



# الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم بمحافظة

## جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان

The trend towards strategic planning and its relationship to  
the performance among government school managers from  
their point of view in the South Al Sharqiyah and Al  
Dakhiliyah Governorates in the Sultanate of Oman

إعداد

طارق بن جمعه بن محمد الراسي

Tariq bin Juma Al Rasbi

عبدالله بن محمد بن عبدالله الشجبي

Abdullah bin Mohammed Al Shajbi

باحثان دكتوراة الفلسفة في القيادة التربوية، جامعة نزوى

د. خليفة بن أحمد القصابي      د. ربيع بن المر الذهلي  
Dr. Khalifa A. Al-Qassabi      Dr. Rabie Al-Mar Al-Dahli

أستاذ مشارك جامعة نزوى      أستاذ مساعد جامعة نزوى

د. رضية بنت سليمان الحبسية

Dr. Radhia bint Suleiman Al Habsi

أستاذ مساعد الإدارة التربوية، جامعة نزوى

Doi: 10.21608/ejev.2025.406947

استلام البحث: ٢٢ / ١٠ / ٢٠٢٤

قبول النشر: ٢٥ / ١١ / ٢٠٢٤

الراسبي، طارق بن جمعه بن محمد و الشجبي، عبدالله بن محمد بن عبدالله و القصابي،  
خليفة بن أحمد والذهلي، ربيع بن المر والحبسية، رضية بنت سليمان  
(٢٠٢٤).الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء لدى مديري المدارس  
الحكومية من وجهة نظرهم بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان.  
المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر،  
٢٤٠ - ٢١٥، (٣٥)٩.

<https://ejev.journals.ekb.eg>

الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء لدى مديري المدارس الحكومية  
من وجهة نظرهم بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان  
المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان، ولأجل تحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع المعلومات والبيانات والتي اشتملت على ٣٦ فقرة موزعة على ستة محاور، وبعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٠٢) مديرًا ومديرة من محافظتي جنوب الشرقية والداخلية، وجاءت نتائج الدراسة أن درجة التطبيق مرتفعة جدًا وذلك في كل محاور الاستبانة في مساهمة الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي في الأداء لدى مديري المدارس بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان، كما حصلت كل المحاور على درجة مرتفعة في مساهمة الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي في الأداء لدى مديري المدارس بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي بين جميع العاملين في المحافظات بوزارة التربية والتعليم، عن طريق عقد ورش العمل والدورات التدريبية، وإشراك بعض الخبرات الأكاديمية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي من خارج وزارة التربية والتعليم، لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي والعمل على التنمية المستدامة.

**Abstract:**

The aim of the study to identify the trend towards strategic planning and its relationship to performance among government school principals from their point of view in the governorates of South Al Sharqiyah and Al Dakhiliyah in the Sultanate of Oman. In order to achieve the objectives of the research, the descriptive approach was used, and the questionnaire was used as a tool for the study and collection of information and data, which included 36 paragraphs distributed over six axes. After verifying the validity and reliability of the questionnaire, it was applied to a sample of (102) male and female principals from the governorates of South Al Sharqiyah and Al Dakhiliyah. The results of the study showed that the

degree of application was very high in all axes of the questionnaire in the contribution of the trend towards strategic planning to the performance of school principals in the governorates of South Al Sharqiyah and Al Dakhiliyah in the Sultanate of Oman. All axes also obtained a high degree in the contribution of the trend towards strategic planning to the performance of school principals in the governorates of South Al Sharqiyah and Al Dakhiliyah in the Sultanate of Oman. The researchers recommended the necessity of spreading the culture of the trend towards strategic planning among all employees in the governorates of the Ministry of Education, by holding workshops and training courses, and involving some academic expertise specialized in strategic planning from outside the Ministry of Education, to support the strategic planning process and work on sustainable development.

#### مقدمة:

يشهد العصر الحالي طفرة غير مسبوقة في التقدم والتطور والتغييرات المتسارعة في أغلب مجالات الحياة، ومن البديهي أن تسعى المؤسسات إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن تحليلاً للبيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المؤسسة بهدف وضع إطار لنظام العمل الذي يساعد على اتخاذ قرارات علمية مدروسة لتحقيق التميز، والتخطيط الاستراتيجي أداة مهمة وحيوية لأي مؤسسة ترغب في النجاح المستمر، وبعد التخطيط الاستراتيجي في التعليم من أهم الأدوات لضمان تحسين الأداء التعليمي وتلبية متطلبات المجتمع واحتياجات الطلبة، والاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي له تأثير كبير على الأداء في المدرسة حيث يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والتنافسية والابتكارية مما يؤدي إلى نجاحها وتحقيق أهدافها. وأشار اليعمدي والمعمري (٢٠٢٣) إلى أن على مديري المدارس الوضوح في الاتجاه نحو وضع الخطط الاستراتيجية لجميع العاملين بالمدرسة وضمان معرفة ومشاركة جميع العاملين بالأهداف الاستراتيجية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، والتركيز على تفعيل الشراكة المجتمعية ودراسة العوامل الداخلية والخارجية للمدرسة لتحقيق الخطط المرسومة.

وأضحى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات بمختلف أحجامها وأنواعها، ومن بينها المؤسسات التربوية أسلوباً ونهجاً أثبت نجاعته، ويحقق الأهداف والتوقعات بصورة تفوق التوقعات في أغلب الأحيان. الهاشمي (٢٠٢٠)

ركزت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على أهمية التخطيط الاستراتيجي وفق رؤية عمان ٢٠٤٠.

وأوضح الهاشمي (٢٠٢٠) أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة المدرسة في انه يساعد على العمل بروح الفريق الواحد وتعاون جميع العاملين بشكل فعال في تحقيق الأهداف التربوية، وأيضاً صنع القرار الاستراتيجي المنطقي والرشيد. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للبحث في الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم بمحافظتي جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان.

#### مشكلة الدراسة:

بالرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بالتخطيط الاستراتيجي إلا أنه ما زال هناك قصور في التخطيط الاستراتيجي التربوي في تحقيق طموحات المجتمع العماني، حيث أكدت نتائج توصيات العديد من الدراسات التي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات في التخطيط الاستراتيجي التربوي كدراسة: القاسمية (٢٠٢٤)، ودراسة السندي (٢٠٢٠)، ودراسة الشنفري (٢٠٢٠). ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي في الحقل التربوي وتطوير وتحسين التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس لما في ذلك من مردود على أداء المدرسة والعاملين فيها. اليعمدي والمعمري (٢٠٢٣).

