آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطوير إدارة المدارس الخاصة في سلطنة عمان

إعداد

محمد بن خميس بن محمد السنيدي

باحث دكتوراه – قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية- جامعة الفيوم

أ.د/ يوسف عبد المعطي مصطفي
أستاذ ورئيس قسمي الإدارة التربوية
وسياسات التعليم والتربية المقارنة
كلية التربية - جامعة الفيوم

د/ حسنية حسين عبدالرحمن
مدرس التربية المقارنة
كلية التربية – جامعة الفيوم

مقدمة:

يعد التخطيط من أهم عناصر النجاح لأي برنامج أو نشاط يرغب الإنسان في تنفيذه، فهو العنصر المحدد للأهداف التي يجب أن تتحقق، والمحدد للآلية التي ينبغي أن تسير عليها خطوات التنفيذ، والمراحل التي ستمر بها، فبالتخطيط وحده يتحقق النجاح، وبدونه قلما يكتب النجاح لأي برنامج أو مشروع يتم تنفيذه.

وتعد الخطة بشكل عام هي نتاج عملية التخطيط، وبالتالي فالخطة الاستراتيجية هي نتاج عملية التخطيط الاستراتيجي التي تقوم بها المؤسسة، ومن الناحية الإجرائية هي الوثيقة المكتوبة التي توضح رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ونتائج التحليل البيئي والمسارات والتوجهات الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة؛ لتحقيق رؤيتها وأهدافها.(عبد العزيز داود، ٢٠١١، ٣٨)[١]

ويعتبر مدخل التخطيط الاستراتيجي من المداخل الإدارية التي تُمكّن المدراس المعاصرة من مواجهة تحدياتها، حيث إنه عملية فكرية تصورية مستقبلية تضع المدرسة من خلاله الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ المستقبل من خلال الجهود التشاركية لكافة المهتمين بالعملية التعليمية، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وفهم البيئة الخارجية التي

(١) يسير نمط التوثيق كالتالي: اسم المؤلف، سنة النشر، رقم الصفحة.

تحيط بالمدرسة وما بها من فرص وتهديدات، وفهم البيئة الخارجية للمدرسة وما بها من جوانب قوة وجوانب ضعف، واستخدام الموارد المتاحة للمدرسة بما يحقق أهدافها بصورة أكثر فعَّالية.(حسام الدين السيد؛ سعود الشُعيلي، ٢٠١٦، ١)

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم أنواع التخطيط المستقبلية طويلة المدى، والذي سعت إلى تطبيقه العديد من المؤسسات الخاصة منها والعامة؛ سعياً منها لنقلها إلى الوضع المأمول بفضل ما يتمتع به هذا النوع من التخطيط من سمات وخصائص تُميزه عن غيره من الأنواع الأخرى، ولقدرته على وضع المؤسسة في موضع المنافسة والتميز من مثيلتها من المؤسسات، وتعد المدرسة هي النواة الصغرى وقاعدة الإنتاج في المؤسسات التعليمية، فإذا كان التخطيط في هذه المدارس قوياً ووفقاً للأسس العلمية وذا رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة، فإن المخرجات سوف تكون قوية وتلبي الطموحات التي وضعها المخططون عند وضعهم للخطة الاستراتيجية للمدرسة.(خلفان العلوي، ٢٠١٢،١)

ويُمكّن التخطيط الاستراتيجي المدرسة من تحقيق ضمان مشاركة فعَّالة من كافة المهتمين بالعملية التعليمية، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وبناء الإجماع في اتخاذ القرارات المصيرية والحرجة في المدرسة، وحل المشكلات بكفاءة وفعَّالية، وتدعيم تنفيذ عمليات التغيير التربوي، ويساعد المدرسة في تحديد اتجاهها الاستراتيجي، وتحديد جوانب قوة الأداء وتدعيمها وجوانب الضعف وعلاجها، وتحديد التقدم في تحقيق أهدافها من خلال عمليات تقويم مستمرة.(حسام الدين إبراهيم، ٢٠١٣،٣٧)

ويعتبر التخطيط الوظيفة الأولى لمدير المدرسة التي تسبق جميع الوظائف الإدارية الأخرى وتشكل القاعدة والمنطلق الأساسي لها، كما تعد القدرة على التخطيط من الكفايات التعليمية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة في الوقت الحاضر.(عدلي داود الشاعر، ٢٠٠٧،١٦)، وانطلاقاً من الدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي في رسم السياسة العامة للتعليم، ولأهمية المدارس الخاصة في تقديم خدماتها التعليمية شأنها شأن المدارس الحكومية، جاء هذا البحث للكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان.

