجال صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة قد تراوحت بين (3.58-3.28)، حيث إن الفقرات التي جاءت رتبها من (1-10) تدرج في المستوى العالي، والفقرات التي جاءت رتبها من (11-12) تدرج في المستوى المتوسط، وبالتالي فإن ممارسات التخطيط الاستراتيجي

في مجال صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة تتوافر بدرجة عالية، ومتوسطة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين.

### المجال الثاني: صياغة رسالة المدرسة:

يوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمجال الثاني "صياغة رسالة المدرسة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني: "صياغة رسالة المدرسة"

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تنسجم مع قيم وفلسفة المجتمع.	3.56	1.146
2	تتنصف بالوضوح والدقة والواقعية.	3.52	1.092
3	تحفز العاملين للعمل بروح الفريق في المدرسة.	3.51	1.141
4	تحدد الأهداف والغايات المراد تحقيقها للمدرسة.	3.50	1.137
5	تحقق التكامل مع سياسة وفلسفة الوزارة وخطتها الاستراتيجية.	3.48	1.145
6	تشجع العاملين على الإبداع والابتكار في العمل المدرسي.	3.46	1.180
7	توجه الجهود والموارد المدرسية لتحقيق أقصى استفادة منها.	3.45	1.065
8	تزيد من استثمار الفرص المتاحة.	3.41	1.121
9	ترتبط برؤية المدرسة المستقبلية.	3.40	1.217
10	تنمي روح المسؤولية المشتركة اتجاه المدرسة وأهدافها .	3.37	1.208
11	تبرز جوانب التميز الحقيقية للمدرسة.	3.31	1.147
12	يشارك جميع العاملين في صياغتها.	3.12	1.1690

يوضح الجدول (9) إن جميع فقرات المجال الثاني المتعلقة بصياغة رسالة المدرسة قد تراوحت بين (3.12-3.56)، حيث إن الفقرات التي جاءت رتبته من (1-8) تتدرج في المستوى العالي، والفقرات التي جاءت رتبته (9-12) تتدرج في المستوى المتوسط، وبالتالي فإن ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مجال صياغة رسالة المدرسة تتوافر بدرجة عالية

ومتوسطة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين و المعلمين.

### المجال الثالث: صياغة الأهداف الاستراتيجية:

يوضح الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمجال الثالث "صياغة الأهداف الاستراتيجية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### جدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث: "صياغة الأهداف الاستراتيجية "

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتفق مع ظروف البيئة الخارجية والاجتماعية للمدرسة.	3.49	1.264
2	توثق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	3.49	1.222
3	تعكس الأهداف رؤية المدرسة ورسالتها.	3.49	1.203
4	تنمي كفاءة العاملين في استثمار مواطن القوة والفرص المتاحة في المدرسة.	3.44	1.098
5	تطور استراتيجيات العمل بما يرفع من مستوى أداء المدرسة.	3.43	1.225
6	تطور قدرات العاملين نحو التفاعل مع أي تغييرات في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية.	3.41	1.098
7	توزع الأدوار والمهام والمسئوليات على جميع العاملين.	3.40	1.150
8	تتنصف الأهداف بالواقعية.	3.39	1.162
9	تزيد القدرة على مواجهة التحديات والتهديدات.	3.37	1.080
10	تتنصف بالشمول لكافة الفئات التي تخدمها المدرسة.	3.35	1.165
11	توضح ما سيكون عليه الوضع المستقبلي للمدرسة بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.35	1.132

يوضح الجدول (10) إن جميع فقرات المجال الثالث المتعلقة بممارسات التخطيط الاستراتيجي في مجال صياغة الأهداف الاستراتيجية قد تراوحت بين (3.35-3.49)، حيث إن الفقرات التي جاءت رتبته (1-6) تدرج في المستوى العالي، والفقرات التي جاءت رتبته من

(7-11) تتدرج في المستوى المتوسط، وبالتالي فإن ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مجال صياغة الأهداف الاستراتيجية تتوافر بدرجة عالية ومتوسطة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين.

#### المجال الرابع: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة:

يوضح الجدول (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة) لل فقرات المكونة للمجال الرابع " تحليل البيئة الداخلية للمدرسة " من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### جدول(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع: " تحليل البيئة الداخلية للمدرسة "

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تسهل استثمار الطاقات البشرية في المدرسة.	3.48	1.091
2	تعزز جوانب القوة والتميز للمدرسة في المستقبل.	3.43	1.160
3	تصميم وبناء الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	3.43	1.158
4	تساعد على وضع الخطط التطويرية لتقوية مواطن الضعف.	3.42	1.085
5	تحدد مواطن القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة.	3.41	1.165
6	تحقق الثقافة التنظيمية المطلوبة في المدرسة.	3.39	1.061
7	تدرس التهديدات والمخاطر التي يجب إن يتجنبها في الخطة الاستراتيجية.	3.39	1.042
8	تحدد الاحتياجات التدريبية التطويرية لدى العاملين في المدرسة.	3.37	1.166
9	تحدد الفرص التي يجب إن تستثمر في تحقيق الأهداف.	3.34	1.095
10	تقيم الأداء الحالي للمدرسة ومقارنته بالأداء في السنوات السابقة.	3.34	1.179

يوضح الجدول (11) إن جميع فقرات المجال الرابع المتعلقة بممارسات التخطيط الاستراتيجي في مجال تحليل البيئة الداخلية قد تراوحت بين (3.48-3.34)، حيث إن الفقرات التي جاءت رتبته من (1-5) تتدرج في المستوى العالي، والفقرات التي جاءت رتبته من (6-10) تتدرج في المستوى المتوسط؛ وبالتالي فإن ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مجال تحليل



البيئة الداخلية تتوفر بدرجة عالية ومتوسطة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين و المعلمين.

#### المجال الخامس: تحليل البيئة الخارجية للمدرسة :

يوضح الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمجال الخامس " تحليل البيئة الخارجية للمدرسة " من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الخامس: " تحليل البيئة الخارجية للمدرسة "

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تدرس اتجاهات المجتمع واحتياجاته المختلفة.	3.42	1.098
2	تساعد على وضع الخطط التطويرية التي من خلالها يستطيع مواجهة التحديات والتهديدات.	3.37	1.119
3	تفعل الشراكة المجتمعية في البرامج المناشط المختلفة بين المدرسة والبيئة الخارجية.	3.35	1.148
4	تطور البرامج الأكثر تفاعلا وارتباطا بالمجتمع.	3.31	1.163
5	تحلل المؤثرات الخارجية (السياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية) على المدرسة.	3.28	1.022
6	تساعد في التعرف على الفرص المتاحة واستثمارها.	3.22	1.105
7	تسهل اتخاذ قرارات إستراتيجية عند مواجهة المدرسة لأي تحديات خارجية محتملة.	3.22	1.175
8	تحدد المخاطر والتهديدات والتحديات المحيطة التي قد تواجه المدرسة والعمل على تلافيها.	3.21	1.147

يوضح الجدول (12) إن جميع فقرات المجال الخامس المتعلقة بممارسات التخطيط الاستراتيجي في مجال تحليل البيئة الخارجية للمدرسة قد تراوحت بين (3.42-3.21)، حيث إن الفقرة التي جاءت رتبته من (1) تدرج في المستوى العالي، والفقرات التي جاءت رتبته من (2-8) تدرج في المستوى المتوسط ، وبالتالي فإن ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مجال

تحليل البيئة الخارجية تتوافر بدرجة متوسطة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين و المعلمين.

### المجال السادس: المتابعة والتقييم:

يوضح الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لل فقرات المكونة للمجال السادس " المتابعة والتقييم " من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### الجدول(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال السادس: " المتابعة والتقييم "

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الحكم على مدى تحقق الأهداف والغايات بصورة عامة.	3.42	1.115
2	وضع أسس و معايير لمتابعة وتقييم الخطة.	3.41	1.095
3	عقد اجتماعات دورية لمتابعة سير العمل في تنفيذ الخطة.	3.41	1.163
4	تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف بالمدرسة.	3.41	1.081
5	تقييم مدى كفاءة المدرسة على مواجهة التحديات الخارجية والداخلية.	3.37	1.097
6	يتم إعداد تقارير دورية توضح مدى التقدم في تنفيذ الخطة.	3.35	1.139
7	تحديد المعوقات والظروف التي حالت عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.35	1.109
8	تقدم تغذية راجعة خاصة للأهداف التي لم تتحقق.	3.33	1.062
9	المرونة في تغيير البرامج والأنشطة بما يتناسب مع ظروف المدرسة.	3.26	1.216
10	يشارك العاملون في المدرسة في تقييم الخطة الاستراتيجية.	3.24	1.071

يوضح الجدول (13) إن جميع فقرات المجال السادس المتعلقة بممارسات التخطيط الاستراتيجي في مجال المتابعة، والتقييم قد تراوحت بين (3.24-3.42)؛ حيث إن الفقرات التي جاءت رتبته من (1-4) تدرج في المستوى العالي، والفقرات التي جاءت رتبته من (5-10) تدرج في المستوى المتوسط وبالتالي فإن ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مجال المتابعة

والتقويم تتوافر بدرجة عالية ومتوسطة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين و المعلمين.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه "هل تختلف درجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعلم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان باختلاف عينة الدراسة في سنوات الخبرة والمحافظه التعليمية حسب كل فئة (المدير والمعلم)؟"  
تم التعامل مع كل فئة على حدة حسب نوع المتغير بالشكل الآتي:

#### أ) اولاً متغير الخبرة لفئة (مدير المدرسة):

يوضح الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات ومجموع المجالات الست الممثلة لممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير الخبرة (فئة المدير).

#### جدول(14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة لفئة مدير المدرسة.

المجالات	الخبرة بالسنوات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	1-5سنوات	7	3.54	.7498
	5-10 سنوات	18	3.68	1.0589
	اكثر من 10سنوات	55	3.88	.6666
	1-5سنوات	7	3.67	.6622
صياغة رسالة المدرسة	5-10 سنوات	18	3.68	1.1371
	اكثر من 10سنوات	55	3.80	.6970
	1-5سنوات	7	3.55	.7632
صياغة الأهداف الاستراتيجية	5-10 سنوات	18	3.70	1.0513
	اكثر من 10سنوات	55	3.85	.6599
تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	1-5سنوات	7	3.829	.8118

3.622	18	18	10-5 سنوات	
3.736	55	55	اكثر من 10 سنوات	
.8115	3.357	7	1-5 سنوات	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
1.0112	3.229	18	10-5 سنوات	
.6762	3.668	55	اكثر من 10 سنوات	
.8485	3.500	7	1-5 سنوات	
.9231	3.617	18	10-5 سنوات	المتابعة والتقييم
.6746	3.616	55	اكثر من 10 سنوات	
.7226	3.587	7	1-5 سنوات	الاجمالي
1.0035	3.609	18	10-5 سنوات	
.5560	3.769	55	اكثر من 10 سنوات	

ولمعرفة ما إذا كانت الفروق المشاهدة بين المتوسطات على مجالات ومجموع المجالات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) للمقارنة بين مجموعات الخبرة الثلاث. ويوضح الجدول (15) ذلك.

### جدول (15)

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

المحاور	مصدر التباين	مجموع درجات الحرية	متوسط قيمة (ف) مستوى	المربعات المحسوبة	الدلالة
الأول	بين المجموعات	2	1.058	.529	
	داخل المجموعات	77	46.431	.603	.420
الثاني	بين المجموعات	2	.234	.117	
	داخل المجموعات	77	50.841	.660	.838
الثالث	بين المجموعات	2	.742	.371	
	داخل المجموعات	77	45.799	.595	.538
الرابع	بين المجموعات	2	.269	.135	
	داخل المجموعات	77	44.553	.579	.793

الخامس	بين المجموعات	2.876	2	1.438	2.406	.097
	داخل المجموعات	46.028	77	.598		
السادس	بين المجموعات	.087	2	.043		.926
	داخل المجموعات	43.380	77	.563	.077	
الاجمالي	بين المجموعات	.477	2	.239		.610
	داخل المجموعات	36.945	77	.480	.497	

يتضح من الجدول (15) إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع مجالات وإجمالي الدراسة تعزى إلى الخبرة لفئة مدير المدرسة، حيث كانت قيم (ف) غير دالة عند مستوى دلالة  $(a = 0.05)$ .

#### ب) متغير الخبرة فئة (المعلم)

يوضح الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات ومجموع المجالات الست الممثلة لممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير الخبرة (فئة المعلم).

#### جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة (فئة المعلم).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة بالسنوات	المجالات
.6990	3.49	216	1-5 سنوات	صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة
.7444	3.49	291	5-10 سنوات	
.8454	3.34	353	أكثر من 10 سنوات	
.7797	3.43	860	Total	
.6538	3.44	216	1-5 سنوات	صياغة رسالة المدرسة
.6899	3.42	291	5-10 سنوات	
.8073	3.33	353	أكثر من 10 سنوات	
.7329	3.39	860	Total	
.7013	3.46	216	1-5 سنوات	صياغة الأهداف الاستراتيجية
.7429	3.43	291	5-10 سنوات	
.8140	3.29	353	أكثر من 10 سنوات	
.7658	3.38	860	Total	
.6630	3.36	216	1-5 سنوات	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة

.7185	3.45	291	10-5 سنوات	
.7825	3.30	353	اكثر من 10 سنوات	
.7346	3.37	860	Total	
.6404	3.35	216	1-5 سنوات	
.7423	3.29	291	10-5 سنوات	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
.8211	3.21	353	اكثر من 10 سنوات	
.7538	3.27	860	Total	
.6720	3.37	216	1-5 سنوات	
.7190	3.37	291	10-5 سنوات	المتابعة والتقييم
.8012	3.26	353	اكثر من 10 سنوات	
.7440	3.33	860	Total	
.5941	3.42	216	1-5 سنوات	
.6552	3.42	291	10-5 سنوات	الاجمالي
.7507	3.29	353	اكثر من 10 سنوات	
.6841	3.37		Total	

ولمعرفة ما إذا كانت الفروق المشاهدة بين المتوسطات على مجالات ومجموع المجالات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) للمقارنة بين مجموعات الخبرة الثلاث. ويوضح الجدول (17) ذلك.