حيث توصلت العديد من الدراسات التي أجريت في سلطنة عمان إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال توفير كافة الإمكانيات اللازمة لتخطيط وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لتطوير الأداء المدرسي، وزيادة صلاحيات مديري المدارس والتي تتيح لمديري المدرسة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد كدراسة الوهيبية (٢٠٢٤)، ودارسة الريامي (٢٠٢٤)، ودراسة العوفي (٢٠١٩).

ومن خلال استطلاع رأي عدد من مديري المدارس عن طريق مقابلة الباحثين لعدد منهم يظهر أن هناك غموض في اتجاهاتهم نحو التخطيط الاستراتيجي الأمر الذي قد يكون دور فعلي لأدائهم أو اتقانهم لأعمالهم. ومن هنا ظهرت أهمية هذه الدراسة والتي تبين الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الأداء لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم بمحافظتي جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان.

### أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما مستوى الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان؟
- ٢- ما مساهمة الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي في الأداء لدى مديري المدارس بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على مستوى الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان.
- ٢- الكشف عن مساهمة الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي في الأداء لدى مديري المدارس بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم.

### أهمية الدراسة:

- تقدم الدراسة معلومات يمكن الاستفادة منها على مستوى وزارة التربية والتعليم في التعرف على واقع الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية.
- يمكن أن تساعد الدراسة دوائر الإشراف التربوي بالمديريات التعليمية بالمحافظات في التعرف على نقاط القوة في اتجاه مديري المدارس نحو التخطيط الاستراتيجي ودعمها والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها.
- إفادة الباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- زيادة وعي مديري المدارس بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

### حدود الدراسة وتتمثل فيما يلي:

**الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على التعرف على مستوى الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان.

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان.

**الحد الزمني:** أجريت الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥.

### مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة الحالية على المصطلحات التالية:

**التخطيط الاستراتيجي:** عرف الكرخي (٢٠١٤) التخطيط الاستراتيجية على أنه "مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب" ص ٧١.

**إجرائياً:** وعرف البحث التخطيط الاستراتيجي بأنه "التحليل المنظم للمؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية، من أجل رسم مستقبل لها وتكوين أهداف لتحقيق رؤية المؤسسة في ضوء مواردها المتاحة وفق فترة زمنية محددة وتقديم تغذية راجعة لكافة مراحل التنفيذ ومتابعتها وتقويمها".

**الأداء:** عرف الحضرمي (٢٠١٩) الأداء على أنه "جميع الأنشطة والممارسات والسلوكيات المرتبطة بتحقيق الأهداف والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها" ص ٢٢١.

**إجرائياً:** وعرف البحث الأداء بأنه "الجهود المبذولة التي يقوم بها مديرو المدارس الحكومية في محافظتي جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان، لتطوير ورفع مستوى الأداء".

### الإطار النظري

#### المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المراحل الأساسية في العمل الإداري إن لم يكن أهمها، كما يمكن اعتباره حجر الزاوية في نجاح ورقي أي مؤسسة، فهو عملية ومنهجية علمية محددة من خلالها يتم وضع خارطة واضحة المعالم تحتوي على أهداف مستقبلية بعيدة المدى بحيث تكون قابلة للتنفيذ والقياس، وقد عرف التخطيط الاستراتيجي الكثير من الباحثين وتناولته الكثير من الدراسات، فقد عرفه الحبسي (٢٠١٩)، بأنه "عملية منهجية تعتمد على الأساليب والإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف لمستقبل أفضل" ص (٣٠). وعرفه الفريدي (٢٠٢٣)، بأنه "منهج نظامي شامل يعتمد في نظره على المستقبل عبر التنبؤ بما سيحدث فيه من مشاكل أو ظروف مما يجعله يتهياً لمواجهةها بشكل كامل عبر دراسة الواقع والامام بإمكانياته، ووضع استراتيجيات وأهداف وسياسات وبرامج المنظمة، ثم يقوم فيما بعد باتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذها مع المتابعة والتقييم المستمر لعمليات التنفيذ، والاستفادة من ذلك في كافة الخطط التي سيتم القيام بها في المستقبل" ص (١٠٠). ويتلخص تعريف (Bryson 2018)، بأنه عملية منظمة لتحديد الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى للمؤسسة التربوية، والخطط اللازمة لتحقيق الأهداف.

ويمثل التخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة لأي مؤسسة، حيث إنه بالتخطيط تتمكن المؤسسة من ترتيب أولوياتها وتستغل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق

أهدافها وطموحاتها، وأبرزت الحبسية (٢٠٢٤)، عدة نقاط في أهمية التخطيط الاستراتيجي أهمها:

- خفض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية: حيث إنه ومن خلال التنبؤ بحاجات المؤسسة من الموارد البشرية المستقبلية يتم تحقيق التوازن الدقيق بين العرض والطلب، مما يساهم وبشكل كبير في الاستثمار الأمثل للوقت والجهد والمال في تكاليف التوظيف والتدريب والاستبقاء.

- توفير الكفاءات الملائمة: حيث إنه ومن خلال التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة وإيجاد حلول جذرية للمشكلات والعوائق ووضوح رؤية المؤسسة وخطتها الاستراتيجية يساعد على بقاء الموظفين، مما يقلل من جهد التوظيف.