مشكلـــــة الـــــبحث: أكدت الكثير من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ومنها على سـبيل المثال دراسة علي بن سيف اليعربي(٢٠١٣) على وجود سلبيات وأوجه قصور فـي عمليـات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، فعلى سبيل المثال لا الحصر أشارت دراسـة اليعربـي إلـى صعوبة التنبؤ بالمتغيرات الخارجية على الأنشطة المدرسـية المخطـط لهـا، وقلـة الدافعيـة للمشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية، وندرة الـدورات المتـوفرة مـن جانـب التخطـيط الاستراتيجي، وضعف تقبل التغيير والتطوير ومقاومته، وضعف المعرفـة بـصياغة الرسـالة والرؤية للمدرسة، وضعف الاقتناع بجدوى الخطط الاستراتيجية، وقـصور الإلمـام بالأسـس العلمية لعناصر الرسالة المدرسية، وضعف الاهتمام بمنح حوافز للمدارس التي تطبق التخطـيط الاستراتيجي، وقلة الاستعانة ببيوت الخبرة في مجال التخطيط الاسـتراتيجي، وكثـرة انتقـال مدراء المدارس يؤثر على الخطط التي قاموا بإعدادها، وندرة وجود ميزانية خاصة لمثل هـذه الخطط الاستراتيجية، وإهمال تشجيع المبادرات والإبداعات المدرسـية فـي مجـال التخطـيط الاستراتيجي، ونقص الإمكانات والموارد المتاحة تحد من المشاركة في الخطـة الاسـتراتيجية، وقلة المتابعة الميدانية من القسم المعني من الإدارة العليا لتقديم التغذية الراجعة المناسـبة، وقلـة توفير دورات تدريبية لمديري المدارس عن التخطيط الاستراتيجي، وضعف الجدية في تكـوين فريق عمل مختص ومتابع، والقصور في تحديد الأهداف والبرامج وأولويات العمل، واسـتخدام الأساليب التقليدية وإهمال مواكبة التطورات.(علي اليعربي، ٢٠١٣، ٦٨- ٧٣)

هذا بالإضافة إلـى الدراسـة التـي قـام بهـا حـسام الـدين الـسيد محمـد والشُعيلي(٢٠١٦) على عينة مكونة مـن (١٥) مـن المـديرين ومـساعديهم والمعلمـين والمشرفين الإداريين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، وأعضاء من لجان المتابعـة والتقويم بالمديريات التعليمية ووزارة التربية والتعليم؛ لاستكشاف أهم المشكلات المرتبطـة بعمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، حيث كشفت نتائجها عن وجود خلط شـديد بـين صياغة مفهوم رؤية ورسالة المدرسة، وضعف القدرة على تحديد الفرص والتهديدات فـي البيئة الخارجية للمدرسة، وقصور في صياغة الأهداف الاستراتيجية، وتـداخل وتـضارب الآراء في تحديد محتوى الخطة التنفيذية السنوية، واختلاف مراحل التخطيط بين المدارس، وقصور في تقويم الخطة ومتابعتها، والمفهوم الخاطئ بأن الخطة الاستراتيجية تكون مدتها

ثلاث أو أربع سنوات، ونقص برامج التدريب على التخطيط الاستراتيجي، وقصور في الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ مشروعات وبرامج الخطة الاستراتيجية.(حسام الدين السيد محمد؛ سعود الشُعيلي، ٢٠١٦، ١-٤١)، ومن خلال عمل الباحث وخبرته، وزيارته للكثير من المدارس الخاصة في سلطنة عُمان، والاطلاع على نتائج البحوث والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، وجد أن هناك الكثير من المدارس الخاصة بالسلطنة تعاني من العديد من المشكلات التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.

وتأسيساً على ما سبق فإن مشكلة البحث تتحدد من خلال طرح السؤالين الآتيين:

١. ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث تُعزى إلى متغيرات النوع والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية والمحافظة التعليمية؟

أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان.
- تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث تُعزى إلى متغيرات النوع والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية والمحافظة التعليمية.

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في الآتي:

١. التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة.

٢. إفادة مديري المدارس الخاصة بزيادة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

٣. إفادة الباحثين في مجال التخطيط المدرسي.

حدود البحث: تتحدد حدود البحث بالحدود الآتية:

١. **الحـــدود الموضوعـــيـة:** اقتصر البحـث علـى معوقـات تطبيـق التخطـيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان.