#### جدول (17)

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

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	4.904	2	2.452	4.062	.018
	داخل المجموعات	517.332	857	.604		
الثاني	بين المجموعات	2.031	2	1.015	1.894	.151
	داخل المجموعات	459.366	857	.536		
الثالث	بين المجموعات	4.773	2	2.387	4.099	.017
	داخل المجموعات	499.032	857	.582		
الرابع	بين المجموعات	3.775	2	1.888	3.519	.030

			.536	857	459.758	داخل المجموعات	
			1.392	2	2.784	بين المجموعات	الخامس
.086	2.458		.566	857	485.293	داخل المجموعات	
			1.310	2	2.620	بين المجموعات	السادس
.094	2.374		.552	857	472.927	داخل المجموعات	
			1.591	2	3.182	بين المجموعات	الإجمالي
.033	3.419		.465	857	398.781	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول (17) إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعض مجالات وإجمالي الدراسة تعزى إلى الخبرة لفئة المعلم، حيث كانت قيم (ف) غير دالة عند مستوى دلالة.

( $a = 0.05$ ). وللتحقق من مصدر هذه الفروق للمجال الأول والثالث والرابع وإجمالي الدراسة تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية والجدول (18) يوضح ذلك.

### جدول (18)

المقارنات البعدية بطريقة (LSD) لآثر الخبرة على المجال الأول والثالث والرابع  
والإداة ككل (فئة المعلم)

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط	1-5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	1-5 سنوات	3.49			.1530*
	5-10 سنوات	3.49			.1539*
	أكثر من 10 سنوات	3.34	.1530*-	.1539*-*	
صياغة الأهداف الاستراتيجية	1-5 سنوات	3.46			.1637*
	5-10 سنوات	3.43			.1405*
	أكثر من 10 سنوات	3.29	.1637*-*		
	1-5 سنوات	3.36			
تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	5-10 سنوات	3.45			.1537*
	أكثر من 10 سنوات	3.30		.1537*-*	
	1-5 سنوات	3.42			.1243*
	5-10 سنوات	3.42			.1232*
	أكثر من 10 سنوات	3.29	.1243*-*	.1232*-*	

ويتبين من الجدول:

1- وجود فروق لصالح الخبرة المتوسطة مقابل الخبرة القليلة والكبيرة في مجال صياغة الرؤية المستقبلية ومجال تحليل البيئة الداخلية.

2- وجود فروق لصالح الخبرة القليلة مقابل المتوسطة والكبيرة في مجال صياغة الأهداف الاستراتيجية والاجمالي العام.



## ثانياً متغير المحافظة التعليمية:

### أولاً لفئة المدير.

يوضح الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات ومجموع المجالات الست الممثلة لممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية بمستوياتها الأربعة (مسقط، الداخلية، الشرقية شمال، الظاهرة)، لفئة مدير المدرسة.

### جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجموع مجالات الدراسة وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية لفئة (مدير المدرسة).

المجالات	المنطقة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	الداخلية	39	4.05	.6431
	الظاهرة	12	3.59	.5560
	محافظة مسقط	15	3.53	1.0152
	الشرقية شمال	14	3.61	.8521
صياغة رسالة المدرسة	الداخلية	39	3.99	.6388
	الظاهرة	12	3.50	.7208
	محافظة مسقط	15	3.45	1.0176
	الشرقية شمال	14	3.66	.9137
صياغة الأهداف الاستراتيجية	الداخلية	39	4.04	.6515
	الظاهرة	12	3.53	.7319
	محافظة مسقط	15	3.43	1.0107
	الشرقية شمال	14	3.69	.6131
تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	الداخلية	39	3.92	.6452
	الظاهرة	12	3.40	.6889
	محافظة مسقط	15	3.52	.9198
	الشرقية شمال	14	3.62	.7982
تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	الداخلية	39	3.73	.7126
	الظاهرة	12	3.42	.7100
	محافظة مسقط	15	3.43	.9424
	الشرقية شمال	14	3.23	.8114

.6346	3.87	39	الداخلية	المتابعة والتقييم
.5648	3.45	12	الظاهرة	
.9595	3.39	15	محافظة مسقط	
.6563	3.20	14	الشرقية شمال	
.5677	3.95	39	الداخلية	
.5799	3.49	12	الظاهرة	الإجمالي
.9272	3.46	15	محافظة مسقط	
.6327	3.52	14	الشرقية شمال	

ولمعرفة ما إذا كانت الفروق المشاهدة بين المتوسطات على مجالات ومجموع المجالات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 = a$  )، تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للمقارنة بين مجموعات المحافظة التعليمية. ويوضح الجدول (20) ذلك.

#### جدول (20)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجموع مجالات الدراسة وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	4.505	3	1.502	2.655	.054
	داخل المجموعات	42.984	76	.566		
الثاني	بين المجموعات	4.502	3	1.501	2.449	.070
	داخل المجموعات	46.573	76	.613		
الثالث	بين المجموعات	5.332	3	1.777	3.278	.025
	داخل المجموعات	41.209	76	.542		
الرابع	بين المجموعات	3.655	3	1.218	2.249	.089
	داخل المجموعات	41.167	76	.542		
الخامس	بين المجموعات	3.069	3	1.023	1.697	.175
	داخل المجموعات	45.835	76	.603		
السادس	بين المجموعات	6.165	3	2.055	4.187	.008
	داخل المجموعات	37.302	76	.491		
الإجمالي	بين المجموعات	4.240	3	1.413	3.237	.027
	داخل المجموعات	33.183	76	.437		

يتضح من الجدول (20) إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال صياغة الرؤية المستقبلية، ومجال صياغة الأهداف الاستراتيجية، ومجال المتابعة والتقويم، والاجمالي العام و تعزى إلى المحافظة التعليمية لفئة مدير المدرسة، حيث إن قيم (ف) كانت دالة عند مستوى دلالة  $(a = 0.05)$ .

وللتحقق من مصدر هذه الفروق لهذه المجالات، وإجمالي الدراسة تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والجدول (21) يوضح ذلك.

### جدول (21)

اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مجموعات المحافظة التعليمية لمجالات وإجمالي الدراسة

المجال	المنطقة	المتوسط	الداخلية	الظاهرة	محافظة مسقط	الشرقية شمال
	الداخلية	4.04		.5282	.4082	.3068
	الظاهرة	3.53	-5282*		-	-2214-
	محافظة مسقط	3.43	-4082-	.1200		-1014-
	الشرقية شمال	3.69	-3068-	.2214	.1014	
	الداخلية	3.87		.4212	.4862*	.6795*
	الظاهرة	3.45	-4212-		.0650	.2583
	محافظة مسقط	3.39	-4862*	.0650		.1933
	الشرقية شمال	3.20	-6795*	.2583		-1933-
	الداخلية	3.95		.4581*	.4882*	.4290*
	الظاهرة	3.49	-4581-		.0302	-0291-
	محافظة مسقط	3.46	-4882*	.0302		-0593-
	الشرقية شمال	3.52	-4290*	.0291	.0593	

يتبين من الجدول (21) الآتي:

1- وجود فروق لصالح محافظة الداخلية مقابل الظاهرة والشرقية شمال ومسقط في مجال صياغة الأهداف الاستراتيجية ومجال المتابعة والتقويم والاجمالي العام لفئة مدير المدرسة. بالتالي فإن أفراد عينة الدراسة في محافظة الداخلية يرون إن ممارسات التخطيط الاستراتيجي الخاصة بهذه المجالات تتوافر في مدارسهم أكثر من الظاهرة ومسقط والشرقية شمال.

2- وجود فروق لصالح الشرقية شمال مقابل الظاهرة ومحافظة مسقط في مجال صياغة الأهداف الاستراتيجية، والاجمالي العام لفئة مدير المدرسة، بالتالي فإن أفراد عينة الدراسة في الشرقية شمال تتوافر لديهم الممارسات في مجال صياغة الأهداف والاجمالي العام للدراسة أكثر من الظاهرة ومحافظة مسقط.

3- وجود فروق لصالح الظاهرة مقابل الشرقية شمال ومحافظة مسقط في مجال المتابعة والتقويم، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة تتوافر لديهم الممارسات في مجال المتابعة والتقويم أكثر من الشرقية شمال ومحافظة مسقط.

ثانياً: (لفئة المعلم)

يوضح الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات ومجموع المجالات الست الممثلة لممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية بمستوياتها الأربعة (مسقط، الداخلية، الشرقية شمال، الظاهرة)، لفئة المعلم.

### جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجموع مجالات الدراسة وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية لفئة (المعلم).

المجالات	المحافظة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	الداخلية	260	3.92	.6869
	الظاهرة	140	3.40	.6700
	محافظة مسقط	309	3.10	.7448
صياغة رسالة المدرسة	الشرقية شمال	151	3.28	.6686
	الداخلية	260	3.77	.7503

.5613	3.40	140	الظاهرة	
.7243	3.10	309	محافظة مسقط	
.5530	3.31	151	الشرقية شمال	
.7210	3.80	260	الداخلية	
.6178	3.34	140	الظاهرة	صياغة الأهداف الاستراتيجية
.7843	3.07	309	محافظة مسقط	
.5881	3.33	151	الشرقية شمال	
.7175	3.76	260	الداخلية	
.5555	3.38	140	الظاهرة	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة
.7599	3.09	309	محافظة مسقط	
.5415	3.25	151	الشرقية شمال	
.7605	3.65	260	الداخلية	
.5641	3.22	140	الظاهرة	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
.7604	2.99	309	محافظة مسقط	
.5977	3.24	151	الشرقية شمال	
.7588	3.73	260	الداخلية	
.5839	3.32	140	الظاهرة	
.7309	3.03	309	محافظة مسقط	المتابعة والتقويم
.5369	3.25	151	الشرقية شمال	
.6689	3.78	260	الداخلية	
.5089	3.35	140	الظاهرة	
.6761	3.07	309	محافظة مسقط	الإجمالي
.4909	3.28	151	الشرقية شمال	

ولمعرفة ما إذا كانت الفروق المشاهدة بين المتوسطات على مجالات ومجموع المجالات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $a = 0.05$  )، تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One Way Analysis Of Variance ) للمقارنة بين مجموعات المحافظة التعليمية. ويوضح الجدول (23) ذلك.

جدول (23)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجموع مجالات الدراسة وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية. لفئة المعلم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	99.751	3	33.250	67.369	.000
	داخل المجموعات	422.484	856	.494		
الثاني	بين المجموعات	64.365	3	21.455	46.257	.000
	داخل المجموعات	397.033	856	.464		
الثالث	بين المجموعات	74.791	3	24.930	49.743	.000
	داخل المجموعات	429.014	856	.501		
الرابع	بين المجموعات	65.470	3	21.823	46.929	.000
	داخل المجموعات	398.064	856	.465		
الخامس	بين المجموعات	62.380	3	20.793	41.811	.000
	داخل المجموعات	425.697	856	.497		
السادس	بين المجموعات	71.249	3	23.750	50.284	.000
	داخل المجموعات	404.298	856	.472		
الإجمالي	بين المجموعات	73.142	3	24.381	63.469	.000
	داخل المجموعات	328.820	856	.384		

يتضح من الجدول (23) إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة والاجمالي العام لها تعزى لمتغير المحافظة لفئة المعلم حيث إن قيم (ف) كانت دالة عند مستوى دلالة  $(a = 0.05)$ .

وللتحقق من مصدر هذه الفروق لهذه المجالات، وإجمالي الدراسة تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والجدول (24) يوضح ذلك.

جدول (24)

اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مجموعات المحافظة التعليمية لفئة (المعلم)  
لمجالات وإجمالي الدراسة

المجال	المحافظة	المتوسط	الداخلية	الظاهرة	محافظة مسقط	الشرقية شمال
الأول	الداخلية	3.92		.5164*	.8220*	.6348*
	الظاهرة	3.40	-.5164*		.3056*	.1184
	محافظة مسقط	3.10	-.8220*	-.3056*		-.1872*
	الشرقية شمال	3.28	-.6348*	-.1184	.1872	
الثاني	الداخلية	3.77		.3705*	.6690*	.4618*
	الظاهرة	3.40	-.3705*		.2984*	.0913
	محافظة مسقط	3.10	-.6690*	-.2984*		-.2072*
	الشرقية شمال	3.31	-.4618*	-.0913	.2072*	
الثالث	الداخلية	3.80		.4509*	.7237*	.4649*
	الظاهرة	3.34	-.4509*		.2728*	.0140
	محافظة مسقط	3.07	-.7237*	-.2728*		-.2588*
	الشرقية شمال	3.33	-.4649*	-.0140	.2588*	
الرابع	الداخلية	3.76		.3772*	.6676*	.5078*
	الظاهرة	3.38	-.3772*		.2904*	.1306
	محافظة مسقط	3.09	-.6676*	-.2904*		-.1598*
	الشرقية شمال	3.25	-.5078*	-.1306	.1598*	
الخامس	الداخلية	3.65		.4331*	.6600*	.4171*
	الظاهرة	3.22	-.4331*		.2269*	-.0160
	محافظة مسقط	2.99	-.6600*	-.2269*		-.2269*
	الشرقية شمال	3.24	-.4171*	.0160	.2429*	
السادس	الداخلية	3.73		.4126*	.7042*	.4833*
	الظاهرة	3.32	-.4126*		.2916*	.0706

-2210*	-2916*	-7042*	3.03	محافظة مسقط	
	.2210*	-0706*	3.25	الشرقية شمال	
.5003*	.7119*	.4280*	3.78	الداخلية	
.0723	.2839*	-4280*	3.35	الظاهرة	
-2116*		-2839*	3.07	محافظة مسقط	الإجمالي
	.2116	-0723*	3.28	الشرقية شمال	

ويتبين من الجدول الآتي:

- وجود فروق لصالح محافظة الداخلية مقابل محافظة الظاهرة، ومحافظة مسقط، والشرقية شمال لجميع مجالات الدراسة والإجمالي العام، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة لفئة المعلمين في محافظة الداخلية يرون إن ممارسات التخطيط الاستراتيجي الخاصة بجميع مجالات الدراسة تتوافر في مدارسهم أكثر من مدارس محافظة مسقط ومحافظة الظاهرة ومحافظة شمال الشرقية.
- وجود فروق لصالح محافظة الظاهرة مقابل محافظة مسقط والشرقية شمال في جميع مجالات الدراسة والإجمالي العام ما عدا مجال تحليل البيئة الخارجية لصالح محافظة الشرقية، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة لفئة المعلمين ترى إن ممارسات التخطيط الخاصة بجميع المجالات تتوافر في مدارس محافظة الظاهرة أكثر من محافظة مسقط والشرقية شمال ما عدا مجال تحليل البيئة الخارجية تتوافر أكثر في مدارس الشرقية شمال.



## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها من الدراسة بناء على المعالجات الإحصائية التي أجريت، وفي ضوء الأهداف التي سعت لتحقيقها، وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

أولاً: تم الاجابة على السؤال الأول "ما التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته ومقوماته؟" من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة كما سبق و إن أشرنا إلى ذلك صفحة 87 من هذه الدراسة الحالية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ما درجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة؟

بالنظر إلى الجدول (7) الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية(الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمجالات الست المتعلقة بدرجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي، المرتبة ترتيباً تنازلياً، وفي المستوى العام، فإن درجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان متوسطة في جميع المجالات الست، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع المجالات (3.40). وترجع الباحثة ذلك إلى حداثة مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى الممارسين له ولعملياته وخطواته. وإلى عدم وجود إستراتيجية إدارية قائمة على التخطيط الاستراتيجي في وزارة ومديريات التربية والتعليم كما جاء في دراسة الحوسني (2008) والبحري(2010)، مما انعكس سلباً على عدم وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وما يشمله من عمليات وخطوات وممارسات لدى الممارسين له في المدارس. وهذا ما يتفق ايضاً مع ما أشارت له دراسة السعدي(2010). وتوصلت دراسة نصيرات والخطيب (2005) لنفس النتيجة. كما اشار الهاشم (2006) في دراسته إن عدم ممارسة الإدارة الاستراتيجية يرجع إلى وجود ضعف في ممارسة بعض الأنشطة المتعلقة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية. والبحري(2010)، ايضاً اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من دراسة الحارثي (2006) ودراسة الشيخ وحمامي (1994) ودراسة الغزالي(1996) ودراسة الحوسني(2008) ودراسة السرحني(2010) ودراسة الكردي (2010).وفي دراسة ميشيل (2009). و كلير (2010) وايضاً دراسة جهمان (2010)

كما ترجع هذه النتائج إلى عدم وجود نموذج تخطيط إستراتيجي يتلاءم مع الوضع التنظيمي القائم بالمدارس. على الرغم من إن الوزارة حاولت ربط الخطة الاستراتيجية بنظام تطوير الأداء المدرسي الصادر بالقرار الوزاري 2006/19. وقد تم بناء دليل لهذا النظام ليسترشد القائمون به على تطبيقه. ويتناول الفصل الثالث من فصول هذا الدليل خطة المدرسة من حيث (تعريفها ومصادرها ومراحل إعدادها ومجالاتها)، ولكن هذا لم يساعد الممارسين على الاسترشاد بخطوات التخطيط الاستراتيجي وعملياته، ولم يقدم لهم نموذجاً تطبيقياً له. وقد ركزت دراسة القطامين (2006) على تقديم نموذج لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام وتضمنت تركيزاً محدداً على الجوانب التطبيقية بالإضافة إلى الجوانب النظرية لموضوع التخطيط الاستراتيجي.

أيضاً دراسة الحوسني (2008) الذي استهدف في دراسته على تقديم نموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والذي تم بناءه كنتيجة رئيسه للدراسة. أيضاً دراسة مدبولي (2001) الذي إقترح فيها نموذج جديد للتخطيط المدرسي الاستراتيجي يلائم البيئة التعليمية العربية، وتحليل القدرات والممارسات الضرورية لإنجاز المهام المتضمنة للنموذج المقترح. وطبق ذلك النموذج ميدانياً بمنطقة رأس الخيمة. ودراسة القرشي (2008) حيث كان من نتائج الدراسة تصميم إطار ونموذج مقترح لمراحل التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وتقدير الإحتياج من الموارد البشرية لجامعة أم القرى لعام 1440/1439، أيضاً رسم الخطة الاستراتيجية (المستقبلية) لبناء الموارد البشرية لجامعة أم القرى اعتماداً على التقدير الكمي والنوعي للموارد البشرية.

كما ترى الباحثة إن من ضمن الأسباب التي أدت إلى توفر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمعدل متوسط إلى قلة الدورات التدريبية للقائمين بعملية التخطيط في المدارس، وعدم إعطاء عملية التدريب لهذا المفهوم أولوية كبرى، وبالتالي الرصيد المعرفي والمهاري ضعيف مما ينتج عنه ضعف قدرة واستعداد أعضاء المدرسة للقيام بواجباتهم في إعداد الخطة الاستراتيجية، وتنفيذها، وفي القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي.

وتختلف هذه الدراسة مع ما توصلت له دراسة الدجني (2006) من وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى الممارسين بدرجة مرتفعة، وإن الذين يمارسون التخطيط الاستراتيجي يعتبرون إن جودة التخطيط خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها. كما تختلف مع دراسة آل علي (2007) من وجود وعي لدى المسؤولين بالتخطيط الاستراتيجي بمدى أهميته، وإنهم على درجة عالية واهتمام كبير باعدادها والتزام تطبيقها،

وضرورة توافق أهداف التخطيط الاستراتيجي مع رسالة ورؤية المؤسسة، وإن من عوامل نجاحه أن تكون الخطط قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة. كما تختلف مع دراسة ابو زيد (2003) حيث أظهرت وجود وضوح لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص في مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وأيضاً دراسة جوردا (2007).

أما من ناحية الأهمية النسبية والرتبة على المجالات الرئيسية سنجد إن النتائج التي ظهرت تعتبر نتائج منطقية من حيث خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي، وتتماشى مع الواقع، حيث إن مجال صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة إحتلت المرتبة الأولى، ثم صياغة الرسالة، ثم في المرتبة الثالثة صياغة الأهداف الاستراتيجية، أما في المرتبة الرابعة فقد إحتلتها مجال تحليل البيئة الداخلية، بينما اختلف الوضع بين مجال المتابعة والتقويم الذي إحتل المرتبة الخامسة، ثم تحليل البيئة الخارجية التي نالت الرتبة السادسة من حيث توفر الممارسات لدى أفراد عينة الدراسة، ومن وجهة نظر الباحثة إن هذا الترتيب في متوسط توفر الممارسات لجميع المجالات يعتبر منطقياً جداً وانخفاض متوسط توفر الممارسات لكل خطوة تالية يمكن إن يعود لأسباب عدة سنتضح فيما بعد.

كما يتضح من خلال الجدول (7) إن أكثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي توفرا من وجهة نظر العينة هي الممارسات الواردة في مجالات: صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة بمتوسط حسابي (3.46)، وقد جاء هذا في المرتبة الأولى من بين مجالات الدراسات الستة، ومجال صياغة رسالة المدرسة بمتوسط حسابي (3.42)، ومجال صياغة الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.41). وهذه المجالات حصلت على درجة عالية، وقد ترجع الباحثة ذلك إلى تأثير نظام تطوير الأداء المدرسي المطبق في المدارس بموجب القرار الوزاري 2006/19 والذي تبنته الوزارة لتطوير الأداء المدرسي، والذي تسير على نهجه المدرسة وكل من يعمل بالحقل التربوي كونه مدخلاً للتجويد والتطوير، وبما إن هذا النظام يشمل جميع العاملين في المدرسة فإن هذا ساعد على زيادة الوعي، والإدراك لجميع العاملين بالمدرسة على المشاركة الجماعية في وضع، وبناء رؤية المدرسة التي تعكس الفلسفة الأساسية للمدرسة. وإذا كانت الرؤية تعبر عن الفلسفة العامة لها فإن رسالة المدرسة هي التي تترجم الرؤية، وتجعلها أكثر ارتباطاً بالواقع وتكون أكثر تحديداً، ووضوحاً. وفي ضوء رسالة المدرسة يتم صياغة وبناء الأهداف، والغايات، وبالتالي تستدل الباحثة من ذلك إلى إن الممارسين للتخطيط الاستراتيجي أصبح لديهم الإدراك والوعي عن كيفية صياغة الرؤية المستقبلية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، كما إن الإجتماعات المستمرة مع بداية العام، ونهايته من فريق التطوير في المدرسة والتابع لنظام تطوير الاداء المدرسي كان لها تأثير في زيادة مهارات، وكفاءات القائمين في تحديد

ووصف الرؤية، والرسالة، والأهداف، والمواصفات الأساسية في صياغتها، ويمكن إن نرجع السبب ايضا إلى البرنامج التدريبي الذي يتم تنفيذه لدى مدراء المدارس من العام 2008 / 2009 والذي يشمل محور التخطيط الاستراتيجي، ونقل أثر التدريب من قبل هؤلاء المديرين ساعد على توضيح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى الممارسين له في المدرسة. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت اليه دراسة سكيك (2008)، ودراسة نور الدين ( 2008)، ودراسة شبلاق(2006)، ودراسة الحارثي(2006)، واتفقت معها دراسة ال علي (2007). كما تختلف هذه النتيجة مع ماتوصلت اليه دراسة شحادة (2008)، ودراسة الدجني (2006)، ودراسة مدبولي (2001)، ودراسة الكردي(2010). والتي توصلت جميعها إلى إن هناك ضعفا في صياغة الرؤية المستقبلية وصياغة الرسالة والأهداف الاستراتيجية.

اما الممارسات في بقية المجالات الست فيتضح من خلال المتوسطات الحسابي إنها تتوفر بدرجة متوسطة حيث حصل مجال تحليل البيئة الداخلية على متوسط حسابي (3.40) ، ومجال تحليل البيئة الخارجية على متوسط حسابي(3.29) . وترجع الباحثة ذلك إلى عدم إدراك وفهم مفاهيم التحليل الاستراتيجي لدى الممارسين لعملية التخطيط الإستراتيجي ( كنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات)، كما إن ضعف مهارات التحليل الاستراتيجي لديهم يعود إلى ضعف معرفتهم بأهم أساليب التحليل الاستراتيجي، وممكن أن يرجع السبب في ذلك إلى قلة الدورات التدريبية لديهم. أيضا لعدم وجود مختصين وخبراء يستطيع من خلالها الممارسين للتخطيط الاستراتيجي الاستعانة بهم. واتفق هذا السبب مع نتائج دراسة الهاشم (2006) حيث أظهرت الدراسة إن من أهم الأسباب التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي من الاستعانة بهم والاستفادة منهم. كما إن حداثة المفهوم في المدارس بكل عناصره وخطواته لا يزال لم يعطي الفرصة لدى المديرين والمعلمين من إن يمتلكوا مهارات التحليل سواء في البيئة الداخلية والخارجية فهي تحتاج من المهارة والمعرفة ما تمكن القائمين من تحقيق الجودة في الأداء التخطيطي. حتى إن القائمين لعملية الإشراف الإداري لا يمتلكون تلك المهارة مما سيكون دعم، وعامل مساعد يستطيع من خلالها الممارسين له في المدرسة من الرجوع اليهم. كما إن عدم تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم يؤثر بدرجة كبيرة على الممارسين له في المدرسة، وبصفة خاصة في الدافعية والرغبة في تطبيقه، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة الحوسني (2008) الذي أشار إلى إن درجة ممارسة التحليل الاستراتيجي كانت متوسطة، ولكن هذه الممارسة تظل تمارس وفق الإسلوب التقليدي. كما تتفق مع دراسة البحري (2010) من إن عملية التحليل تهتم فقط بالجانب الكمي وليس النوعي من حيث تحليل جوانب القوة، والضعف بها. وايضاً دراسة الغزالي(1996) حيث أوصت هذه

الدراسة وأكدت على ضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها الداخلية، والخارجية. حيث أكد فيشر (2010) في دراسته إن معرفة المتغيرات الإجتماعية في المجتمع ضروري جداً ولا بد إن يؤخذ بعين الإعتبار في وضع الخطة الاستراتيجية لما لها من تأثير كبير جداً في وضع القرارات المناسبة.

وقد حصل مجال المتابعة والتقويم على مستوى متوسط من حيث توفر ممارسات التخطيط الاستراتيجي فيه ،وبالتالي فإن الباحثة تعزي السبب إلى القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي في المدارس الذين لا يمتلكون الرصيد المهاري والمعرفي مثل معرفتهم بأساليب التقويم الحديثة المستخدمة حالياً الذي يمكنهم من القيام بهذه العملية على الرغم من كونها ضرورة من ضرورات التخطيط وعنصر رئيسي له إمتداد لنجاحه، ولقلة الدورات التدريبية لها، و ايضاً عدم مساءلتهم عنها من قبل المسؤولين تجعلهم غير ملزمين بها، كما إن كثرة الأعباء الإدارية والفنية المناطة للقائمين به، وضعف الإمكانيات المادية والبشرية. وتتنفق هذه النتيجة مع دراسة البحري (2010) حيث جاء محور التقويم ، والمتابعة في المرتبة الأخيرة من ممارسة المخططين له فليس لديهم الدراية، والمعرفة بمهام عملية التقويم. ودراسة الحوسني (2008) ، ودراسة شحادة (2008).

وبعد إن تم مناقشة مجالات الدراسة المتعلقة بممارسات التخطيط الاستراتيجي. سوف تناقش الباحثة فقرات كل مجال على حدة وسيتم استعراض الفقرات مرتبة تنازلياً حسب أهميتها وستكون المناقشة على الفقرات التي حصلت على أعلى درجة توفر في الكفاية، وأدنى درجة توفر في كل مجال من مجالات الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة على النحو التالي:

#### مناقشة نتائج العبارات المتعلقة بالمجال الاول (صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة):

اشتمل هذا المجال على (12) عبارة تضمنت الشروط الواجب توفرها في صياغة الرؤية المستقبلية، وأهم الإعتبارات التي لا بد من الأخذ بها عند صياغة الرؤية، حيث تعتبر الرؤية عنصر جوهرياً لأي منظمة، وتعتبر الفلسفة الأساسية للمدرسة والتي تعمل في إطارها. وقد أكدت دراسة راميريز (2009) إن المنظمة التعليمية التي تقدم للمعلمين ممارسات التخطيط الاستراتيجي، والخطوات التي يجب إتباعها هي الأفضل دائماً، لأن هذا سيققل من الضغوط التي تواجه الممارسين، وتؤثر في مستوى الأداء.

وأظهرت نتائج الجانب الميداني لهذا المجال إن جميع العبارات الواردة في الاستبيان حصلت على تقدير عال من حيث توفر ممارسات التخطيط الاستراتيجي، بينما حصلت كل من العبارتين (11،5) في الاستبيان على مستوى تقدير متوسط. وتتنفق هذه النتيجة مع دراسة سكيك

(2008) التي توصلت إلى إرتفاع المستويات المهارية المتعلقة بممارسات صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة لدى الممارسين .