وبين الفريدي (٢٠٢٣)، أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه وسيلةً ومنهجاً يساهم في تطوير المؤسسة، ويساهم في التعامل مع الظروف المتغيرة التي تتعرض لها المؤسسة، كما يساعدها على المنافسة مع المؤسسات الأخرى، وهو ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بصورة أكبر، كما أوضحت الحضرية (٢٠١٥)، أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على التفكير الاستراتيجي، حيث يتغير اتجاه المدرسة بسبب وضوح الإطار المنظم للعمل، وبهذا تتمكن من اللحاق بركب المنظمات المتقدمة، حيث يتم إدارة المدرسة بمنهجية علمية، مما يؤدي إلى العمل على تحديد الأولويات وبدوره يزيد في الإبداع واتخاذ القرارات المستقبلية الصائبة والبعيدة المدى، ويمكن إضافة عدة نقاط لأهمية التخطيط الاستراتيجي منها: تحسين جودة التعليم للمؤسسات التعليمية، رفع كفاءة الموارد البشرية، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

وللتخطيط الاستراتيجي العديد من المراحل المهمة التي يمر بها ومن أهمها:

١- تقييم القدرات الحالية للموارد البشرية (الحبسية، ٢٠٢٤): حيث تشمل هذه المرحلة تحديد مهارات الموظفين وميولهم المهنية ومؤهلاتهم الدراسية والتدريبية، ومنه يتم تحديد مدى جاهزيتهم للسير قدماً لتحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، ومن ذلك يتم تحديد خطط تدريبية وانمائية استراتيجية لهم، والعمل على تطوير البرامج القائمة، وإعادة توزيع الاختصاصات والمسؤوليات بناء على ذلك.

٢- إعداد التخطيط (الحضرية، ٢٠١٥): في هذه المرحلة يتم بناء الخطة الاستراتيجية، من خلال رؤية واضحة وتصور مستقبلي للأوضاع داخل المؤسسة، والتوقع المنطقي للأحداث، كما يتم تحليل الواقع ومعرفة الإمكانيات المادية والبشرية، كما يجب المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط لضمان التنفيذ بدون معارضات.

٣- تطوير الاستراتيجيات والخطط التنفيذية (David & David, 2017): وتحتوي هذه المرحلة على التحديد الدقيق للاستراتيجيات والأساليب والخطط اللازمة والتي تضمن تحقيق الخطة الاستراتيجية، ويشمل ذلك أيضا على الأنشطة وفرق العمل، وجداول التنفيذ، وتوزيع المهام، والمسؤوليات.

٤- تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لدعم الاستراتيجيات التنظيمية ( الحبسية، ٢٠٢٤): وفيها تم تحديد مجموعة من الاستراتيجيات الرئيسية والتي من خلالها تتمكن من تلبية احتياجات الموارد البشرية على المدى البعيد منها: استراتيجيات التدريب والتطوير والتي تشمل على سد فجوات الأداء من خلال برامج تدريبية تصنف إلى إثرائية وانمائية وتطويرية، حيث يتم إيفاد الموظفين بمثل هذه البرامج والدورات لتهيئتهم على الاستمرار في العطاء حتى على المدى البعيد، ولاستراتيجية التوظيف أهمية بالغة حيث أنها تجذب الموظفين الجدد وتستقطب الخبرات لتحقيق أهداف المؤسسة، كما ذكرت المؤلفة استراتيجيات أخرى كاستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية، واستراتيجية التعاون، وإعادة الهيكلة.

وبما أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن رؤية مستقبلية لما يمكن تحقيقه للمؤسسة أو المكانة التي يمكن للمؤسسة بلوغها مستقبلاً، فلا شك أن الخطط الاستراتيجية تواجه عقبات وتحديات كبيرة نذكر من أهمها:

- الاختلافات الثقافية ومقاومة التغيير: حيث إن إي نظام حديث وتطويري قد يواجه أشخاص من الداخل رافضين للتغيير والتطوير بحجة الوضع الراهن وكذلك عدم الرغبة في زيادة الأعباء والمسؤوليات، أو حتى عدم الرغبة في التطوير.
- التسارع التكنولوجي: والطفرة التكنولوجية السريعة في عالم يتغير ويتطور تكنولوجياً بشكل يومي ومتسارع، مما يشكل تحدي كبير في كفاءة الخطط الاستراتيجية ومقدرتها على اللحاق بالركب، وكذلك قدرة الموارد البشرية بالمؤسسة التربوية على اتباع أنجع الاستراتيجيات وأساليب التدريس وأحدثها.
- ضعف الموارد المالية والبشرية: حيث إن الكثير من المؤسسات التعليمية قد تواجه مشاكل مالية تبطئ من سرعتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أن عدم وجود الموارد البشرية المؤهلة أو المدربة على التخطيط الاستراتيجي يحول أيضا على عدم الكفاءة التخطيطية لدى المؤسسة.

تختلف نماذج التخطيط الاستراتيجي من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة كل مؤسسة وكذلك مسؤوليتها وطبيعة الخدمة التي تقدمها والمجتمع المحيط بالمؤسسة، وقد أشارت العديد من الدراسات والمراجع إلى عدد من النماذج أتفق أغلبهم على ما يلي:



- نموذج التحليل الشبكي للتخطيط التربوي: وهو يعتمد على ربط جميع الأنشطة المتعلقة بالتخطيط من خلال شبكة، ويتكون هذا النموذج من تحديد للأنشطة والعلاقة بينها والزمن المتوقع لكل نشاط على حده، مع تحديد واضح لهذه المسارات.
- نموذج التحليل البيئي الاستراتيجي الرباعي (SWOT): وفي هذا النموذج يتم تحديد لنقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، كما يتم تحليل للفرص والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة من البيئة المحيطة بها، ومن هذا تتضح الصورة والرؤية على وضع المؤسسة ويمكن من خلال النموذج وضع خطط استراتيجية بناء على ذلك، ويمكن تمثيل الاستراتيجية من خلال الجدول رقم (1):

**جدول (1) نموذج التحليل البيئي الاستراتيجي الرباعي (SWOT)**

العنصر	S ويمثل القوة	W ويمثل الضعف
O ويمثل الفرص	S + O	W + O
T ويمثل التهديدات	S + T	W + T

- نموذج التخطيط التعاوني: ويركز هذا النموذج بشكل أساسي على المشاركة الجماعية للتخطيط ومن جميع الأطراف المتعلقة بالمؤسسة كالمعلمين والطلبة وأولياء الأمور.
- نموذج التخطيط طويل الأمد (Bryson (2018): حيث يتم التركيز في هذا النموذج وبشكل أساسي على الخطط الاستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار التطور التكنولوجي والتوسع العمراني والنمو السكاني، كما لا يجب إهمال النواحي الاقتصادية والسياسية.