٢. **الحـدود المكانيـة والبشريـة:** اقتصر البحث علـى جميـع معلمـي ومعلمـات المدارس الخاصة في سلطنة عُمان، وذلك في خمس محافظات تعليمية بسلطنة عُمـان وهي:(مسقط- الداخلية- جنوب الشرقية- شمال الشرقية- جنوب الباطنة).

مصطلحـــات البحث:

معوقات التخطيط الاسـتراتيجي: عرفها عدلي الشاعر بأنها: "الأسباب أو العوامل التي قـد تعرقل أو تقلل من تحقيق الأهداف المرجوة مـن التخطـيط الاسـتراتيجي".(عـدلي داود الشاعر،٢٠٠٧، ٨)

وعرفها حمد الكلثم وحازم بدرانة بأنها: "مجموعة الصعوبات البشرية والماديـة والتنظيمي والإدارية التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي".(حمد الكلثم وحازم بدرانـة، ١٩٣،٢٠١٢)

ويعرف **الباحث** معوقات التخطيط الاستراتيجي بأنها: الصعوبات أو المـشكلات أو العقبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان.

التخـطيـط الاسـتـراتيـجـي: عرفه محمد الصيرفي بأنه: "عملية اتخاذ قـرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها".(محمد الصيرفي، ٢٠٠٨، ٩٤)

وعرفه علي اليعربي بأنه: "مجموعة من العمليات فـي صـورة خطـة عمـل مستقبلية طويلة الأجل تحدد فيها المؤسسة رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها التـي تـسعى إلـى تحقيقها من خلال طرق وبرامج زمنية واضحة، مع الأخذ فـي الاعتبـار الاسـتفادة مـن الموارد والإمكانات المتاحة".(علي اليعربي، ٢٠١٣، ٧)

ويعرف **الباحث** التخطيط الاستراتيجي بأنه: نشاط يقوم به مجموعة من الأفـراد من أجل رسم مستقبل مؤسسة ما، والانتقال بها من الوضع الراهن إلى مـا هـو أفـضل؛

وذلك عن طريق التحليل البيئي الداخلي(جوانب القوة والضعف) والخارجي(الفرص والتحديات)، وتحديد القيم والأهداف وتنفيذ البرامج والخطط التنفيذية النابعة من رؤية ورسالة المنظمة لتحقيق أهدافها والعمل على تنفيذها ومتابعتها.

التخطيط الاستراتيجي المدرسي: عرفته فاطمة القرشوبي بأنه:" التحليل المنظَّم للمدرسة وبيئتها، وتكوين مجموعة من الأهداف الأساسية لمساعدة المدرسة على تحقيق رؤيتها في ضوء قيمها ومواردها المتاحة".(فاطمة القرشوبي،٢٠٠٨، ٦)

وعرفه حسام الدين إبراهيم بأنه: "عملية شاملة وجهد منظَّم يقوم به فريق يمثل كافة المهتمين بالعملية التعليمية في المدرسة من إدارة مدرسة ومعلمين وأخصائيين وطلاب وهيئة معاونة وأولياء أمور وممثلين عن مؤسسات المجتمع المدني ويتضمن عدداً من الخطوات مثل رؤية ورسالة المدرسة، وتحديد القيم الموجهة لعمل الأفراد، وتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتحديد الأهداف وأولويات العمل الاستراتيجي ووضع الخطط الإجرائية ومتابعة تنفيذها وتقويمها.(حسام الدين إبراهيم،٤٢،٢٠١٣)

ويعرف **الباحث** التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأنه: مجموعة من العمليات التي يقوم بها فريق التخطيط الاستراتيجي المدرسي كصياغة الرؤية، وتحديد رسالة المدرسة، وتحديد القيم والمبادئ المعلنة، والعمل على تحليل الواقع من خلال تحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المدرسة؛ من أجل تحديد الأهداف الاستراتيجية، وإعداد الخطط التنفيذية والعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

المدارس الخاصة: تم تعريفها حسب القرار الوزاري(٢٦/ ٢٠٠٦، ٢) المتضمن اللائحة التنظيمية للمدارس الخاصة بأنها: "هي المدارس التي يمتلكها أفراداً أو شركات أو مؤسسات خاصة، ويتلقى التعليم فيها طلاب عمانيون وغير عمانيين".(وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦، ٢)، وتشمل المدارس الآتية:

- المدارس الأحادية اللغة: المدارس التي يتم فيها تدريس جميع المواد باللغة العربية ما عدا اللغات الأجنبية.
- المدارس ثنائية اللغة: المدارس التي يتم فيها تدريس مادتي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية، ويجوز لها تدريس مناهج عالمية.
- المدارس العالمية: المدارس التي تدرس مناهج دراسية عالمية.