ويمكن مناقشة الفقرات الثلاث الأولى والثلاث الأخيرة كالتالي:

#### (1) تزيد من فاعلية وكفاءة العاملين ونتائجهم والتزامهم بأداء أفضل.

ويرجع حصول هذه العبارة على المرتبة الأولى إلى قناعة جميع الممارسين بالرؤية المستقبلية للمدرسة ، وبالتالي ستؤثر على فاعليتهم، وعلى مستوى أدائهم، وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق الإنجازات، وسيكون هناك مستوى التزام لأداء أفضل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سكيك(2008) في إن الرؤية المستقبلية تحفز، وتزيد من فاعلية وإنجاز العاملين بالمدرسة. وهذا أيضا ما توصلت إليه دراسة نور الدين (2008) من إن وجود رؤية مدرسية واضحة يساعد على إيجاد أهداف محددة بالتالي يسهم في رسم البرامج والسياسات التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

#### (2) توحد الجهود الداخلية والخارجية من أجل مستقبل أفضل للمدرسة

ويمكن إن نفسر حصول هذه العبارة على المرتبة الثانية إلى إدراك جميع الممارسين والعاملين بإن وجود رؤية واضحة ستساعد على توحيد الجهود الداخلية في المدرسة، كما إنها ستؤثر بالفعل على الجهود الخارجية في المجتمع، وبالتالي سيدرك الجميع إن هدفهم واحد ومشارك لذلك لا بد من العمل في وحدة واحدة مشتركة، وإن تكامل هذه الجهود سيكون مصدر دعم ، وقوة في تحقيق ما هو أفضل لمستقبل المدرسة. كما إنها تفسر أهمية الرؤية المستقبلية للمدرسة التي يطمح المدير، والمعلمون، وأولياء الامور الوصول إليها مما يتطلب العمل الجماعي من أجل مستقبل أفضل للمدرسة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة شبلاق (2006) التي استنتجت إن من أهم نقاط القوة لدى رؤية المدرسة العمل بروح الفريق، وإشراك كل من المعلمين، وأولياء الأمور في بنائها، وتحقيقها.

وتتفق هذه النتائج أيضا مع دراسة سكيك (2008) التي إتفقت أيضا على إعتبار الرؤية عنصرا هاما من عناصر التخطيط الاستراتيجي الذي يؤكد مبدأ وحدة الفريق ، والأخذ بجميع الآراء لدى جميع العاملين عند صياغة الرؤية.

### 3) تحدد الطرق والسبل للوصول لأهداف المدرسة ورسالتها.

يرجع حصول هذه العبارة على المرتبة الثالثة إلى وضوح مفهوم الرؤية لدى القائمين على صياغتها فلا بد أن تعكس الطريق الذي تتجه إليه المدرسة من أجل تحقيق رسالتها، وأهدافها، وإن تحقيق الأهداف فيه دلالة على فاعلية الإدارة المدرسية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة نور الدين (2008)، ومع دراسة شبلاق (2006) التي أظهرت إن التعرف على مفهوم الاستراتيجية يدفع العاملين على تحقيق أهداف المدرسة. وأيضا دراسة راميريز (2009) الذي استنتج إن المنظمة التعليمية التي تقدم للمعلمين ممارسات التخطيط الاستراتيجي، والخطوات التي يجب إتباعها هي الأفضل دائماً. لأن هذا سيقفل من الضغوط التي تواجه المعلمين وتؤثر في مستوى الأداء.

اما العبارات الثلاث التي حصلت على أقل تقدير في هذا المجال فهي:

#### 1) تتصف بالوضوح ودقة التعبير.

يمكن إن نفسر حصول هذه العبارة على متوسط حسابي بلغ (3.41)، إلى إنه لا يزال جميع القائمين على صياغة الرؤية المستقبلية لا يمتلكون المهارة والكفاية المطلوبة في ذلك، وإن كان المتوسط الحسابي يعتبر عالياً، وربما يرجع ذلك إلى إن القائمين بذلك لم يلتحقوا بدورات تدريبية في كيفية صياغة الرؤية. وكانت صياغتها عند البعض بطريقة عشوائية أو قراءات وخبرات سابقة اكتسبوها من الغير.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة سكيك (2008) الذي أكد على عنصر الوضوح

والبساطة في إعداد الرؤية.

#### 2) تحفز العاملين نحو تحقيق مستوى عال من الإنجاز.

ونرجع حصول هذه العبارة على أدنى متوسط في هذا المجال إلى إن القائمين بصياغة الرؤية يرون بأنه ليس من الضرورة أن تدفع العاملين نحو مستويات عالية من الإنجاز ما دامت الأهداف تتحقق، والمدرسة تسير نحو الأفضل، وإن جميع الطرق والسبل للوصول إليها واضحة عند الجميع، أو إنه لا يزال مفهوم الرؤية غير واضح لديهم بدرجة عالية بسبب عدم وضوح التعبير فيها، وعدم فهمهم ما الذي تريد إن تصل إليه المدرسة، وما الدور المنوط إليهم لبلوغ الرؤية وكيف تتحقق.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة سكيك (2008) الذي استنتج إن الرؤية لابد إن تحفز

العاملين إلى مستوى أعلى من المستوى العالي.

### 3) تراعي المتغيرات المستقبلية وقابليتها للتكيف مع متغيرات البيئة المحلية.

حصلت هذه العبارة على أدنى المتوسطات في هذا المجال، ويرجع تفسير ذلك إلى إن القائمين بصياغة الرؤية المستقبلية نقل لديهم المهارة في دراسة المتغيرات المستقبلية والتنبؤ بالأحداث المستقبلية، ربما لعدم خوضهم لدورات تدريبية، أو يرجع إلى عدم وضوح الرؤية لديهم، وضعف وضوح مفهوم المتغيرات الخارجية والمحلية أيضاً، ومدى تأثيرها على رؤية المدرسة وطرق تحقيقها. أيضاً ممكن إن نرجع إلى عشوائية وضع الرؤية بدون مشاركة ودراسة للمجتمع الداخلي والخارجي ومتغيراته.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة سكيك(2008)، ودراسة القطامين (2002) التي أكدت إلى ضرورة الإطلاع على خلفيات علمية لعملية التخطيط الاستراتيجي، ودراسة السرحني (2010) الذي استنتج في دراسته إن استراتيجية أي مؤسسة تعليمية لابد أن تراعي الظروف الداخلية والخارجية للبيئة التعليمية. وأكدت دراسة فيشر(2010) إلى المتغيرات الإجتماعية لابد إن تؤخذ بعين الإعتبار في الخطة الاستراتيجية لما لها من تأثير في القرارات المستقبلية المناسبة، وانفقت مع دراسة شحادة (2008) الذي استنتج في دراسته إن الرؤية لا تراعي المتغيرات البيئية.

### مناقشة نتائج العبارات المتعلقة بالمجال الثاني (صياغة رسالة المدرسة):

اشتمل هذا المجال على (12) عبارة تضمنت الشروط الواجب توفرها في صياغة رسالة المدرسة، واهم الإعتبارات التي لابد من الأخذ بها عند صياغة الرسالة. وأظهرت نتائج الجانب الميداني لهذا المجال إن جميع العبارات الواردة في الاستبيان حصلت على تقدير عال من حيث توفر ممارسات التخطيط الاستراتيجي، بينما حصلت كل من العبارات (4و6 و9) في الاستبيان على مستوى تقدير متوسط، لذا سوف يتم مناقشة الثلاث العبارات الأولى التي حصلت على درجة كفاية عالية، والثلاث التي حصلت على درجة كفاية متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

يمكن مناقشة الثلاث الأولى والأخيرة كالتالي:

### 1) تنسجم مع قيم وفلسفة المجتمع:

نفسر حصول هذه العبارة على المرتبة الأولى إلى إن أفراد العينة لديهم قناعة تامة بأن رسالة المدرسة لا يمكن إن تخرج عن إطار فلسفة المجتمع، وقيمه باعتبار إن المدرسة جزء لا يتجزأ عن المجتمع. والمدرسة والمجتمع وجهان لعملة واحدة أهدافهم واحدة، غاياتهم مشتركة والتي تكمن في تربية الأجيال تربية صالحة مبنية على أسس وقيم إسلامية صحيحة فرسالة المدرسة تعبر عن جوهر وروح المدرسة، والبناء الرئيسي في بناء الغايات التي تسعى المدرسة



إلى تحقيقها. وتعتبر الوثيقة التي تجعل المؤسسة مختلفة عن غيرها وكلما كانت قيم المدرسة واضحة متفقة ومنسجمة مع قيم المجتمع استطاعت أن تواجه مشاكلها وبالتالي سيكون لها تأثير كبير على قرارات المدرسة وستؤثر بشكل مباشر فيما يمكن، وما لا يمكن إنجازه في المدرسة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة آل علي(2007) التي أكدت على أهمية القيم الاستراتيجية لدعم تطبيق الخطة الاستراتيجية. أيضاً مع نتيجة دراسة شحادة (2008) الذي ذكر على إننا نعيش في مجتمع مسلم يحترم قيمه ومعتقداته، وبالتالي فرسالة المدرسة وثيقة يتم الإعلان عنها، وإن هذه الرسالة تستهدف أبناء هذا المجتمع. ومن الضروري أن تراعى تلك القيم عند صياغتها حتى لا تكون منقذة من المجتمع.

أيضا اتفقت مع دراسة سكيك (2008) الذي أكد على إن كلما انسجمت رسالة المدرسة مع قيم المجتمع فإن ذلك يحقق الإستقرار داخل المدرسة والمجتمع المحلي حيث يطمئن ويثق المجتمع بالرسالة والمهمة التي وجدت من أجلها المدرسة. وايضاً ستوحد الولاء والانتماء بين العاملين والمجتمع المحلي فينعكس ذلك على تواصل المدرسة مع المجتمع. ودراسة الدجني (2006) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحارثي (2006) وأوعز الباحث ذلك إلى التغيرات والتطورات التي شهدها العالم وأثرت على جوانب الحياة بما فيها الجانب التربوي.

## 2) تتصف بالوضوح والدقة والواقعية.

يرجع حصول هذه العبارة على المرتبة الثانية في هذا المجال بإعتبار إن وضوح رسالة المدرسة ودقتها وواقعيتها كما ذكرت سابقا هي البناء الرئيسي في بناء الغايات التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها فكلما كان هناك وضوح ومعرفة من العاملين لرسالة المدرسة كان هناك إلتزام وإهتمام بها ،ايضا واقعية الرسالة، وعدم مثاليتها ستزيد من فاعلية جميع العاملين ويسعى الجميع نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز. كما إن وجود رسالة مدرسية واضحة ومحددة يساعد في إيجاد أهداف محددة وهذا سيسهم في سهولة رسم السياسات والبرامج التي ستساعد في تحقيق الأهداف المنشودة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الهاشم(2006) الذي أكد على أهمية أن تتسم الرسالة بالوضوح والواقعية ،ومع دراسة السرحني (2010) الذي أكد على إن وضوح الرسالة يزيد من إلتزام العاملين، ويزيد من إهتمامهم، واختلفت مع نتيجة دراسة الدجني(2006).

## 3) تحفز العاملين للعمل بروح الفريق في المدرسة.

يرجع حصول هذه العبارة على المرتبة الثالثة إلى إن جميع أفراد العينة رأوا إن الرسالة هي الغاية التي تسعى إليها المدرسة. ونجد هذه العبارة مرتبطة بالعبارة التي سبقتها حيث

وضوح الرسالة يزيد من دافعية العاملين، كما إنها تدفعهم نحو العمل المشترك، والعمل التعاوني وتكون لديهم شعور بقيمة روح الفريق، والعمل الجماعي، وانه لا يمكن بلوغ غايات هذه الرسالة ما لم يتكامل الجميع في ذلك. وتعزى هذه النتيجة ايضا إلى وضوح مفهوم الرسالة لدى العاملين بالمدرسة بسبب نظام تطوير المدرسة المطبق في المدارس والذي يعمل بمبدأ وحدة الفريق. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة نور الدين (2008). كما إنها اتفقت مع دراسة كلير (2010)، واکد في نتائجها إلى إن اغلب القيم لعملية التخطيط الاستراتيجي جاءت من إطار التعاون المشترك الذي انبثق منها أفكار جديدة.

**اما العبارات الثلاث التي حصلت على أدنى المتوسطات في هذا المجال فهي كالآتي:**

### **1) تنمي روح المسؤولية المشتركة اتجاه المدرسة وأهدافها.**

يمكن إن نفسر حصول هذه العبارة على متوسط حسابي بتقدير متوسط إلى العاملين بالمدرسة ليس لديهم فهما واضحا لمفهوم المسؤولية، ويرون حسب خبرة الباحثة إن مسؤولية تحقيق وبلوغ رسالة المدرسة تقع على عاتق الإدارة المدرسية المتمثلة في أعضاء إدارة المدرسة، وإن المعلمين مسؤوليتهم أقل، وايضا نعزي السبب إلى عدم وضوح الأدوار والمهام لديهم والمنوطة لهم. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة نور الدين (2008) التي أكدت نتائج دراسته بأن الرسالة تنمي روح المسؤولية تجاه المدرسة وأهدافها.

### **2) تبرز جوانب التميز الحقيقية للمدرسة.**

تعزى حصول هذه العبارة إلى متوسط حسابي بتقدير متوسط. وحسب خبرة الباحثة إلى إن معظم الرسائل الخاصة بالمدرسة صيغت وتم وضعها لتعكس أهداف المدرسة والغاية التي تريد الوصول إليها والطريقة. وبالتالي طريقة صياغة هذه الرسالة لا تعكس الجوانب المتميزة للمدرسة ومن الصعب تحديد هذه الجوانب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سكيك (2008).

### **3) يشارك جميع العاملين في صياغتها.**

على الرغم من أهمية هذه العبارة في صياغة الرسالة لكن النتائج ظهرت على حصولها لأقل متوسط في هذا المجال، ونفسر هذا إلى ضعف مشاركة العاملين في صياغة الرسالة ويمكن أن نعزي السبب حسب علم الباحثة في الميدان إلى إن الرسائل تم وضعها بطريقة عشوائية غير مدروسة وإن ضعف المدير، وضعف شخصيته قد يدفعه إلى عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، أو عدم ديمقراطية بعض المديرين في اتخاذ القرارات، والسياسات الخاصة بالمدرسة، وإن النمط الذي يتبعه نمطا ديكتاتوريا فلا يقتنع المدير بإشراك المرؤوسين ولا يثق في قدراتهم.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة شبلاق (2006)، ودراسة سكيك (2006) الذان اشادا بحرص جميع العاملين على المشاركة في عملية التخطيط. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشاعر (2007) التي أظهرت إن ضعف المشاركة، والممارسة له تأثير على عملية التخطيط، وأيضاً مع دراسة شحادة (2008) الذي أكد في نتائجه إلى إن عدم إشراك العاملين يؤدي إلى أداء استراتيجي ضعيف، واتفقت أيضاً مع دراسة الدجني (2006) الذي أكد على إن ضعف مشاركة العاملين يؤدي إلى ضعف الأداء المستقبلي للمؤسسة، وإيضاً دراسة السعدي (2010) الذي أكد في نتائجه بان المدرسة وحدة إجتماعية تهتم بالجانب الإنساني فلا بد من مشاركة جميع العاملين في التخطيط وإتاحة الفرصة لهم للمبادرة الإيجابية الفعالة، ودراسة آل علي(2007).