ومما سبق ومن الواقع المعاش نجد أن سلطنة عمان تتبنى التخطيط الاستراتيجي في خططها من خلال الخطط الخمسية، ومن خلال رؤية عمان ٢٠٤٠، والتي تركز وبشكل كبير على تحويل التعليم والمنظومة التعليمية بشكل عام من الوضع التقليدي إلى التحول الرقمي وذلك مواكبة للتطورات الحديثة بما لا يتنافى مع القيم والعادات والتقاليد والموروثات العمانية، وعليه اهتمت الحكومة العمانية بالتخطيط الاستراتيجي اهتماماً كبيراً.

**المحور الثاني: تعزيز الأداء**

لا شك أن الأداء يعتبر من أكثر المجالات التي حضي باهتمام واسع وكبير من قبل العديد من الباحثين التربويين، وبما أن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري وهو الأساس لتحقيق أهداف أي مؤسسة، وباعتبار الأداء مؤشر أساسي



لنجاح المؤسسة أو فشلها، لذا اتجه الكثير من القادة إلى اتباع مختلف الأساليب لتعزيز الأداء وتحسب شعور الموظف بالانتماء والولاء للمؤسسة مما يرفع من الأداء ويزيد من الإنتاجية ويحقق للمؤسسة التنافسية بين مختلف المؤسسات.

ويعرف راشد (٢٠١٦) الأداء بأنه " الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة"، ص (٢٠٨). ويرى محفوظ (٢٠٢٣) أن الأداء الوظيفي هو " قدرة الأفراد على انجاز المهام الموكلة إليهم، وما يتطلبه ذلك من معارف ومهارات وقدرات الفرد"، ص (٣٨). وتعرفه الحضرمية (٢٠١٥) على أنه " محاولة واعية لإستشراف المستقبل والتنبؤ باتجاهاته، ومواجهة الأوضاع والتغيرات المستقبلية بصورة علمية متقنة"، ص (١٤٤). أما ومن وجهة نظر عليمات (٢٠٠٨) أن أهمية الأداء تتمثل في كونه يبين معرفة كل موظف بمهامه الوظيفية وأعماله، ومن خلال تطبيقهم لهذه المهام يتكون لديهم الخبرة الكافية التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة، ويرى إبراهيم (٢٠٠٨) أن الأداء هو محصلة كل ما يقوم به الموظفون داخل المنظمة لما تحاول من خلاله المنظمة تحقيق النجاح والتقدم وهو يعتبر مؤشر من مؤشرات نجاح واستقرار وفعالية هذه المنظمة، أما الشمري وآخرون (٢٠١٥) فيرون أن أهمية الأداء المتميز تتمثل في الدعم المستمر من المؤسسة لعمليات الابتكار والابداع، ونشر ثقافة المشاركة والعمل بروح الفريق داخل المؤسسة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة دور مهم للأداء المتميز من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة، كما أن المرونة العالية والاستجابة السريعة لمتطلبات المستفيدين وتقديم الخدمات بصورة ترضيهم له دور في الأداء المتميز، ولوجود الرؤية المستقبلية الواضحة والخطط الاستراتيجية وتفعيلها دور كبير ومحوري لتحقيق الأداء المتميز.

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء بصورة مباشرة، حيث أشار حسن (٢٠١٨) أن الإمكانيات وقدرة الموظف للوصول إلى أداء عالي الكفاءة من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء، كما أن الدوافع الفردية قد تؤثر تأثيراً إما سلبياً أو ايجابياً، وكذلك أورد الدور الوظيفي للموظف ومدى إدراك الموظف بمهامه الوظيفية بصورة واضحة، وللعوامل البيئية دور كبير ومؤثر على الأداء كالأدوات والمعدات والوسائل اللازمة لأداء المهام، والسياسات التنظيمية والتشريعية دور حيوي في التأثير على الأداء وإن كان هناك دوافع داخلية للموظف. أما القحطاني (٢٠١٦) فأوضح أن كفاءة الموظف والقدرات والمهارات التي يتميز بها عامل رئيسي للأداء الفعال، ولم يغفل البيئة الداخلية للمؤسسة كالهيكل التنظيمي والسلطة ونظام الحوافز وأنظمة الاتصال، واعتبر الواجبات والمسؤوليات الوظيفية أيضاً من العوامل الرئيسية لتحقيق الأداء الفعال.

وللأداء المؤسسي العديد من العناصر والمكونات الأساسية والتي بدونها لا يمكن القول بوجود أداء فاعل سواء كان فردي أو مؤسسي، وأشار كل من الشرمان والجعافرة (٢٠١٤)، والأسمري (٢٠١٥) وأيضا الصبحي (٢٠١٣)، بوجود العديد من العناصر للأداء المؤسسي منها: المعرفة بالمتطلبات الوظيفية والتي تحتوي على المعلومات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الموظف، الإدراك العام بمهام الوظيفة وما يتطلبه من مهارات ومعارف، معرفة الموظف لقدراته ومهاراته وقدرته على الأداء، القدرة على الإنجاز والأداء وكمية العمل المنجز، التفاني في العمل وتحمل المسؤولية.

### الدراسات السابقة للتخطيط الاستراتيجي

أجرى الفريدي (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، وواقع التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة والتعرف على مدى فهم وتوجيه القيادات لمتطلبات التنمية المستدامة أثناء أداء عملهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث طبقت الاستبانة على عينة تكونت من (١١٢) فرداً من مدرّاء الدوائر في مديريات التربية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وعي من القيادات السعودية بأهمية التنمية المستدامة وبأهمية التوعية على مستوى القيادات لذلك.

وهدف دراسة الوهيبيّة (٢٠٢٤) الى التعرف على مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي في محافظتي شمال وجنوب الباطنة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (٧٣٦) معلماً ومعلمة، وجاءت نتائج الدراسة أن مستوى مهارة التخطيط الاستراتيجي جاءت بصورة متوسطة وجاء متوسط مستوى الأداء المدرسي بدرجة متوسطة أيضاً.

أما دراسة العرفي (٢٠١٩) والتي هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٢٩) مدير دائرة ورئيس قسم، وظهرت النتائج على أن واقع التخطيط الاستراتيجي بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة.

وأجرى اليعمدي، والمعمري (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي

المسحي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (٩٠) مديراً ومديرة من مدارس محافظة مسقط، وأسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود اهتمام من قبل مديري المدارس في تطبيق مهارات التخطيط الاستراتيجي. وقام السندي وآخرون (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من خلال استخدام المنهج الوصفي على عينة شملت (٩٦٠٣) معلماً ومعلمة، وجاءت نتائج الدراسة على أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة جاء بدرجة عالية.