ويعرف **الباحث** المدارس الخاصة بأنها: "مؤسسات تعليمية غير حكومية يمتلكها أفراداً أو مؤسسات أو شركات، تقدم خدمات التعليم للعُمانيين وغير العُمانيين تحت إشراف وزارة التربية والتعليم، وذلك بفرض رسوم دراسية مقابل الخدمات التعليمية التي تقدمها.

منهج وأداة البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي؛ وذلك عن طريق جمع المعلومات والحقائق والبيانات من خلال الإطار النظري للدراسة، ومن ثم استطلاع آراء عينة البحث وتحليلها وتفسيرها وفقاً لإجراءات البحث الميدانية، كما استخدم الباحث استبانة تم تطبيقها على أفراد عينة البحث من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بسلطنة عُمان.

الدراسات السابقة: قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية، ودراسات أجنبية وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

١.دراسة حسام الدين السيد محمد إبراهيم وآخرون(٢٠١٧) بعنوان: "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظتي شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عُمان".

هدفت الدراسة إلى استكشاف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظتي شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عُمان، واستخدمت المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من(٧٦) من مديري المدارس والمعلمين الأوائل والمشرفين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

من أهمها: إن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظتي شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عُمان لمحاور الدراسة ككل كانت ضمن الدرجة المتوسطة، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولكن توجد فروق في متغيرات الجنس لصالح الذكور، ومتغير الخبرة لصالح أكثر من ١٠ سنوات، ومتغير الوظيفة لصالح المشرفين.

٢.**دراسة علاء خالد عوده عوده(٢٠١٧)** بعنوان:" معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختلاف وجهات النظر باختلاف(الجنس، والتخصص، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة لقياس معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث طبقت على عينة مكونة من(٣٣٦) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إن المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوحت ما بين (٤,١٣- ٣,٦٣) وبدرجة إعاقة مرتفعة للمجالات، وبلغ المتوسط الحسابي للاستبانة ككل(٣,٨٢) ويعكس درجة إعاقة مرتفعة، حيث احتل مجال المعوقات المادية في المرتبة الأولى، ثم المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات الإدارية، وأخيراً المعوقات البشرية، وكشفت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح فئة أستاذ مساعد.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة **Muth,(2012)** بعنوان "التخطيط الاستراتيجي لمبادرات تكنولوجيا التعليم في مدارس PK–12 اللوثرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجهها المدارس PK–12 اللوثرية والاستراتيجيات الناجحة في التخطيط الاستراتيجي للاستفادة من المبادرات التكنولوجية الحديثة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن عدم كفاية الوقت، وقلة الكوادر، وضعف روح المبادرة، وقلة التسجيل في هذه المدارس، وارتفاع تكلفة الرواتب والمكافئات من التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي لمبادرات تكنولوجيا التعليم، كما إن النظرة إلى استخدام التكنولوجيا وثقافة التعليم المستمر يمكن أن يشجع على استخدام التكنولوجيا والقيادة نحو التطوير المهني.

٢. دراسة **Wanjala & Rariey, (2014)** بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في مدارس دولة كينيا: الإمكانيات والتحديات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي أدت إلى نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى بعض المدارس بينما لم ينجح في مدارس أخرى، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إن هنالك عدة عوامل قد تسهم في نجاح أو إعاقة التخطيط الاستراتيجي، ومن أهم هذه العوامل المعرفة والوعي والفهم بعمليات التخطيط الاستراتيجي، وأساليب القيادة، والموارد المالية، والدعم الفني.

الدراسة الميدانية:

<u>إجراءات البحث الميدانية</u>: تتمثل إجراءات البحث الميدانية فيما يلي:

<u>١. أهداف البحث الميدانية</u>: يهدف البحث الميداني إلى التعرف على:

- المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة المدرسية للتخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة البحث تُعزى إلى متغيرات النوع والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية والمحافظة التعليمية.

٢. مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م، والبالغ عددهم (٩٦٠٣) معلم ومعلمة في (٢٨٤) مدرسة في (١١) محافظة تعليمية بسلطنة عُمان.(وزارة التربية والتعليم، العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨، ص١٣٦- ١٣٧).

٣. أداة البحث: قام الباحث بإعداد استبانة أداة البحث بعد الرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية.