### مناقشة نتائج العبارات المتعلقة بالمجال الثالث (صياغة الأهداف الاستراتيجية):

اشتمل هذا المجال على (11) عبارة تضمنت الشروط الواجب توفرها في صياغة الأهداف الاستراتيجية. وأهم الإعتبارات الي لابد من الأخذ بها عند صياغتها . وظهرت نتائج الجانب الميداني لهذا المجال إن جميع العبارات الواردة في الاستبيان حصلت على تقدير عال من حيث توفر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بينما حصلت كل من العبارات (2و3و4و6و10) في الاستبيان على مستوى تقدير متوسط. لذا سوف يتم مناقشة الثلاث عبارات الأولى التي حصلت على درجة كفاية عالية، والثلاث التي حصلت على درجة كفاية متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

يمكن مناقشة الثلاث الأولى والأخيرة كالتالي:

#### 1) تتفق مع ظروف البيئة الخارجية والإجتماعية للمدرسة.

نعزي حصول هذه العبارة على أعلى مرتبة في هذا المجال إلى إدراك ، وفهم العاملين على إن مرونة الأهداف شرطاً أساسياً لنجاحها بمعنى أن تتسم الأهداف بالقدرة على التكيف مع التغيرات، والتطورات غير المتوقعة سواء في البيئة الداخلية، والخارجية. وبالتالي تكون قابلة للتعديل في ظل أي متغيرات ومؤثرات (اقتصادية إجتماعية سياسية ثقافية تكنولوجية ) ، كما إن حصولها على الرتبة الأولى قد يعود إلى إدراك عينة الدراسة لدور المدرسة الذي يتمثل في خدمة المجتمع وإن كل منهما يكمل الآخر ويؤثر ويتأثر بالآخر. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة فيشر(2010) حيث أكدت على ضرورة معرفة المتغيرات الإجتماعية في المجتمع لما لها من تأثير على القرارات المناسبة. وإيضاً نتائج دراسة الدجني (2006). ولم تتفق مع نتيجة دراسة الشيخ، وحمامي(1994) التي أظهرت النتائج فيها إن هؤلاء المديرين عند وضع الخطط يركزون

على العوامل ذات الصبغة المالية أكثر من غيرها من العوامل مثل المنافسة، التغيرات الاجتماعية، والتكنولوجية والسكانية.

## (2) توثق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

نعزي حصول هذه العبارة إلى ثاني رتبة في هذا المجال إلى إدراك عينة الدراسة على مدى ارتباط الأهداف الاستراتيجية بالمتغيرات، والمؤثرات في المجتمع الخارجي، وإن المدرسة لا يمكن أن تحقق نجاحها بدون دعم المجتمع فيعتبر دور المجتمع دور فاعل في تقديم الدعم للخطة المدرسية. بالتالي لو غاب هذا الدور فانه سيمثل عائق لتطبيق ونجاح التخطيط الاستراتيجي في مدارسنا. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحارثي (2006) الذي أشاد بالعلاقة الوثيقة بين المؤسسة، والمجتمع. وإن توثيق هذه العلاقة بالسياسات، والبرامج المشتركة مع المجتمع يرفع من مستوى الأداء. أيضا نتيجة دراسة الشاعر (2007) التي أظهرت إن غياب دور المجتمع ودعمه يعتبر عائق من معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونجاحه في مدارسنا. و دراسة جرمدل (2010) الذي أكد بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد إيجاباً على تقليص الفجوة بين مجتمع المدرسة ومحيطها.

## (3) تعكس الأهداف رؤية المدرسة ورسالتها.

اتفق أفراد عينة الدراسة إلى إن الأهداف تترجم رؤية ورسالة المدرسة إلى واقع عملي، كما إنها هي التي تعطي العاملين وتخلق لهم الحافز والدافع لتحقيق الرؤية، والرسالة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الهاشم (2007).

اما العبارات الثلاث التي حصلت على أدنى المتوسطات في هذا المجال فهي كالآتي:

## (1) تزيد القدرة على مواجهة التحديات والتهديدات.

نفسر السبب لحصول هذه العبارة على أدنى المتوسطات ربما يعود إلى حداثة التطبيق للتخطيط الاستراتيجي في المدارس. وإن المسؤولين عن عملية التخطيط ليس لديهم الكفاءة العالية في صياغة الأهداف التي تستطيع إن تتكيف، وتواجه التهديدات التي ستؤثر في تحقيقها، كما إنهم ليس لديهم المعرفة بأساليب العلمية المستخدمة في التنبؤ بالعمل المستقبلي لتلك التحديات المتوقع حدوثها مستقبلاً، وليس لديهما المعرفة بأساليب التحليل للبيئة الداخلية، والخارجية، ويمكن أن نعزي ذلك كله إلى قلة الدورات التدريبية في ذلك. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشاعر (2007). واختلقت مع نتيجة دراسة الدجني (2006).

## (2) تتصف بالشمول لكافة الفئات التي تخدمها المدرسة.

نجد إن هذه العبارة أيضا حصلت على أدنى متوسط في هذا المجال ونفسر ذلك بضعف ثقافة، ومهارة العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية بسبب قلة التدريب، وأيضا ضعف دور المسؤولين والمختصين في مراجعة تلك الأهداف الاستراتيجية. فمجتمع المدرسة كل لا يتجزأ وهو مرتبط ببيئته. فالتخطيط الذي لا يراعي مجتمع المدرسة ككل ولا ببيئتها فإنه يكون تخطيطاً فاشلاً. تتفق مع نتائج دراسة شحادة (2008). واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الدجني (2006).

## (3) توضح ما سيكون عليه الوضع المستقبلي للمدرسة بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

يمكن إن نفسر هذه النتيجة بضعف المعرفة بالأساليب العلمية المستخدمة في التنبؤ بالعمل المستقبلي، وصعوبة الربط بين الحاضر والمستقبل، وعشوائية وضع الأهداف بدون دراسة دقيقة وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي كل ذلك إنعكس من ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى البعض.

## مناقشة نتائج العبارات المتعلقة بالمجال الرابع (تحليل البيئة الداخلية للمدرسة):

اشتمل هذا المجال على (10) عبارة تضمنت الممارسات الواجب توفرها في تحليل البيئة الداخلية للمدرسة، وأهم الإعتبارات التي لا بد من الأخذ بها عند التحليل. وأظهرت نتائج الجانب الميداني لهذا المجال إن جميع العبارات الواردة في الاستبيان حصلت على تقدير عال من حيث توفر ممارسات التخطيط الاستراتيجي. بينما حصلت كل من العبارات (5و6و7و9و10) في الاستبيان على مستوى تقدير متوسط. لذا سوف يتم مناقشة الثلاث عبارات الأولى التي حصلت على درجة كفاية عالية والثلاث التي حصلت على درجة كفاية متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الثلاث العبارات التي حصلت على متوسط حسابي عالي:

## (1) تسهل استثمار الطاقات البشرية في المدرسة.

نفسر حصول هذه العبارة على الرتبة الأولى في هذا المجال إلى قناعة أفراد عينة الدراسة بأن عملية التحليل ستساعد نحو إكتشاف القدرات والمهارات والطاقات الموجودة لدى العاملين مما يسهل عملية استثمارها وتفويض المهام لها كل حسب طاقاته وإمكاناته، كما إن استثمار الطاقات. وتفويض المهام سيسهل في خلق أفكار جديدة. ويتيح لهم مجالاً أوسع نحو الإبداع والتجديد والمشاركة. وسيوجد كوادر قيادية في المستقبل مما يساعد المدرسة نحو التطلع إلى مستقبل أفضل. وتحقيق مستويات عالية من الإنجاز. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سكيك

(2008). ودراسة نور الدين (2008) التي أظهرت نتائجه بأن التحليل الداخلي يساعد على استثمار الطاقات. وتوزيع المهام حسب القدرات. واختلفت مع دراسة شحادة (2008). التي أظهرت نتائجه بأن هناك قصور في تحليل البيئة الداخلية.

### (2) تعزيز جوانب القوة والتميز للمدرسة في المستقبل.

إن حصول هذه العبارة على الرتبة الثانية في هذا المجال يرجع إلى إن أفراد عينة الدراسة لديهم القناعة بأن عملية التحليل للبيئة الداخلية سيظهر تأثيره للمدرسة في المستقبل فالتغذية الراجعة، ومعالجة جوانب القصور والضعف، ومواجهة أي أخطار محتملة سيعزز جلياً جوانب القوة والتميز. وأكد ميشيل (2009) في نتائج دراسته إن المدارس التي لا تطبق التخطيط الاستراتيجي في ممارساتها الإدارية لاتزيد من التأثير على الكفاءة الإنتاجية، وتقل من المنافسة في مجال التعليم. واختلفت مع نتيجة دراسة نور الدين (2008) الذي أكد في نتائجه بأن تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية تحتاج إلى مهارة عالية، كما إن كثرة الأعباء الملقاة على مدرء المدارس تجعله من الصعب التفكير بالجانب الإبداعي والتميز لمدرسته مستقبلاً.

### (3) تصميم وبناء الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.

نستطيع أن نفسر حصول هذه العبارة على المرتبة الثالثة في هذا المجال على إعتبار إن أفراد عينة الدراسة لديهم المعرفة، والفهم بأن تحليل البيئة الداخلية خطوة رئيسة أولية للوصول إلى أهداف استراتيجية ناجحة. ومن الإعتبارات الهامة عند صياغتها أن يكون هناك توافق بينها وبين البيئة الداخلية للمدرسة. وتعتبر هذه العملية من أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي حيث تهدف إلى التوصل حول ما هو متاح ومتوفر من معلومات حول القوى والطاقات، والإمكانات، والعوامل المؤثرة في العمل المدرسي على اختلاف أنواعها، ومجالاتها . واتفقت هذه النتيجة مع دراسة نور الدين (2008).

اما العبارات الثلاث التي حصلت على أدنى متوسط هي كالاتي:-

### (1) تحدد الإحتياجات التدريبية التطويرية لدى العاملين في المدرسة.

إن حصول هذه العبارة على تقدير متوسط في هذا المجال تدل على إن نسبة متوسطة من أفراد عينة الدراسة ليس لديهم القدرة على تحديد الإحتياجات التدريبية لدى العاملين بالمدرسة وفق الأسس، والمعايير التربوية المطلوبة، وقلة خبرة بعض مدرء المدارس بأهمية البرامج التدريبية في رفع الكفاءة المهنية للعاملين، كما إن زيادة الأعباء التدريسية للعاملين تجعل من

البرامج التدريبية عباً إضافياً، أيضاً قلة الإمكانيات المادية، والبشرية التي تحتاجها عملية التدريب، كما إن بعض مدراء المدارس لا يمتلكون القدرة على التنبؤ بأثر التدريب في رفع مستوى الأداء والإنتاجية لدى العاملين. واوصت ايمي في دراستها (2008) بأن تنمية المهارات القيادية لا بد إن يتم في صميم التخطيط الاستراتيجي. وتضمنت نتائجها مجموعة من التوصيات للسياسة العامة ضمنت للمتخرجين تأهيلاً عالياً في القيادة الإستراتيجية. ولم تتفق هذه الدراسة مع دراسة جرمدل(2010) التي اظهرت نتائج إن للمدراء دور حاسم وفعال في تطوير القيادة التربوية وتقديم التنمية المهنية في سبيل دعم المسيرة التعليمية من خلال مدخل التخطيط الاستراتيجي. و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة شحادة (2008)، ودراسة سكيك (2008)، ومع دراسة الشاعر (2007) الذي رأى إن قلة اهتمام المدير بالدورات التدريبية وبخاصة في التخطيط المدرسي يعتبر من معوقات نجاح التخطيط الاستراتيجي. واختلفت مع دراسة شبلاق (2006) التي اشادت بمهارة المديرين، وقدرتهم في تحديد الاحتياجات التدريبية. ودراسة البحري (2010) التي رأت بأن القائمين بالتخطيط يكون كل أهتمامهم بتوفير الكم المناسب من الموارد البشرية بدون الإهتمام بالتنوع، والتطور المهني. و اختلفت أيضاً مع دراسة مدبولي(2001) .

## 2) تحدد الفرص التي يجب أن تستثمر في تحقيق الأهداف.

إن قلة خبرة بعض أفراد عينة الدراسة بعملية التحليل كان من الأسباب التي أدت حصولها على نسبة متوسطة من المستجيبين. و ضعف مهارتهم للأساليب العلمية المعروفة في عملية التحليل بسبب قلة الدورات التدريبية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة شبلاق (2006) التي أكدت على إن دراسة واقع المدرسة يساهم في تلبية إحتياجات المدرسة. أيضاً دراسة الحوسني (2008).

## 3) تقييم الأداء الحالي للمدرسة ومقارنته بالأداء في السنوات السابقة.

إن نسبة متوسطة من المستجيبين اتفقت على إن تحليل البيئة الداخلية لا يقيم الأداء الحالي للمدرسة، ونعزي السبب في ذلك إلى قلة خبرة المستجيبين بعملية التقييم، والحكم الفعلي لأداء المدرسة. وربما يرجع السبب إلى إن نسبة متوسطة من المديرين لا يشاركون العاملين في التقييم، وبالتالي جهلهم بالوضع الذي وصلت اليه المدرسة، ولا يوجد تغذية راجعة لنقاط الضعف. ممكن إن نضيف سبب آخر حركة نقل المديرين والمعلمين من مدارسهم يؤثر في قدرتهم على تقييم وضع مدارسهم الجديدة ومقارنتها بالسنوات السابقة خاصة اذا لم تتوفر قاعدة معلومات، وبيانات صحيحة التي يركز عليها التخطيط المدرسي. و اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سكيك(2008).