وأجرت الرواحية (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٤٠٤) معلماً ومعلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة هي الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وتوصلت إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن درجة ممارسة التخطيط التربوي لدي مديري مدارس محافظة الداخلية جاء بدرجة متوسطة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس لمهارة التخطيط التربوي تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الإناث.

وهدفت دراسة نديرتو (Nderitu, 2023) الي تقييم مهارات إعداد الخطط الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في كينيا، وشملت عينة الدراسة (٢٦٤) معلماً ومديراً، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي النوعي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من المعلمين، في حين استخدمت المقابلات في جمع البيانات من المدراء، وجاءت نتائج الدراسة على أن إعداد وتطبيق الخطط الاستراتيجية لدى مديري المدارس جاء بدرجة ضعيف جداً.

وجاءت دراسة زي دوسكي (Zydowsky, 2016) بهدف التعرف إلى أفضل ممارسات للتخطيط الاستراتيجي المطبقة في مدارس مديريات التربية والتعليم بولاية ويسكونسن الأمريكية، حيث استخدم الباحث المقابلة كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى جمع الوثائق من (١٣) مدرسة عن التخطيط الاستراتيجي، وتبين بعد تحليل الوثائق أن التخطيط الاستراتيجي يستخدم في تحديد الأهداف والاحتياجات التعليمية.

#### الدراسات السابقة لتعزيز الأداء

هدفت دراسة حمادي وخلف (٢٠١٦) إلى دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، حيث استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة تكونت من (٨٠)

مديراً، وجاءت نتائج الدراسة على أن مستوى تمكين المديرين العاملين من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة دالة احصائياً تبين تمكين المديرين ومستوى الرضا الوظيفي، كما أن هناك أثر للتمكين في الرضا الوظيفي. وهدفت دراسة البوص (٢٠٢٤) إلى التعرف على تأثير السلوك التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٥) عاملاً وعاملة، وجاءت جميع عناصر السلوك التنظيمي بدرجة مرتفعة جداً، وتبين أن واقع الأداء كان مرتفعاً، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، مع وجود علاقة ارتباطية معنوية بين السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

أما دراسة الهاجري، وآخرون (٢٠١٦) فقد هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة قوامها (١٩٤) من العاملين في القطاع العام بجامعة الكويت، واستخدمت لذلك المنهج الوصفي التحليلي، وأوضحت نتائج الدراسة على ان المستوى العام للتخطيط الاستراتيجي جاءت مرتفعة.

وهدفت دراسة Poroushasb, S., Sotudeh, H., & Yaghtin, M. (2024) إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي باستخدام جامعة إبدان كدراسة حالة. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الاستنتاجية وخلصت نتائج الدراسة على علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وأن التخطيط الاستراتيجي ذو فائدة كبيرة للمؤسسات الأخرى.

**التعقيب على الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي:**

**من حيث الهدف العام:**

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي حيث تناولت دراسة الرواحية (٢٠٢٣) درجة ممارسة مديرو المدارس للتخطيط الاستراتيجي، ودراسة الوهيبيبة (٢٠٢٤) تناولت التعرف على مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي، كذلك تناول اليعمدي، والمعمري (٢٠٢٣) موضوع التخطيط الاستراتيجي من حيث التعرف على درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي.

### من حيث العينة:

تطابقت عينة الدراسة الحالية مع دراسة اليعمدي، والمعمرى (٢٠٢٣) حيث تم جمع البيانات من مدرّاء ومديرات المدارس، بينما اختلفت دراسة الوهيبية (٢٠٢٤)، ودراسة السندي وآخرون (٢٠١٩)، ودراسة نديرتو (Nderitu, 2023) في جمع البيانات من المعلمين والمعلمات، بينما دراسة الفريدي (٢٠٢٣)، ودراسة العرفي (٢٠١٩)، فقد كانت عينة الدراسة لديهم مديرو الدوائر ورؤساء الأقسام.

### من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، ما عدا دراسة نديرتو (Nderitu, 2023) استخدمت المنهج الكمي النوعي.

### من حيث الأداة:

اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ما عدا دراسة نديرتو (Nderitu, 2023)، ودراسة زي دوسكي (Zydowsky, 2016) التي استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى الاستبانة، كما اتفقت جميعها على استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، ما عدا دراسة نديرتو (Nderitu, 2023) استخدمت المنهج الكمي النوعي.

### الطريقة والإجراءات:

### أولاً: منهج الدراسة (Methodology)

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد أنسب المناهج لتطبيق الدراسة وجمع البيانات، ولتحقيق أهداف البحث، حيث يتطلب من الباحثين التوثيق والتقصي في الأسباب الملموسة والظاهرة، والقيام بتحليلها وتفسيرها للوصول لنتائج البحث، والتي من المؤمل أن تساهم في تحقيق أهداف البحث، وذلك من أجل التعرف على الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الأداء لمدرّاء مدارس محافظة الداخلية وشمال الشرقية من وجهة نظر مدرّاء المدارس.

### ثانياً: مجتمع الدراسة (Study Population)

تكوّن المجتمع الأصلي لهذه الدراسة من جميع مديري المدارس بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية في مدارس التعليم الأساسي والبالغ عددهم (٢٧٤) مديراً ومديرة وفق احصائيات المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الشرقية والمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥م

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطرق المتاحة، حيث تم استهداف جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة والبالغ (٢٧٤) مديراً ومديرة من محافظة جنوب الشرقية



والداخلية حيث تم تصميم الاستبانة إلكترونياً من خلال الرابط الإلكتروني ونماذج جوجل فورم (Google Form) وقد استجاب (١٠٢) وهو يمثل ما نسبته (٣٧%) من المجتمع الأصلي، حيث بلغت استجابات الذكور (٤٦)، بينما بلغت استجابات الإناث (٥٦).  
أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على المراجع والأدبيات النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، والتي تناولت الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي، تم وضع تصور واضح حول الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، وصياغة بعض الفقرات منها، ومن أهم هذه المراجع: دراسة الوهيبية (٢٠٢٤)، ودراسة الفريدي (٢٠٢٣)، ودراسة اليحمدي، والمعمري (٢٠٢٣)، ودراسة الرواحية (٢٠٢٣).