٤. صدق أداة البحث: صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها".(صلاح الدين علام، ٢٠٠٣، ١٦٠)، وتم التأكد من صدق أداة البحث من خلال:

أ. الصدق الظاهري للأداة: قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص من السادة الأساتذة بمجال الإدارة التربوية في الجامعات المصرية والعُمانية، وذوي الخبرة الطويلة بالعمل الإداري والتربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان والمهتمين بالبحث العلمي، وقد بلغ عدد المحكمين(١٧) محكم. وطُلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم على عبارات الاستبانة؛ للتأكد من شمولية أداة البحث، ومن حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة العبارات للمحاور التي تنتمي إليها، وحذف أو تعديل أو إضافة ما يرونه مناسباً، وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد أداة البحث بصورتها النهائية.

ب. صـــدق الاتســـاق الداخلـــي للأداة: تم تطبيق الاستبانة، ميدانياً وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتبـــاط بـــين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، كما يوضح ذلـــك الجـــدول التالي:

جـــــدول (١)

يوضح المصفوفة الارتباطية بين أبعاد الاستبانة والمجموع الكلي

الأبعـــــــاد (المحـــــــاور)	معامـــــل الارتبـــاط بالمجمـــوع الكلي
ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة	٠،٩٥**
درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطـيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة	٠،٩٧**
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المـدارس الخاصة	٠،٤٠**

**** تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى (٠،٠١)**

يتضح من الجدول (١) ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض بمـستوى دلالـة (٠،٠١)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق وملائمة للتطبيق.

٥. ثـبـــــات الأداة: تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقـرات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات علـى مـستوى الأداة بالكامـل وعلـى مـستوى الأبعاد(المحاور)، وذلك باستخدام برنامجSPSS.(رجاء محمود أبـوعلام، ٢٠٠٣، ٣٣٥)، والجدول (٢) يبين معامل الثبات لأداة البحث وأبعادها:

جـــــدول (٢)

معـــامـــلات الثبـــات للأبعـــاد وللاستبانة ككـــل

الأبـعـــــاد (المحـــــاور)	عـــدد العبارات	معـــامـــل الـثـبـــات
ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة	٢٢	٠،٩٨٥
درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة	٤١	٠،٩٨٨
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة	٢٣	٠،٩٥٥
الاستبانة ككل	٨٦	٠،٩٧٣

يتضح من الجدول(٢) أن معامل الثبات بالنسبة لمجموع محاور الاستبانة ككل مرتفع حيث بلغ (٠،٩٧٣). وبناءً على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي، وأما بالنسبة للمحاور فقد أخذ محور درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة الترتيب الأول بمعامل ثبات (٠،٩٨٨)، يليه محور ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمعامل ثبات (٠،٩٨٥)، وأخيراً محور معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمعامل ثبات (٠،٩٥٥).

٦. **عـيـنـــة البحث**: بعد التحقق من صلاحية أداة البحث، والتأكد من صدقها وثباتها، واكتمالها في صورتها النهائية، بدأت إجراءات التطبيق، حيث اقتصر البحث الميداني على التطبيق في خمس محافظات تعليمية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات من المدارس الخاصة في خمس محافظات تعليمية بسلطنة عُمان وهي:(مسقط- الداخلية- جنوب الشرقية- شمال الشرقية- جنوب الباطنة).

خصـــائـــص عـــيـنـــة البحث: يقوم البحث على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخـصائص الشخصية لأفراد عينة البحث والمتمثلة في (النوع، المؤهـل العلمـي، الخبـرة الوظيفيـة، المحافظة التعليمية)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينـة البحـث على النحو التالي:

١. **الـنـــــوع:** توزعت عينة البحث من حيث النوع إلى ذكـر، وأنثـى، والجـدول(٣) يوضح توزيـــع العـينة تبعاً لمتغـيـــر الـنـــــوع:

جـــــدول (٣)

توزيـــع عـينة البحث تبعاً لمتغـيـــر الـنـــــوع

الـنـــــوع	العـــــدد	النسبـــة المئـــويـــة
ذكر	١٤٩	% ٢٤،٥٩
أنثى	٤٥٧	% ٧٥،٤١
الإجمالي	٦٠٦	% ١٠٠

يتضح من الجدول(٣) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع، حيـث يتبـين أن (١٤٩) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته (٢٤،٥٩%) من إجمـالي أفـراد عينـة البحث من الذكور، في حين أن (٤٥٧) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته (٧٥،٤١%) من إجمالي أفراد عينة البحث من الإناث؛ مما يدل على أن ثلاثة أرباع عينة البحـث مـن الإناث وهذا ما أكده الواقع الفعلي، حيث أن غالبية الهيئة التدريسية في المدارس الخاصـة بسلطنة عُمان من الإناث.