#### 4) مناقشة نتائج العبارات المتعلقة بالمجال الخامس (تحليل البيئة الخارجية للمدرسة):

اشتمل هذا المجال على (8) عبارات تضمنت الممارسات الواجب توفرها في تحليل البيئة الخارجية للمدرسة واهم الإعتبارات التي لا بد من الأخذ بها عند التحليل. وأظهرت نتائج الجانب الميداني لهذا المجال إن جميع العبارات الواردة في الإستبيان حصلت على تقدير متوسط ما عدا عبارة رقم (6) في الاستبيان حصلت على تقدير عال من حيث توفر ممارسات التخطيط الاستراتيجي. لذا سوف يتم مناقشة العبارتين التي نالت الرتبة الأولى والثانية، والعبارتين التي حصلت على درجة أقل متوسط في هذا المجال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

العبارتين الأولى التي حصلت على أعلى متوسط:

#### 1) تدرس اتجاهات المجتمع وإحتياجاته المختلفة.

يعزى حصول هذه العبارة على أعلى نسبة إستجابة من أفراد العينة إلى إدراك العاملين لأهمية تحليل البيئة الخارجية كعنصر اساسي من عناصر التخطيط الاستراتيجي، وإن المجتمع جزء لا يتجزأ من المدرسة، وتعمل المدرسة على خدمة هذا المجتمع. و بدراسة إتجاهات المجتمع وإحتياجاته تستطيع أن تضع البرامج الأكثر تجاوباً ، وإرتباطاً بحاجات أفراد. ولم تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نور الدين(2008) التي اظهرت ضعف مهارة، وقدرة مدير المدرسة على تحليل اتجاهات، واحتياجات أفراد المجتمع. ونتيجة دراسة شحادة (2008).

#### 2) تساعد على وضع الخطط التطويرية التي من خلالها يستطيع مواجهة التحديات والتهديدات.

نفس حصول هذه العبارة على الرتبة الثانية في استجابة أفراد عينة الدراسة إلى إدراكهم بأن عملية تحليل البيئة الخارجية للمدرسة سواء العوامل السكانية أو الإجتماعية أو الاقتصادية والسياسية سيوفر قاعدة مهمة نحو تطوير الرؤية التي ستكون عليها المدرسة في المستقبل، والتوقعات المستقبلية حول البيئة الخارجية. بالإضافة إلى إن هذه العملية ينتج عنها تحديد جوانب القوة والضعف والتهديدات والفرص التي تستطيع من خلالها المدرسة أن تتنبأ بالظروف المستقبلية، وتستطيع أن تضع البدائل الاستراتيجية من حيث الأساليب، وبالتالي تركز إهتمامها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شبلاق (2006).

العبارتين التي حصلت على أدنى متوسطات:

#### 1) تسهل إتخاذ قرارات استراتيجية عند مواجهة المدرسة لأي تحديات خارجية محتملة.



حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (3.22) وهو قريب جدا من المتوسطات الحسابية للقرارات السابقة وقد يرجع ذلك إلى ضعف المعرفة والمهارة لدى العاملين بعملية اتخاذ القرار. وإن عملية اتخاذ القرار تقتصر على المديرين فقط مما يستلزم إشراك العاملين على اتخاذ القرارات وتدريبهم من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية. أو إن النمط الإداري المتبع من قبل المدير يحول دون إشراك هؤلاء في عملية اتخاذ القرارات أما لعدم ثقته بهم أو إن إشراك هؤلاء قد يحتاج من الوقت ما يؤثر في سرعة مواجهة أي تحديات ، ومخاطر محتملة. ولم تتفق هذه الدراسة مع دراسة ماكريدي (2010) ودراسة جوردا (2007) الذي أكد في دراسته إن هناك ارتباط بين مهارة صنع القرار وبين التخطيط الاستراتيجي.

## 2) تحدد المخاطر والتهديدات والتحديات المحيطة التي قد تواجه المدرسة والعمل على تلافيتها.

إن حصول هذه العبارة على ادنى متوسط في هذا المجال قد يرجع إلى ضعف مهارة التنبؤ لدى المستجيبين للتهديدات، والتحديات، وعدم إمتلاكهم القدرة والمهارة في التحليل. كما إن ضعف ثقافتهم بالتحليل الاستراتيجي أحد الأسباب في ذلك، وإن عدم إشراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات قد يؤثر في قدرة هؤلاء في تحديد نوع المخاطر المحتملة التي قد تهدد تحقيق الرؤية والأهداف والإستمرار بها نحو الأفضل. ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة سكيك (2008) الذي أظهرت نتائج دراسته بوضوح مفهوم التحليل الاستراتيجي لدى المديرين. واتفقت مع دراسة شحادة (2008) الذي أكد بأن التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية قد أثرت سلباً في قناعة مدراء التربية والتعليم بجذوى تحليل البيئة الخارجية.

### مناقشة نتائج العبارات المتعلقة بالمجال السادس (المتابعة والتقييم):

اشتمل هذا المجال على (10) عبارة تضمنت الممارسات الواجب توفرها في المتابعة والتقييم. وأهم الإعتبارات التي لا بد من الأخذ بها في هذا المجال. وأظهرت نتائج الجانب الميداني لهذا المجال إن جميع العبارات الواردة في الاستبيان حصلت على تقدير متوسط من حيث توفر ممارسات التخطيط الاستراتيجي. بينما حصلت كل من العبارات (1 و2 و3 و7) في الاستبيان على مستوى تقدير عال. لذا سوف يتم مناقشة الثلاث عبارات الأولى التي حصلت على درجة كفاية عالية والثلاث التي حصلت على درجة كفاية متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الثلاث عبارات التي حصلت على متوسط حسابي عال:

### 1) الحكم على مدى تحقق الأهداف والغايات بصورة عامة.

إن حصول هذه العبارة على الرتبة الأولى في هذا المجال حسب رأي المستجيبين يدل على إن لديهم القناعة بالمتابعة والتقويم كونه يحدد مدى صلاحية الخطة وقابليتها للتنفيذ ومدى استفادة المدرسة بها .

## **(2) وضع أسس و معايير لمتابعة وتقويم الخطة:**

قد يعزى السبب إلى الإستجابة العالية لهذه العبارة من أفراد عينة الدراسة ربما يعود إلى إن التخطيط في المدارس يخضع لمعايير تتم بموجبها مراقبة الخطة، وهذه المعايير حسب خبرة الباحثة ترجع لنظام تطوير المدرسة الذي طبق بالمدارس حسب القرار الوزاري 2006/19، وشمل هذا القرار على مجموعة من المعايير لمتابعة، وتقويم تحقق الأهداف في الخطة الاستراتيجية. وأكد جونسون (2004) في دراسته الحاجة الملحة للاستمرار في تقييم معايير نجاح التنفيذ الفعال لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

وانفقت هذه النتيجة مع دراسة الحوسني(2008) ،ودراسة الهاشم (2006) . ولم تتفق مع دراسة الدجني(2006). واختلفت مع نتيجة دراسة شبلاق(2006).

## **(3) عقد إجتماعات دورية لمتابعة سير العمل في تنفيذ الخطة.**

حصلت هذه العبارة على الرتبة الثالثة، ونفس ذلك بإدراك أفراد عينة الدراسة بأهمية المتابعة الدورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومدى تحقق الأهداف حيث إن المتابعة الدورية تمكن من الإستفادة في وضع خطط جديدة تطويرية بعد إكتشاف عيوبها، ونقاط وجوانب الضعف فيها وهذه النتيجة تماثل نتيجة دراسة السعدي (2010) التي أكدت أهمية المتابعة المستمرة للخطة لتحقيق النتائج المراد الوصول إليها، ولمعرفة نجاح التخطيط.

الثلاث العبارات التي حصلت على أدنى المتوسطات:

## **(1) تقدم تغذية راجعة خاصة للأهداف التي لم تتحقق.**

إن حصول هذه العبارة على هذه الرتبة يمكن تفسيره إلى عدم إهتمام المديرين في تقديم التغذية الراجعة المستمرة، ومعالجة الإنحرافات والقصور في تنفيذ تلك الأهداف، والسبب إما ضعف القدرة والمهارة في إكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها، أو إن البعض يرى بأن تعديلها يحتاج إلى وقت وجهد وعبء العمل الإداري تعيق القيام بذلك، ونستطيع إن نضيف إن ضعف مهارة القائمين بالتخطيط للقيام بالتغذية الراجعة يرجع إلى قلة التدريب . كما إن قلة المتابعة من قبل المسؤولين في مديرية التربية والتعليم له تأثير في عملية التوجيه والإرشاد

لمدى تنفيذ الخطة. اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شبلاق(2006) التي أظهرت اهتمام مدراء المدارس بالمعالجة المستمرة من خلال التغذية الراجعة مما زاد من رفع مستوى الانتاجية. واتفقت مع دراسة السعدي(2010) حيث ترى إن المراجعة ضرورية لمعرفة ما تحقق من اهداف.

## (2) المرونة في تغيير البرامج والأنشطة بما يتناسب مع ظروف المدرسة:

إن هذه العبارة مرتبطة بسابقتها إرتباطاً كبيراً. وإدرك أفراد العينة بان ضعف وجود التغذية الراجعة لا يعطي مجالاً في مرونة التغيير والتعديل للبرامج والأنشطة. فمن الشروط الأساسية للأهداف الاستراتيجية أن تكون قادرة في التكيف والتوافق مع أي ظروف ومتغيرات غير متوقعة سواء في البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية وبالتالي يمكن تعديل أي برنامج لا يتوافق مع الوضع والظروف الراهنة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شبلاق(2006) الذي أكد إلى إن مرونة تعديل الخطة لا يتم في غياب التغذية الراجعة . وايضا نتيجة الهاشم (2006).

## (3) يشارك العاملون في المدرسة في تقويم الخطة الاستراتيجية:

اتفقت هذه النتيجة لهذه العبارة مع النتيجة التي ظهرت في مجال صياغة الرسالة لنفس العبارة من حيث إشراك العاملين. ونستنتج هنا غياب ثقافة المشاركة لدى بعض المديرين للعاملين. وترجع الأسباب كما ذكرت سابقاً إلى النمط الإداري المتبع من المدير، وعدم ثقة المدير بالعاملين. ويمكن القول إن المدير لا يريد إن يحمل العاملين عبء آخر مع أعبائهم التدريسية، ويفضل إنشغالهم بالدور المنوط لهم في عملية التدريس أو إن ضعف شخصية المدير تجعله لا يريد من أحد إن يكتشف نقاط الضعف في مدرسته بالتالي يبتعد عن إشراكهم بالمتابعة والتقويم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة آل علي(2007) التي أظهرت ضرورة وضع نظام للمراقبة والمتابعة خلال مراحل العمل بالخطط الإستراتيجية. ودراسة البحري(2010) التي أظهرت نتائجها بان المخططين بالوزارة ليس لديهم المعرفة بمهام عملية التقويم .وليس لديهم صلاحيات في ممارسة مهام المتابعة والتقويم.

## ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

إلى أي مدى تختلف الممارسات التخطيطية لدى الإدارة المدرسية بإختلاف ( الخبرة ،والحفاظة التعليمية ) ؟

ولمناقشة نتائج السؤال السابق سيتم التعامل مع كل متغير ومع كل فئة (المدير - والمعلم ) على حده على النحو التالي:

**أولاً: متغير الخبرة:**

**1- لفئة مدير المدرسة:**

على الرغم من وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة إلا إن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع مجالات الدراسة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة، حيث كانت قيم (ف) غير دالة عند مستوى دلالة  $(a = 0.05)$

وهذا يعني إن الخبرة لا تشكل أي اختلاف لمدير المدرسة في درجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي، وقد يعزى السبب على القائمين بالتخطيط الاستراتيجي في المدارس الذين يمتلكون نفس مستوى الثقافة عن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي. فكما نعلم إن التخطيط الاستراتيجي يعتبر مدخلا حديثا في مجال الإدارة المدرسية في مدارسنا بالتالي فإن إكتساب المفاهيم والمهارات المتعلقة به تكتسب من خلال التأهيل والتدريب وليس من خلال الخدمة. فمهارات التخطيط الاستراتيجي تعتبر مهارات وممارسات جديدة لذلك لم تتأثر بسنوات الخبرة.

وانفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه العديد من الدراسات مثل دراسة السرحني (2010)، ودراسة شحادة (2008)، ودراسة البحري (2010)، ودراسة شبلاق (2006)، ودراسة الشاعر (2007)، ودراسة نور الدين (2008)، ودراسة سكيك (2008). واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحارثي (2006) .

**متغير الخبرة:**

**1. لفئة (المعلم):**

اشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( a = 0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لفئة المعلم في درجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة للمجال الأول "صياغة الرؤية المستقبلية ، و للمجال الثالث "صياغة الأهداف الاستراتيجية"، والمجال الرابع " تحليل البيئة الداخلية "، وللدالة ككل وكانت دالة احصائيا لصالح الخبرة القليلة من (1-5 سنوات) وهذا يعني بأن الخبرة ليس لها تأثير لدى فئة المعلمين، ويمكن إن نرجع ذلك إلى حداثة مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويمكن إن يكون لدى اصحاب الخبرة القليلة ثقافة بهذا المفهوم أكبر من الخبرة المتوسطة والكبيرة بسبب تخرجهم

الحديث واطلاعهم على بعض المفاهيم الحديثة في الإدارة أو إن مواكبتهم للمستجدات الحديثة في المعرفة والتكنولوجيا أكبر من الخبرة المتوسطة والطويلة وإن هذه المفاهيم الحديثة تكتسب أكثر من خلال التدريب والتأهيل. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات مثل دراسة السرحني (2010)، ودراسة شحادة (2008)، ودراسة البحري (2010)، ودراسة شبلاق (2006)، ودراسة الشاعر (2007)، ودراسة نور الدين (2008)، ودراسة سكيك (2008). ونتيجة دراسة الحارثي (2006) .

### ثانياً: متغير المحافظة التعليمية:

#### أولاً فئة مدير المدرسة :

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $a = 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لفئة مدير المدرسة لدرجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المحافظة التعليمية في مجال صياغة الأهداف الاستراتيجية ومجال المتابعة والتقويم وللأداة ككل وكانت الفروق دالة إحصائياً بين كل من محافظة الداخلية والظاهرة وشمال الشرقية ومحافظة مسقط لصالح محافظة الداخلية وبين محافظة الظاهرة والشرقية شمال ومحافظة مسقط لصالح محافظة الظاهرة. وبين الشرقية شمال ومحافظة مسقط لصالح الشرقية شمال. وربما يرجع السبب إلى إختلاف البرامج المقدمة للمدراء نوعاً ما من محافظة إلى أخرى . أو إن المديرين في هذه المحافظات أكثر رغبة نحو التجديد، والتطوير، ومواكبة المستجدات التربوية من محافظة مسقط، وإن القائمين على التخطيط في المدارس لديهم إهتمام بتوسيع خبراتهم، ورفع كفاءتهم المهنية من خلال التدريب والبرامج الخاصة بالإنماء المهني. ويمكن القول بأنهم أكثر إلتزاماً بالتعليمات واللوائح ونظم التطوير التابعة للوزارة. وإن دائرة تنمية الموارد البشرية في هذه المحافظات لها جهود على تقديم برامج تدريبية وبرامج إنماء مهني للمدراء وتسعى إلى تقديم الدعم اللازم لهم والسعي بهم نحو الأفضل. وعند تحليل الإستبانات وجدنا بأن معظم مدراء محافظة مسقط من أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البحري (2010).