-وبعد ذلك قام الباحثان بمراجعة المفاهيم والتعريفات ذات الصلة بالاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتعزيز الأداء، وذلك من أجل تحديد بنية الاستبانة، والكلمات المفتاحية في كل فقرات الاستبانة.

-تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام، شمل القسم الأول البيانات الديموغرافية والمتغيرات المستقلة وهي: (الجنس، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المحافظة التعليمية).

-واشتمل القسم الثاني المتغيرات المتعلقة بقياس الاتجاه للتخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس حيث تكونت من (١٩) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي (الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة)، أما القسم الثالث فكان عن المتغيرات المتعلقة بتعزيز الأداء حيث تكون من (١٧) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي: (الرضا عن إجراءات العمل، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن مستوى العدالة في العمل).

وقد تم تبني مقياس ليكرت الخماسي موافق بشدة (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق بشدة (١)، وذلك للإجابة عن محاور الاستبانة.

#### الصدق والثبات:

بعد أن تم الانتهاء من صياغة فقرات الاستبانة تم التأكد من صدقها بطريقتين هما الصدق الظاهري وحساب صدق بناء فقرات الاستبانة.

#### الصدق الظاهري:

تم التحقق عن طريق صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإحصاء والإدارة التربوية، والقياس والتقويم التربوي، حيث تم الحصول على عدد ٦ محكمين من جامعات ومؤسسات مختلفة داخل سلطنة عمان،

وذلك بهدف الأخذ بمقترحاتهم وآرائهم حول مدى مناسبة وملاءمة فقرات الاستبيان، وانتماء كل فقررة للمجال المدرجة فيه، وإيضاً تم الاستفادة من ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية لكل فقررة، وتم تعديل الاستبانة بناء على ملاحظاتهم وبما يتوافق مع أهداف البحث، وبناء على الملاحظات أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تحتوي على خمسة مجالات بواقع ٣٦ فقررة.

### صدق الفقرات (Item Validity)

تم حساب صدق الفقرات لبيان مدى اتساق فقرات المقياس مع بعضها البعض عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل فقررة من فقرات المقياس مع درجة البعد الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معامل الارتباط لكل بُعد من أبعاد المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس ككل، وببين جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقررة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه الفقررة.

### جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقررة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه الفقررة

الجزء الأول: مقياس الاتجاه للتخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس				الجزء الثاني: تعزيز الأداء			
البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الأول	البعد الثاني
معامل الارتباط	الفقررة	معامل الارتباط	الفقررة	معامل الارتباط	الفقررة	معامل الارتباط	الفقررة
.570	٩	.641	١٥	.688	١٥	.731	١٣
.708	١٠	.710	١٦	.690	١٦	.684	١٤
.666	١١	.740	١٧	.662	١٧	.741	١٥
.714	١٢	.713	١٨	.685	١٨	.726	١٦
.710	١٣	.703	١٩	.699	١٩		
.703	١٤	.703	٢٠	.696	٢٠		
.687						.697	١١
.721						.675	١٢

يوضح جدول (٢) أن جميع الفقرات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمجال المدرجة تحته وبالعلاقة ارتباطية قوية، حيث كانت جميع معاملات الارتباط للفقرات متقاربة بصورة واضحة وأكبر من ٠,٠٢، حيث تراوحت بين (.570 - .741). وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (0,01)، وبهذا يمكن اعتبار جميع فقرات المقياس تتميز بالصدق وصالحه لما وضعت له.

**ثبات المقياس:** بهدف التحقق من ثبات المقياس لأداة الدراسة ومجالاتها، تم احتساب معاملات الارتباط بين مجالات الدراسة من جهة، وبين أداة الدراسة ببعضها والجدول (٣) يوضح ذلك:



**جدول (٣) قيم معاملات الفا لكرونباخ لمحور الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي**

المحور	مجالات القياس	عدد الفقرات	الفا لكرونباخ
الاتجاه للتخطيط الاستراتيجي	الرؤية	٨ - ١	٠.٩٢٨
	الرسالة	١٤ - ٩	٠.٩٢٧
	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة	٢٠ - ١٥	٠.٩١٦
المجموع		٢٠ - ١	٠.٩٢٣

يبين الجدول (٣) ان معامل الفالكرونباخ لمحور الاتجاه للتخطيط الاستراتيجي ككل بلغ (٠.٩٢٣) وتراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (٠.٩١٦ - ٠.٩٢٨) وهي تمثل قيمة ثبات عالية جداً، وهذا دليل على مدى الاتساق الداخلي لمجالات الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.

**جدول (٤) قيم معاملات الفا لكرونباخ لمحور تعزيز الأداء**

المحور	مجالات القياس	عدد الفقرات	الفا لكرونباخ
تعزيز الأداء.	الرضا عن إجراءات العمل	٢٥ - ٢١	٠.٩٠٢
	الرضا عن ظروف العمل	٣٢ - ٢٦	٠.٩٣٣
	الرضا عن مستوى العدالة في العمل	٣٦ - ٣٣	٠.٩٣٣
المجموع		٣٦ - ٢١	٠.٩٢٢

يتضح من الجدول (٤) ان معامل الفالكرونباخ لمحور تعزيز الأداء ككل بلغ

(٠.٩٢٢)

بينما تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (٠.٩٠٢ - ٠.٩٣٣)، وهي كما يلاحظ قيم مناسبة جداً لمقاسات الدراسات الإنسانية، كما أنه مؤشر واضح على مدى الاتساق الداخلي لجميع المجالات. ويظهر لنا جلياً ومن خلال مؤشرات الصدق والثبات للمقياس أن أداة الدراسة مناسبة للتطبيق النهائي وتطبيقها على العينة المستهدفة.

**إجراءات الدراسة:**

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية، وعرضت على مجموعة من المحكمين، ثم تم تطبيقها على عينة استطلاعية بهدف التأكد من صدقها وثباتها، وبعد ان تم اعتمادها بشكل نهائي، تم التطبيق على عينة الدراسة وبعد أن تم جمع البيانات تمت معالجتها واستخلاص نتائج البحث.