٢. المؤهل العلمي: تنوعت عينة البحث من حيث المؤهل العلمي بين بكالوريوس، وماجستير، والجدول(٤) يوضح توزيع العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (٤)

توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	٥٣٦	% ٨٨،٤٥
ماجستير	٥٩	% ٩،٧٤
دكتوراه	١١	% ١،٨٢
الإجمالي	٦٠٦	% ١٠٠

يتضح من الجدول(٤) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن (٥٣٦) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته (٨٨،٤٥%) من إجمالي أفراد عينة البحث من الحاصلين على بكالوريوس، في حين أن (٥٩) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته (٩،٧٤%) من إجمالي أفراد عينة البحث من الحاصلين على الماجستير، في حين أن (١١) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته (١،٨٢%) من إجمالي أفراد عينة البحث من الحاصلين على الدكتوراه؛ وهذا يدل على أن غالبية عينة البحث من الحاصلين على البكالوريوس، حيث يعد مؤهل البكالوريوس شرط أساسي من شروط التعيين في مهنة التدريس بالمدارس الحكومية أو الخاصة في سلطنة عُمان.

٣. الخبرة الوظيفية: اختلفت الخبرة الوظيفية لدى عينة البحث بين أقل من ٥ سنوات، ومن ٥- ١٠ سنوات وأكثر من١٠ سنوات، والجدول(٥) يوضح توزيع العينة تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية:

جدول (٥)

توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	١٢٧	% ٢٠،٩٦
من ٥-١٠ سنوات	١٨٢	% ٣٠،٠٣
أكثر من ١٠ سنوات	٢٩٧	% ٤٩،٠١
الإجمالي	٦٠٦	% ١٠٠

يتضح من الجدول(٥) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية، حيث يتبين أن (١٢٧) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته (٢٠،٩٦%) من إجمالي أفراد عينة البحث من الخبرة الوظيفية (أقل من ٥ سنوات)، في حين أن (١٨٢) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته (٣٠،٠٣%) من إجمالي أفراد عينة البحث من الخبرة الوظيفية (من ٥-١٠ سنوات)، في حين أن (٢٩٧) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته (٤٩،٠١%) من إجمالي أفراد عينة البحث من الخبرة الوظيفية (أكثر من ١٠ سنوات)، مما يدل على أن أغلبية عينة البحث من ذوي الخبرة الوظيفية الطويلة الذين يعتد بآرائهم والتي بإذن الله ستخدم البحث.

٤. **المحافظة التعليمية:** توزعت عينة البحث في خمس محافظات تعليمية وهي: مسقط، الداخلية، جنوب الشرقية، شمال الشرقية، جنوب الباطنة، والجدول(٦) يوضح توزيع العينة تبعاً لمتغير المحافظة التعليمية:

جدول (٦)

توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير المحافظة التعليمية

المحافظة التعليمية	العدد	النسبة المئوية
مسقط	٢٧٩	% ٤٦،٠٤
الداخلية	٧٦	% ١٢،٥٤
جنوب الشرقية	٩٣	% ١٥،٣٥
شمال الشرقية	٤٥	% ٧،٤٣
جنوب الباطنة	١١٣	% ١٨،٦٥
الإجمالي	٦٠٦	% ١٠٠

ج

يتضح من الجدول (٦) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية، حيث يتبين أن (٢٧٩) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته (٤٦،٠٤%) من إجمالي أفراد عينة البحث من محافظة مسقط، في حين أن (٧٦) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته (١٢،٥٤%) من إجمالي أفراد عينة البحث من محافظة الداخلية، في حين أن (٩٣) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته (١٥،٣٥%) من إجمالي أفراد عينة البحث من محافظة جنوب الشرقية، وضمت العينة عدد (٤٥) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته (٧،٤٣%) من إجمالي أفراد عينة البحث من محافظة شمال الشرقية، وعدد (١١٣) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته (١٨،٦٥%) من إجمالي أفراد عينة البحث من محافظة جنوب الباطنة؛ مما يدل على أن أكبر عدد لعينة البحث كان من محافظة مسقط؛ وذلك لكثرة المدارس الخاصة بمحافظة مسقط كونها العاصمة لسلطنة عُمان من ناحية، وكثرة الكثافة السكانية وتزايد الطلب فيها لإنشاء المدارس الخاصة نتيجة الإقبال المتزايد على التعليم فيها ومردودها الاقتصادي من ناحية أخرى.