#### ثانياً فئة المعلم :

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $a = 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لفئة المعلم لدرجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المحافظة التعليمية في جميع مجالات الدراسة، وللأداة ككل. وكانت الفروق دالة إحصائياً بين كل من محافظة الداخلية والظاهرة وشمال الشرقية ومحافظة مسقط لصالح محافظة

الداخلية وبين منطقة الظاهرة والشرقية شمال ومحافظة مسقط لصالح محافظة الظاهرة. وبين الشرقية شمال ومحافظة مسقط لصالح الشرقية شمال.

ويعتبر توظيف التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من الأساليب الحديثة التي استخدمت في جميع مدارس السلطنة في جميع المحافظات بالسلطنة، ولكن ظهور فروق ذات دلالة إحصائية لصالح محافظة الداخلية، ومحافظة الظاهرة، ومحافظة الشرقية شمال. فإن الباحثة تفسر ذلك إلى إن هذه المحافظات أكثر حرصاً على إشراك المعلم في تجديد وتطوير العمل الإداري، وتوظيف الأساليب العلمية في الإدارة المدرسية. وإن المعلم أكثر ارتباطاً بالإدارة، وأكثر إدراكاً، وتحملاً للمسؤولية المشتركة في جميع عناصر العمل المدرسي. وإن القائمين على التخطيط في المدارس لديهم إهتمام بتوسيع خبراتهم، ورفع كفاءتهم المهنية من خلال التدريب، والبرامج الخاصة بالإنماء المهني. ويمكن القول بأنهم أكثر التزاماً بالتعليمات واللوائح ونظم التطوير التابعة للوزارة. كما إن إدارات المدارس في تلك المحافظات أكثر ديمقراطية مع معلمهم مما يتيح للمعلم فرصة كبيرة في المشاركة سواء في التخطيط أو التنفيذ والمتابعة والتقويم، وإن التوجهات الحديثة في نظام تطوير الإدارة المدرسية المطبق اعطاء المعلم الفرصة الكبيرة نحو القيام بدوره في التخطيط والتقويم والتطوير .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البحري (2010). واختلفت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات مثل دراسة السرحني (2010)، ودراسة نور الدين (2008)، ودراسة سكيك (2008)، ودراسة الكردي(2010).

## المقترحات

للإجابة على السؤال الرابع من إسئلة الدراسة وهو: ما مقترحات تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي ؟ في ضوء النتائج التي تمخضت عنها الدراسة تقدم الباحثة المقترحات التالية للتطوير:

أولاً: في مجال " تحليل البيئة الخارجية " توصلت الباحثة إلى وجود نوع من الضعف في ممارسات هذا المجال من قبل المديرين والمعلمين، لذا تقترح الباحثة لدائرة تنمية الموارد البشرية بعقد الدورات التدريبية المستمرة لإكسابهم الأساليب العلمية في تحليل البيئة الخارجية، كما إنها تقترح تعيين خبير في كل مدرسة تعليمية يعنى بأمور التخطيط ودراسة وتحليل البيئة الخارجية، كما إنها تقترح فتح قنوات اتصال فعالة لتحقيق التواصل مع المجتمع الخارجي بهدف معرفة المتغيرات والأحداث اللآنية في العالم الخارجي، أو إنشاء قسم خاص في المديرية يعنى بدراسة وتحليل البيئة الخارجية، ودراسة جميع المتغيرات والمؤثرات للعوامل السكانية والإجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية والدينية المستجدة، لإيجاد قاعدة معلومات تستفيد منها المدارس في إعداد خططهم.

ثانياً: في مجال "المتابعة والتقييم" توصلت الدراسة إلى وجود قصور في ممارسات هذا المجال من قبل المديرين والمعلمين، لذا تقترح الباحثة تخفيف الابعاء الفنية والادارية الملقاة على عاتق المعلمين والمديرين حتى يتمكنوا من تقييم خططهم ومتابعتها بشكل دوري وتقديم التغذية الراجعة المناسبة للخطة، ونشر ثقافة المشاركة في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي، ايضاً تقديم الدعم المعنوي والحوافز المناسبة للعناصر الفعالة في تنفيذ الخطة، وعقد الدورات واللقاءات المستمرة من قبل المسؤولين للوقوف على جوانب القوة والضعف للخطة الاستراتيجية وتذليل الصعوبات والتحديات.

ثالثاً: في مجال " الأهداف الاستراتيجية " تقترح الباحثة بالتعاون والتنسيق بين مدراء المدارس ومدراء مديريات التربية والتعليم في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة المشتركة، وإن يكون تحديد تلك الأهداف بمشاركة فاعلة للمعلمين ووفقاً للإمكانات المادية والبشرية للمدارس.

## التوصيات

في ضوء ما توصلت اليه هذه الدراسة من أهداف ونتائج توصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول:

1- بناء نموذج للتخطيط الاستراتيجي لمدارس السلطنة في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة .

2- إعداد دراسة عن واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات في ضوء معايير الجودة الشاملة.



## قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المصادر

1- القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية:

1. أبو بكر، مصطفى محمود (2000). التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .
2. أبو صالح ، محمد حسين (2009) . التخطيط الاستراتيجي القومي ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية.
3. أبو زيد ، ذياب محمود (2003). "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص" رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
4. أبو النصر، مدحت محمد. (2009). التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، القاهرة: دار اليازوري العلمية.
5. إدريس، وائل محمد، بني حمدان، خالد محمد. (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
6. إدريس، وائل محمد، بني حمدان، خالد محمد. (2009). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
7. البحري، زوينة بنت ناصر بن سالم (2010). " التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتخطيط الاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان.
8. البرادعي، بسيوني محمد. (2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية دليل عملي، (ط5)، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
9. الحريري ، رافده عمر. (2007). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، (ط1)، عمان ، الأردن: دار الفكر.

10. الحارثي، سعاد بنت فهد (2006). "مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" دراسة ميدانية، جامعة الأميرة نورة ، السعودية.
11. الحوسني، محمد شامس.(2008).بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان،رسالة دكتوراة غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.
12. الحسيني ، فلاح حسن (2000). الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، الطبعة الأولى ،عمان ،دار وائل للنشر.
13. الخطيب ،صالح،نصيرات ،فريد (2004). "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية". دراسات العلوم الإدارية. م32، ع2، الجامعة الأردنية .
14. الخفاجي،نعمة عباس خضير.(2010).الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات،(ط2)،عمان:دار الثقافة.
15. الخواجا ،عبد الفتاح محمد.(2004) . تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، ط1،عمان :دار الثقافة للنشر والتوزيع.
16. الدجني، إياد علي يحي (2006). " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة" رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية ،غزة.
17. الدوري ، زكريا مطلق (2005). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار اليازوري.
18. الزهيري ، إبراهيم عباس (2008). الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار الفكر العربي.
19. السرحني ،احمد بن حمود بن إبراهيم(2010). " واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان :دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين" رسالة ماجستير ،جامعة اليرموك ، الأردن.
20. السعدي ، عصرية بنت ضاوي بن صالح ( 2010). "متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مرحلة التعليم العام بسلطنة عمان " رسالة ماجستير ،معهد البحوث والدراسات العربية ،القاهرة.

21. السويدان، طارق محمد ، العدلوني ،محمد أكرم (1425). **كيف تكتب خطة إستراتيجية**، الرياض ، قرطبة للنشر والتوزيع.
22. الشاعر، عدلي داود محمد (2007). **"معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة"** رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ،غزة.
23. الشهري،خالد بن حسن(1422). **ممارسات تنفيذ الخطط الاستراتيجية التعليمية لدى مديري لمدارس** ،رسالة ماجستير،جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية.  
[www.kfni.gov.sa:88/.../ipac.jsp?...uri](http://www.kfni.gov.sa:88/.../ipac.jsp?...uri)
24. الشيخ ، فؤاد نجيب ،حمامي،يوسف (1995). **"التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"** م10،ع6، الأردن: مؤتة للبحوث والدراسات.
25. الصيرفي،محمد.(2008). **الإدارة الاستراتيجية،(ط1)،الإسكندرية:دار الوفاء.**
26. الصيرفي،محمد.(2008). **التخطيط الاستراتيجي،(ط1)،الإسكندرية:مؤسسة حورس الدولية.**
27. الصيرفي ، محمد.(2010). **التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم،ط2، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.**
28. العجمي، محمد حسنين.(2008). **الإدارة والتخطيط التربوي النظرية التطبيق،(ط1)،عمان،الأردن:دار المسيرة.**
29. العجمي، محمد حسنين،حسان،حسن محمد.(2007). **الإدارة التربوية،(ط1)عمان:دار المسيرة.**
30. العجمي ، علي حسين (2009) . **181 بطاقة للتميز الإداري ، الطبعة الثانية ، الكويت، شركة الإبداع الفكري.**
31. ال علي، مريم محمد (2007). **" التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق تجربة شرطة الشارقة "** دراسة ميدانية ،مركز بحوث الشارقة، الشارقة.

32. العلوي، راشد بن حمد (2011). التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة، مجلة رسالة التربية . ع 31، سلطنة عمان، 48-55.

33. العنزي، مشعل بن سليمان (2008). " التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لأداء صندوق تنمية الموارد البشرية " رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

34. الغزالي ، كرمه ماجد عباس (1996). "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية " رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن

35. الغساني ، نبيلة بنت عبدالله (2004). التخطيط التربوي والتخطيط الاستراتيجي ،مجلة رسالة التربية . ع 5، سلطنة عمان، 16-21.

36. الفوز، نجوى بنت مفوز. (2008). التفكير الاستراتيجي(الأنماط-الممارسات-المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

[www.eref.uqu.edu.sa/files/Thesis/ind5443.pdf](http://www.eref.uqu.edu.sa/files/Thesis/ind5443.pdf)

37. القرشي ، زين عبد الكريم عامر (2008). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية في جامعة أم القرى ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.

38. القطامين ، احمد (2002) . التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العام دراسة تحليلية تطبيقية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، 8(2) ، 37-75 .

39. الكردي، رنا داود درويش(2010). "درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها" رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

40. المرسي، جمال الدين محمد ، جبة ، طارق رشدي، وآخرون (2007) . التفكير الاستراتيجي، الإسكندرية ، الدار الجامعية.

41. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين،(ط1)، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
42. النجار، فريد راغب (2009). التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية.
43. النعيم، فهد بن عبدالله، ابوبكر، مصطفى محمود (2007). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية.
44. الهاشم، ليلي بنت سعيد(2006). "واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية" رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.
45. الهاشمي، وليد بن طالب (2009). العلاقة بين التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم والجودة، مجلة رسالة التربية. ع 25، سلطنة عمان، 53-59.
46. الهاللي، الهاللي الشربيني.(2008). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
47. الهيئة الاستشارية للمجلس الأعلى لمجلس التعاون. (2009). مرئيات الهيئة الاستشارية التي تم اعتمادها من قبل المجلس الأعلى خلال الفترة(1999-2008). (ط4)، الرياض.
48. بقلة، لبنى عطا الله سعد (2004). " واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني" دراسة ميدانية رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
49. جونز، شارلز، رفاعي، محمد.(2001). الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، الرياض: دار المريخ للنشر.
50. خاطر، أحمد (2008). الهدف ما بين الاستراتيجي والتكتيكي، مجلة الأفكار الذكية. ع10، 64-67.
51. خليل، نبيل مرسي (1994). التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
52. درويش، احمد محمد.(2008). الإدارة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية،(ط1)، القاهرة، عالم الكتب.

53. دوريس، مايكل ج، عبد ربه، سمة. (2006). التخطيط الاستراتيجي الناجح، الرياض: مكتبة العبيكان.
54. سكيك، سامية إسماعيل هاشم (2008). "تنمية مهارات مديري المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
55. شبلاق، وائل صبحي (2006). "دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
56. شحادة، حاتم عبدالله (2008). "واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
57. عباس، محمود السيد. (2005). الخطة الاستراتيجية المدرسية دليل عمل إرشادي، (ط1)، الإمارات العربية المتحدة: دار القلم.
58. عليوه، السيد. (2001). تنمية مهارات مديري الإدارات، (ط1)، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
59. عوض، محمد احمد (2004). الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
60. علواني، علي حلمي (2009). التخطيط الاستراتيجي. مجلة جند عمان، ع 288، 26-29.
61. غنيم، عثمان محمد. (2008). التخطيط أسس ومبادئ عامة، (ط4)، عمان: دار صفاء.
62. غبريال، منير وديع. (2009). التخطيط الاستراتيجي للإدارة، (ط1)، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
63. كاخيا، إبراهيم إسماعيل (2005). التخطيط الاستراتيجي القومي (السياسي) الشامل، مجلة الفكر العسكري، العدد الأول، 36-45.

64. ليك، نيفيل. (2008). المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي، ترجمة هدى فؤاد، (ط1)، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
65. ماهر، احمد (2009). التخطيط الاستراتيجي، (ط1)، الإسكندرية، دار الجامعة .
66. مدبولي، محمد عبد الخالق. (2001). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين، مجلة كلية التربية، 16(18)، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- [www.fedu.uaeu.ac.ae/Journal/PDF18/issue18-artical6.pdf](http://www.fedu.uaeu.ac.ae/Journal/PDF18/issue18-artical6.pdf)
67. مرسي، نبيل محمد. (2006). المدير الاستراتيجي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
68. مصطفى، احمد سيد. (2005). الإدارة الاستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
69. مصطفى، احمد سيد. (2003). تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، (ط4) القاهرة: مجموعة النيل العربية.
70. نايت، جيم. (2008). التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس (دليل إرشادي) ترجمة حسن محمد ومحمد حسنين وسعدية يوسف، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
71. نصيرات، فريد، الخطيب، صالح. (2005) التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)، دراسات العلوم الإدارية، 32(2) الجامعة الأردنية.
72. نور الدين، مازن سليم محمود (2008). "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
73. وزارة التربية والتعليم. (2003). دليل عمل مدارس التعليم الأساسي، ط1
74. وزارة التربية والتعليم. (2008/2009). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. ع39، سلطنة عمان.
75. وزارة التربية والتعليم. (2009). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي. سلطنة عمان.
76. وزارة التربية والتعليم. (2009/2010). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. ع40، سلطنة عمان.