### المعالجة الإحصائية:

بعد ان تم جمع البيانات تم تفرغها الكترونيا في برنامج جوجل فورم لسهولة التوزيع، وبعد جمع البيانات من المستجيبين تمت معالجتها احصائياً باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليلها، وقد استخدم البحث معادلة الفالكرونباخ (Cronbach's alpha) وذلك لتحديد معامل الثبات والاتساق الداخلى، كما تم تطبيق معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لاحتساب ثبات الإعادة.

### معيار تصحيح أداة الدراسة:

تم اعتماد المقياس التالي بهدف تحليل النتائج لاحتساب طول الفئة وذلك من خلال طرح أعلى قيمة من أدنى قيمة (٥ - ١ = ٤)، وللحصول على طول الفئة تم تقسيم المدى على أعلى قيمة بالمستويات الموجودة (٤ ÷ ٥ = ٠.٨)، وبعد إضافة النتيجة التي تم الحصول عليها (٠.٨) إلى أقل قيمة في المستويات وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى (٠.٨ + ١ = ١.٨)، وبذلك تم إيجاد باقي القيم لتحديد كافة مستويات الاستبانة، وتم اعتماد المقياس الموضح في الجدول (٥) في تفسير نتائج الدراسة.

### جدول (٥) المعيار الاحصائي المعتمد لتفسير نتائج فقرات أداة الدراسة

الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	
الدرجة (المستوى)	المتوسط الحسابي
مرتفعة جداً	5 - 4.20
مرتفعة	3.40 - 4.19
متوسطة	2.60 - 3.39
قليلة	1.80 - 2.59
قليلة جداً	1 - 1.79

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان؟

وللإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات المقياس والدرجات الكلية لمحاوَر مستوى الاتجاه نحو التخطيط لاسراتيجي، ومن خلال الجدول (٦) يتم توضيح ذلك:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المقياس

رقم المجال	المجال	الرتبة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التطبيق
٦	الرضا عن مستوى العدالة في العمل	١	4.52	.564	مرتفع جداً
٣	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة	٢	4.44	.617	مرتفع جداً
٥	الرضا عن ظروف العمل	٣	4.44	.638	مرتفع جداً
١	الرؤية	٤	4.42	.614	مرتفع جداً
٤	الرضا عن إجراءات العمل	٤	4.42	.598	مرتفع جداً
٢	الرسالة	٥	4.39	.631	مرتفع جداً
	المجموع الكلي		4.50	.512	مرتفع جداً

تشير نتائج الجدول (٦) أن متوسطات الاستجابة للمستوى الكلي لمساهمة الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي في الأداء لدى مديري المدارس بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم بلغ (4.50)، وانحراف معياري (0.512)، وبدرجة تطبيق مرتفعة جداً، كما جاءت جميع المجالات بدرجة تطبيق مرتفعة جداً وتراوحت متوسطات الاستجابة فيها بين (4.39 - 4.52)، وانحرافات معيارية متقاربة جداً حيث بلغت (0.564 - 0.638)، وكلها تشير إلى درجة مرتفع جداً في درجة الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي لدى عينة الدراسة. حيث جاء مجال الرضا عن مستوى العدالة في العمل في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.52)، وانحراف معياري (0.564)، بينما حل مجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.44)، وانحراف معياري (0.617)، وحل مجال الرضا عن ظروف العمل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.44)، وانحراف معياري (0.638)، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال الرضا عن إجراءات العمل بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، وانحراف معياري (0.598)، وفي المرتبة الخامسة جاء مجال الرؤية بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، وانحراف معياري (0.614)، وجاء أخيراً وفي المرتبة السادسة مجال الرسالة بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، وانحراف معياري (0.631).

ويمكن عزو حصول كل المحاور على درجة مرتفع جداً في الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي في الأداء لدى مديري المدارس بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم إلى الدورات التدريبية التي يخضع لها شغل وظيفة مدير مدرسة، وإلى الالتحاق بالمعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، كما قد يعزى ذلك أيضاً إلى الوعي القيادي لدى إدارات المدارس حول أهمية التخطيط

الاستراتيجي في الرقي بالمؤسسة التعليمية، ولتوجه الحكومة من خلال رؤية عمان ٢٠٤٠ دور حيوي وبارز في ذلك. مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مساهمة الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي في الأداء لدى مديري المدارس بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال وبغرض الحصول على نموذج يوضح تأثير متغير الدراسة المستقل (التخطيط الاستراتيجي) في متغير الدراسة التابع (الأداء) لدى مديري المدارس بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان تم استخدام الانحدار الخطي، كما يوضحه الجدول (٧) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي لتأثير الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي في الأداء لدى مديري المدارس بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان.

#### الجدول (٧) تحليل الانحدار الخطي لتأثير الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي في الأداء لدى مديري المدارس بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان

المتغير التابع	ملخص النموذج		نموذج الانحدار		معاملات الانحدار		الدلالة الإحصائية
الأداء لدى مديري المدارس	معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T
	.508	.258	١	34.712	0.001	الثابت	8.428
			١٠٠			التخطيط الاستراتيجي	5.892

يتضح من الجدول (٧) تأثير الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي في الأداء لدى مديري المدارس بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير موجب ودالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأثر الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي في الأداء لدى مديري المدارس بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان حيث بلغ معامل التحديد ٢٦.٠ وهو يفسر ما نسبته ٢٦% من التغيرات في الأداء لدى مديري المدارس ناتج من أثر الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان أدى ذلك إلى ارتفاع في مستوى أدائهم بحسب رأي عينة الدراسة.

وتعزو الدراسة ذلك إلى أهمية الدور الذي يؤديه مديرو المدارس في المؤسسات التربوية، فهم المحور البّناء لتسيير العملية التربوية وإنجاحها للوصول إلى النتائج المرسومة، من خلال رسم الأهداف الاستراتيجية والاجرائية المناسبة لمؤسستهم، وترأس فريق التطوير والتحسين بالمدارس.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الريامي (٢٠٢٤) التي توصلت إلى درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة، وتتفق مع نتائج دراسة اليعمدي، والمعمري (٢٠٢٣) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان جاءت مرتفعة.