٧. متغيرات البحث: اعتمد البحث على المتغيرات الديمغرافية التالية:

١. النوع: (ذكر– أنثى)

٢.المؤهل الدراسي: (بكالوريوس– ماجستير– دكتوراه).

٣.الخبرة الوظيفية:(أقل من ٥ سنوات– من ٥– ١٠ سنوات– أكثر من ١٠ سنوات).

٤.المحافظة التعليمية:(مسقط– الداخلية– جنوب الشرقية– شمال الشرقية– جنوب الباطنة).

٨. **المعالجة الإحصائية**: تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (٢١)، والأساليب التي استخدمت هي:

أ. أساليب الإحصاء الوصفي:

١. التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية
٢. المتوسط الحسابي (Mean).
٣. التباين (Variance).
٤. الانحراف المعياري (Standard Deviation).
٥. معامل ارتباط بيرسون (Pearson).
٦. استخدام معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الأداة.

ب. أساليب الإحصاء الاستدلالي:

١. اختبار (كا^{٢}) (chi – square)؛ وذلك باستخدام المعادلة:

$$\text{كا}^{٢} = \frac{(\text{التكرار التجريبي} - \text{التكرار المتوقع})^{٢}}{\text{التكرار المتوقع}}$$

وقد تم إدخال الدرجات الخام باستخدام برنامج الإكسل Excel.

٢. اختبار (ت): لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠،٠٥) في إجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير البحث ثنائية التصنيف.

٣. اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way Anova): لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠،٠٥) في إجابات أفراد عينة البحث وفقاً للخصائص الشخصية (الديموغرافية) التي تصنيفها أكثر من اثنين لأفراد عينة البحث.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم دراسة استجابات أفراد عينة البحث عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور (معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة)، والجدول (٧) يوضح ذلك:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وكا٢ والرتبة واتجاه العبارات لمحور(معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه العبارة	كا٢	مستوى الدلالة	الترتيب
٢	ضعف وضوح المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي.	٢،٥٣	٠،٦٨	٨٤،٤٣	مرتفع	٢٧٦،٠٧	٠،٠١	١
٦	قلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد التخطيط	٢،٥٠	٠،٧٠	٨٣،١٧	مرتفع	٢٣٥،٨٧	٠،٠١	٣

	الاستراتيجي.						
١١	عدم الجدية من جانب فريق التخطيط في إجراءات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.	٢،١٨	٠،٦٨	٧٢،٧٢	متوسط	١٠٧،٢١	٠،٠١	٢١
٢٠	عدم وجود مشرف إدارة مدرسية متابع للتخطيط الاستراتيجي.	٢،٢٦	٠،٧٤	٧٥،١٩	متوسط	٦٩،٦٣	٠،٠١	٢٠
٢١	ضعف الاشراف الخارجي على متابعة تطبيق التخطيط الاستراتيجي	٢،٢٧	٠،٧١	٧٥،٥٨	متوسط	٨٥،٠٤	٠،٠١	١٩
٢٣	ضعف التعاون بين ولي الأمر والمدرسة في تنفيذ أهداف التخطيط الاستراتيجي.	٢،٥١	٠،٧٢	٨٣،٦١	مرتفع	٢٧١،٢٠	٠،٠١	٢
	المجموع الكلي	٢،٣٧	٠،٧١	٧٩،٠٠	متوسط	١٤٧،٣٩	٠،٠١	

*** قيمة (كا^2) الجدولية عند مستوى (٠،٠١) = ٩،٢١٠، وعند مستوى (٠،٠٥) = ٥،٩٩١ لدرجة حرية (٢)**

يتضح من الجدول(٧) أن جميع قيم كا^2 دالة عند مستوى (٠،٠١)، إذ أن قيم كا^2 المحسوبة أكبر من قيمة كا^2 الجدولية عند مستوي (٠،٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يدل على أن آراء عينة البحث حول عبارات هذا المحور متسقة مع نفسها وهذه العبارات تميز آراء الأفراد عينة البحث نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، ويتضح أن أفراد عينة البحث يوافقون على محور(معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة) بنسبة مئوية (٧٩،٠٠%)، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٢،٣٧ من ٣) وهو مرتفع