## ثانياً المراجع الأجنبية:

- McCready, John W. (2010). **Improvement to Strategic Planning and Implementation Through Enhanced Correlation with Decision-Making Frameworks**, Walden University.
- Claire L. VanDanBerghe. (2010). **How Educational Leaders Learn To Develop Strategy For Their Institution**, A Case Study, Columbia University.
- Michelle Parker, Ami. (2009). **North Carolina Charter School, School Administration Perceptions Competition in k-12 Education**, University of North Carolina at Charlotte.
- Johnson, Julie-A. (2004). **Strategic Planning in The Millard public school**, University of Nebraska, Lincoln.
- Williams, Tasha S. (2009). **Strategic Planning in Illinois community colleges**, Chicago, Illinois.
- Fisher, Victor (2010). **School Improvement from the Central Office**, Morgantown, West Virginia.
- Grumdahl, Constance F. (2010). **How School can effectively plan to meet the goal of improving student learning**. Minnesota.
- Levitz, Amy F. (2008). **Succession planning & leadership development**. Wilmington University.
- Ramirez, Silva May (2009). **Strategic Planning in studying English language**, San Francisco.
- Knight, Jim (1997). **Strategic planning for school managers**, London.



- David, Fred (1989). **Strategic Management** .Merrill publishing, USA.
- Jordal, Steven (2007). **Strategic planning & decision making to impact student achievement**, North Dakota.
- Gehman, Teresa E (2010). **Strategic planning in ontario acute-care hospitals**, University of Phoenix.
- Chambers, Maryi & Baxter, Gillin.(1997).**Planning for Performance** .Great Britain, Clays Ltd, ST Ives.
- Marshall & Brown, Patricia (1997). **Strategic Planning of School Districts, P.10, Paper Presented at California School, Report, No ED 205 29, San Francisco, CA, December.**

ملحق رقم (1)  
دراسة إستطلاعية

الفاضل مدير ومديرة المدرسة /..... المحترم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

استكمالاً لمتطلبات البدء في إعداد رسالة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة نزوى تقوم  
الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية بهدف التعرف إلى درجة توفر العوامل المؤثرة على نجاح  
التخطيط الاستراتيجي.

لذا أرجو تفضلكم بتخصيص جزء من وقتكم لتعبئة الإستبانة المرفقة من خلال الإجابة عن فقراتها  
بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن درجة الكفاية لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي ،  
وللعلم فمعلومات الإستبانة سوف تستخدم لأغراض الدراسة وسوف تعامل بسرية تامة لأغراض  
البحث العلمي

وشاكرة ومقدرة لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،،  
الباحثة:

منى بنت محمد بن سلام أمبوسعيدي

الجنس:

انثى:.....

ذكر:.....

م	الفقرة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	قليلة
1	المدرسة مهيأة لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي.			
2	توجد رغبة لدى العاملين بالمدرسة لممارسة التخطيط الاستراتيجي			
3	يوجد لدى العاملين بالمدرسة إدراك وفهم لمعنى التخطيط الاستراتيجي الذي تتعامل معه المدرسة حالياً			
4	تهتم المدرسة بتحليل المؤثرات الخارجية(ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية) على النظام التربوي والتعليمي .			
5	تهتم المدرسة بتحليل البيئة الداخلية ومتغيراتها المستمرة.			
6	يشارك العاملون بالمدرسة في تحليل المؤثرات الخارجية التي يجب مراعاتها في التخطيط الاستراتيجي.			
7	يراعي التخطيط الاستراتيجي للمدرسة المؤثرات الخارجية.			
8	يشارك العاملون بالمدرسة في تحليل البيئة الداخلية ومتغيراتها.			
9	تدرس المدرسة الفرص التي ممكن إن تفاعلها وتستغلها في التخطيط الاستراتيجي.			
10	تدرس المدرسة التهديدات والمخاطر التي يجب إن يتجنبها التخطيط الاستراتيجي.			
11	تدرس المدرسة نقاط القوة للعمل على تعزيزها .			
12	تدرس المدرسة نقاط الضعف للعمل على تلافيتها ومعالجتها.			
13	تتسم رؤية المدرسة بالوضوح ودقة التعبير			
14	تتسم رؤية المدرسة بالواقعية			

- 
- 15 تعبر رسالة المدرسة عن الدور التربوي الذي تقوم به في خدمة المجتمع العماني.
- 16 تتسم رسالة المدرسة بالوضوح في صياغتها.
- 17 يشارك العاملون بالمدرسة في صياغة رسالة المدرسة.
- 18 تساهم الأهداف الاستراتيجية الموضوعية على حث العاملين للعمل على التميز في الأداء
- 19 تضع المدرسة خطة إستراتيجية شاملة لجميع عناصرها(التعلم والتعليم والإدارة المدرسية).
- 20 خطة المدرسة الاستراتيجية واضحة الأهداف وتتفق مع رؤيتها ورسالتها.
- 21 يتم التعرف على الظروف والإمكانات المتاحة قبل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- 22 توجد معايير لأداء خطة المدرسة الاستراتيجية.
- 23 يوجد جدول زمني لكل هدف من اهداف الخطة الاستراتيجية
-

## ملحق رقم (2) أداة الدراسة



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية.

بسم الله الرحمن الرحيم

الفاضل المدير/المديرة :.....المحترم

الفاضل المعلم/المعلمة.....المحترم

،،السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية بعنوان "تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان". وقد أعدت الباحثة لذلك الاستبانة المرفقة والمكونة من (63فقرة) موزعة على ستة مجالات: صياغة رسالة المدرسة-صياغة الرؤية المستقبلية-صياغة الأهداف الاستراتيجية- تحليل البيئة الداخلية للمدرسة- تحليل البيئة الخارجية- المتابعة والتقييم.

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

شاكرة لكم حسن تعاونكم ومقدرة جهودكم الطيبة

الباحثة: منى بنت محمد بن سلام أمبو سعدي

بيانات عامة

- 1-المسمى الوظيفي: مدير مدرسة ( ) معلم ( )
- 2- الخبرة: من 1-5سنوات ( ) من 5-10سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )
- 3-المحافظة: الداخلية ( ) الظاهرة ( ) محافظة مسقط ( ) الشرقية شمال ( )

أولاً: فقرات الاستبانة  
المجال الأول: صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة  
تتسم الرؤية في المدرسة بإنها:

درجة الموافقة					بنود الاستبانة
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	
					1 تتصف بالوضوح ودقة التعبير .
					2 تشكل أساسا لصياغة أهداف المدرسة.
					3 توحد الجهود الداخلية والخارجية من أجل مستقبل أفضل للمدرسة.
					4 تتفق مع قيم المجتمع ومعتقداته.
					5 تحفز العاملين نحو تحقيق مستوى عال من الانجاز.
					6 تحدد الطرق والسبل للوصول لأهداف المدرسة ورسالتها.
					7 تفعل الدور التشاركي والتعاوني بين أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي.
					8 تزيد من عملية التطوير والتجديد وفاعلية المدرسة .
					9 تزيد من فاعلية وكفاءة العاملين ونتاجاتهم والتزامهم بأداء أفضل.
					10 تعمق الدور التنافسي للمدرسة مع المدارس الأخرى.
					11 تراعي المتغيرات المستقبلية وقابليتها للتكيف مع متغيرات البيئة المحلية.
					12 تدعم روح المبادرة والعمل الإبداعي لدى العاملين.

## المجال الثاني: صياغة رسالة المدرسة.

تتسم رسالة المدرسة بإنها

درجة الموافقة					بنود الاستبانة
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	
					1 تحدد الأهداف والغايات المراد تحقيقها للمدرسة.
					2 تتصف بالوضوح والدقة والواقعية
					3 ترتبط برؤية المدرسة المستقبلية.
					4 يشارك جميع العاملين في صياغتها.
					5 توجه الجهود والموارد المدرسية لتحقيق أقصى استفادة منها.
					6 تبرز جوانب التميز الحقيقية للمدرسة.
					7 تزيد من استثمار الفرص المتاحة.
					8 تشجع العاملين على الإبداع والابتكار في العمل المدرسي.
					9 تنمي روح المسؤولية المشتركة اتجاه المدرسة وأهدافها .
					10 تحفز العاملين للعمل بروح الفريق في المدرسة .
					11 تتسجم مع قيم وفلسفة المجتمع.
					12 تحقق التكامل مع سياسة وفلسفة الوزارة وخطتها الاستراتيجية

المجال الثالث : صياغة الأهداف الاستراتيجية  
تتم صياغة الأهداف الاستراتيجية وفق الاسس الاتية

بنود الاستبانة	درجة الموافقة				
	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
1					تعكس الأهداف رؤية المدرسة ورسالتها.
2					تتصف الأهداف بالواقعية
3					تتصف بالشمول لكافة الفئات التي تخدمها المدرسة.
4					توزع الأدوار والمهام والمسئوليات على جميع العاملين.
5					تتمى كفاءة العاملين في استثمار مواطن القوة والفرص المتاحة في المدرسة
6					تزيد القدرة على مواجهة التحديات والتهديدات .
7					تطور استراتيجيات العمل بما يرفع من مستوى أداء المدرسة.
8					توثق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
9					تتفق مع ظروف البيئة الخارجية والاجتماعية للمدرسة.
10					توضح ما سيكون عليه الوضع المستقبلي للمدرسة بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
11					تطور قدرات العاملين نحو التفاعل مع أي تغيرات في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية.



## المجال الرابع: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة

درجة الموافقة					بنود الاستبانة
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	
					1 تحدد مواطن القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة.
					2 تصميم وبناء الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.
					3 تساعد على وضع الخطط التطويرية لتقوية مواطن الضعف.
					4 تحدد الفرص التي يجب إن تستثمر في تحقيق الأهداف.
					5 تدرس التهديدات والمخاطر التي يجب إن يتجنبها في الخطة الاستراتيجية.
					6 تقييم الأداء الحالي للمدرسة ومقارنته بالأداء في السنوات السابقة.
					7 تسهل استثمار الطاقات البشرية في المدرسة.
					8 تعزز جوانب القوة والتميز للمدرسة في المستقبل
					9 تحدد الاحتياجات التدريبية التطويرية لدى العاملين في المدرسة.
					10 تحقق الثقافة التنظيمية المطلوبة في المدرسة.

## المجال الخامس: تحليل البيئة الخارجية للمدرسة:

درجة الموافقة					بنود الاستبانة	
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					1	تحلل المؤثرات الخارجية (السياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية) على المدرسة.
					2	تساعد في التعرف على الفرص المتاحة واستثمارها.
					3	تحدد المخاطر والتهديدات والتحديات المحيطة التي قد تواجه المدرسة والعمل على تلافيها.
					4	تساعد على وضع الخطط التطويرية التي من خلالها يستطيع مواجهة التحديات والتهديدات.
					5	تسهل اتخاذ قرارات إستراتيجية عند مواجهة المدرسة لأي تحديات خارجية محتملة.
					6	تدرس اتجاهات المجتمع واحتياجاته المختلفة.
					7	تطور البرامج الأكثر تفاعلا وارتباطا بالمجتمع.
					8	تفعل الشراكة المجتمعية في البرامج المناشط المختلفة بين المدرسة والبيئة الخارجية.

## المجال السادس: المتابعة والتقويم

درجة الموافقة					بنود الاستبانة
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	
					1 وضع أسس و معايير لمتابعة وتقويم الخطة.
					2 تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف بالمدرسة.
					3 الحكم على مدى تحقق الأهداف والغايات بصورة عامة.
					4 تقدم تغذية راجعة خاصة للأهداف التي لم تتحقق.
					5 المرونة في تغيير البرامج والانشطة بما يتناسب مع ظروف المدرسة.
					6 تقييم مدى كفاءة المدرسة على مواجهة التحديات الخارجية والداخلية .
					7 عقد اجتماعات دورية لمتابعة سير العمل في تنفيذ الخطة.
					8 يتم اعداد تقارير دورية توضح مدى التقدم في تنفيذ الخطة .
					9.يشارك العاملون في المدرسة في تقويم الخطة الاستراتيجية.
					10 تحديد المعوقات والظروف التي حالت عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

شاكراة لكم حسن تعاونكم

### ملحق رقم (3)

رسالة تسهيل مهمة باحث

دائرة تنمية الموارد البشرية

المحترمون

الأفاضل / مديرو المدارس ومديراتها

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد:

الموضوع : تسهيل مهمة باحثة

بالإشارة إلى رسالة المكتب الفني للدراسات والتطوير برسالته رقم (11005025) بتاريخ 2011/1/17م ، حول الموضوع أعلاه ، نود إفادتكم بأن الفاضلة / منى بنت محمد بن سلام أمبوسعيدى ، تقوم بإجراء دراسة تحت عنوان (تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان ) ، وترغب المذكورة في تطبيق أدوات دراستها على عينة من مدراء ومساعدي مدراء ومعلمين بمدارس المنطقة .

عليه يرجى التكرم نحو تسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أدوات دراستها . .

شاكرين حسن تعاونكم معنا.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير. ناصر بن علي بن سليم الخياري

مدير دائرة تنمية الموارد البشرية.

[Nasser-kayari@moe.om](mailto:Nasser-kayari@moe.om)

#### الملحق رقم (4)

كشف تفريغ أسماء الأساتذة المحكمين لإستبانة تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء  
مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان .

م	الاسم	التخصص	جهة العمل
1	د. حسام الدين السيد محمد	إدارة تعليمية	جامعة نزوى
2	د. رفعت عمر عزوز	إدارة تعليمية	جامعة السلطان قابوس
3	د. زهرة الراسبي	إدارة تعليمية	جامعة السلطان قابوس
4	د. سالم الغنبوصي	إدارة تعليمية	جامعة السلطان قابوس
5	د. عبد العزيز معاينة	إدارة تعليمية	جامعة نزوى
6	د. علي خميس	إدارة تعليمية	جامعة نزوى
7	د. عمر هاشم	إدارة تعليمية	جامعة السلطان قابوس
8	د. محمد الجرايدة	إدارة تعليمية	جامعة نزوى
9	أ. د. محمد العزاوي	إدارة تعليمية	جامعة السلطان قابوس