#### التوصيات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي بما يلي:
- نشر ثقافة الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي بين جميع العاملين في المحافظات بوزارة التربية والتعليم، عن طريق عقد ورش العمل والدورات التدريبية.
  - إشراك بعض الخبرات الأكاديمية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي من خارج وزارة التربية والتعليم، لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي والعمل على التنمية المستدامة.
  - تشجيع مدراء المدارس على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكافة مجالاته التي تشمل رسالة ورؤية المدرسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وزيادة الصلاحيات لمديري المدارس والتي تتيح تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد.
  - أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتقييم الخطط الاستراتيجية بشكل منظم ودوري للتحقق من تحقيق أهدافها وتقديم تغذية راجعة وتصحيح المسار.

#### المقترحات:

- تصميم مقترح لتفعيل دور المتابعة وتقديم التغذية الراجعة للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- إجراء دراسات حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع تقسيمات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

- إجراء دراسات ميدانية لتحليل المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المديرية العامة للتربية والتعليم في جميع المحافظات بسلطنة عمان.

### المراجع العربية:

- إبراهيم، فيصل فهد. (٢٠٠٨). العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقتها بمستوى أدائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ص ٤٠.
- الأسمرى، عوض. (٢٠١٥). ضغوط العمل وعلاقته بمستوى أداء العاملين لإدارة الجمرک في جسر الملك فهد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- البوص، فالح سعد فهد. (٢٠٢٤). تأثير السلوك التنظيمي على تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، ١٤، ٤٨٩ - ٥٣٤.
- الحبسي، سالم بن هلال. (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة التعليم. تواصل، ع ٣٠، ٢٩ - ٣٤.
- الحبسية، رضية بنت سليمان بن ناصر، (٢٠٢٤). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. لبنان: بيروت، دار روافد للطباعة والنشر.
- الحرصي، فهد سعيد علي. (٢٠١٩). مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارس سلطنة عمان. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة ملایا، كوالالمبور، ماليزيا]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- حسن، حسن ناجي، والصررايرة، أكثم عبد المجيد مسلم. (٢٠١٨). أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء في شركات تجارة السلع الاستهلاكية في العراق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- الحضرمية، فريدة بنت خليفة. (٢٠١٩). تقييم الأداء المدرسي بسلطنة عمان في ضوء المؤشرات التربوية. مجلة التربية المقارنة والدولية، (١٢)، ٢١٥ - ٢٥٢.
- حمادي، أحمد عباس، وخلف، ياسر لطيف. (٢٠١٦). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاميين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٨، ع ١٦، ١٠٥ - ١٣٧.
- راشد، رحمة (٢٠١٦). استراتيجيات الصراع وانعكاساتها في الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٣ (٩٨). ١٩٧ - ٢٢١.
- الرواحية، طيبة بنت سيف بن أحمد. (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

الريامي، موسى بن يعقوب بن عبود. (٢٠٢٤). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأساليب إدارة الأزمات لدى مديري مداري التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة نزوى]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

السندي، محمد بن خميس بن محمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (١٤) ١١٠-٢٠١٠.

الشرمان، منيرة، والجعفرية، صفاء. (٢٠١٤). درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي. مجلة المنار، المجلد (٢٠)، العدد (١).

الشمري، أحمد عبد الله، والحسناوي، صالح مهدي، والشمري، عبد الله سرمد، (٢٠١٥). دور خصائص صناعات المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات. دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات كليات الإدارة والاقتصاد، الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٨)، العدد (٢).

الشنفري، شيماء بنت عبدالعزيز بن عبدالله. (٢٠٢٠). معوقات توظيف التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة قطر]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

الصبحي، مساعد. (٢٠١٣). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بتحسين الأداء من وجهة نظر منتسبي إدارة الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

العرفي، سعيد بن ناصر بن محمد. (٢٠١٩). واقع التخطيط الاستراتيجي بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

عليمات، صالح محمد. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع. الأردن: عمان.

الفريدي، عبد الرحمن غازي ماطر، (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي وأثره على التنمية المستدامة. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع ١٥٤، ٨١ - ١٢٤.

القاسمية، منى مبارك صالح. (٢٠٢٤). التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة في مجال التعليم.



القحطاني، بندر. (٢٠١٦). معرفة الأنماط القيادية وعلاقتها بتطوير العاملين في شركة الاتصالات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الكرخي، مجيد. (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر: وزارة الثقافة والفنون والتراث.

محفوظ، أسماء عمر علي. (٢٠٢٣). دور البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المعلمين الجدد في محافظة الخليل. جامعة الخليل: كلية الدراسات العليا، كلية التربية.

الهاجري، سعد حمد سعد بداح، وعبد السلام، معوض الفلاح، وحسين، علي حسن. (٢٠١٦). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت. مجلة الدراسات والبحوث البيئية، ٦ (٤): ٤٤٤ - ٤٤٦.

الهاشمي، علي خادم عبدالله. (٢٠٢٠). درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٢ (١٣)، ١٠٥-٢٠٠. وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢٢). البوابة التعليمية. تاريخ الرجوع إليه [WWW.edu.gov.om](http://WWW.edu.gov.om): ٢٠٢٤/١٠/١٠.

وزارة الداخلية. (٢٠٢٢). موقع وزارة الداخلية. تاريخ الرجوع إليه ٨-١٠-٢٠٢٤:

<https://www.moi.gov.om/ar-om/governorates/sshargo>.

الوهيبية، فائزة بنت حمد بن محمد. (٢٠٢٤). مستوى مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

اليحمدي، حمد، والمعمري، أمينة. (٢٠٢٣). مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٩ (٤،٢)، ١٥٤-١٩٦.

المراجع الأجنبية:

Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.

David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases. Pearson.

- Fullan, M. (2017). The new meaning of educational change. Teachers College Press.
- Nderitu, N. (2023). Influence of Principals Planning Skills on Implementation of Strategic Plans in Public Secondary Schools in Thika Sub- County, Kiambu County, Kenya. Asian Journal of Education and Social Studies, 40(4), 10-19.
- Poroushasb, S., Sotudeh, H., & Yaghtin, M. (2024). Reflection of new academic missions in the strategic plans of universities around the world: A co-word mapping. Scientometrics Research Journal, 10(2, Autumn & Winter), 1-22.
- Zydowsky, J.E, (2016). Planned success: A study of strategic planning processes in Wisconsin schools (Doctoral dissertation, Capella University).