حيث أنه يقع في الفئة (٢،٣٤ إلى ٣)، كما يتضح من النتائج بالجدول(٧) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على جميع عبارات محور معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في المجموعة الأولى تتراوح بين(٢،٣٦– ٢،٥٣) أي بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بنسبة مرتفعة في المجموعة الأولى، حيث جاءت العبارة رقم (٢) وهي "ضعف وضوح المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي" بالمرتبة الأولى بنسبة مئوية (٨٤،٤٣%)، وبمتوسط حسابي بلغ (٢،٥٣)، وانحراف معياري قدره (٠،٦٨)، وجاءت العبارة رقم (٢٣) وهي "ضعف التعاون بين ولي الأمر والمدرسة في تنفيذ أهداف التخطيط الاستراتيجي" بالمرتبة الثانية بنسبة مئوية (٨٣،٦١%)، وبمتوسط حسابي بلغ (٢،٥١)، وانحراف معياري قدره (٠،٧٢)، وتليها العبارة رقم (٦) وهي "قلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد التخطيط الاستراتيجي" بالمرتبة الثالثة بنسبة مئوية (٨٣،١٧%)، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٧)، ويعزو الباحث أن من أسباب ظهور معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي السابقة ما يلي:

- قلة الدورات والمشاغل التدريبية لمديري المدارس الخاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي
- ضعف التواصل مع ولي الأمر وعدم إشراكه في إعداد وصياغة وتنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى قلة التشجيع والتحفيز من إدارة المدرسة لولي الأمر على التواصل مع المدرسة، حيث لا يعدو أن يكون التواصل بينهما محدوداً فقط فيما يتعلق بالجانب الشخصي للطالب وسلوكه في المدرسة أو فيما يتعلق بالجانب المادي للطالب كدفع الرسوم الدراسية.
- قلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة.....

واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة أمل اللواتية(٢٠١٣) والتي كشفت عن وجود معوقات بدرجة كبيرة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في

المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان، ودراسة ريم الحربي(٢٠١٥) والتي أظهرت وجود معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة، واتفقت كذلك مع دراسة علاء خالد عوده(٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة إعاقة مرتفعة، واختلفت نتائج البحث مع دراسة عدلي داوود الشاعر(٢٠٠٧) والتي أشارت إلى وجود مشكلات بدرجة متوسطة تتعلق بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمحافظات قطاع غزة بفلسطين، ودراسة نبيل العبري(٢٠١٦) والتي توصلت نتائجها إلى ان ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عُمان للتخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة حسام الدين السيد محمد إبراهيم وآخرون(٢٠١٧) والتي خلصت إلى أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظتي شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عُمان كانت ضمن درجة التقدير المتوسطة.

ويتضح من النتائج بالجدول(٧) كذلك أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على محور معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في المجموعة الثانية يوافقوا بدرجة **متوسطة** على بقية عبارات محور (معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم لبقية عبارات المحور بين(٢،١٨– ٢،٣٤) أي بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على بقية عبارات معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بنسبة متوسطة في المجموعة الثانية، حيث جاءت العبارة رقم (٢٢) وهي "ضعف التواصل بين البيئة الخارجية والمدرسة" بالمرتبة الثانية عشر بنسبة مئوية (٧٨%)، وبمتوسط حسابي بلغ (٢،٣٤)، وانحراف معياري قدره (٠،٧٢)، وهي تعد في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي بمستوى الموافقة المتوسط، تلتها العبارة رقم (١٤) وهي "ضعف تهيئة المدارس الخاصة للتخطيط الاستراتيجي" بالمرتبة الثالثة عشر أي بالمرتبة الثانية بنسبة مئوية (٧٧،٧٢%)، وبمتوسط حسابي بلغ (٢،٣٣)، وانحراف معياري قدره (٠،٧)، ثم جاءت

العبارة رقم (١٨) وهي "ضعف متابعة فريق التخطيط الاستراتيجي للخطط التنفيذية" بالمرتبة الرابعة عشر أي بالمرتبة الثالثة بنسبة مئوية (٧٧،٥%)، وبمتوسط حسابي بلغ (٢،٣٣)، وانحراف معياري قدره (٠،٧٥)، وأما من حيث العبارات الأقل متوسط حسابي في درجة الموافقة المتوسطة، جاءت العبارة رقم (١١) وهي "عدم الجدية من جانب فريق التخطيط في إجراءات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي" بالمرتبة الحادية والعشرون والأخيرة بنسبة مئوية (٧٢،٧٢%)، وبمتوسط حسابي بلغ (٢،١٨)، وانحراف معياري قدره (٠،٦٨).

واتفقت بقية نتائج البحث في هذا المحور مع دراسة عدلي داوود الشاعر(٢٠٠٧) والتي أشارت إلى وجود مشكلات بدرجة متوسطة تتعلق بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمحافظات قطاع غزة بفلسطين، ودراسة نبيل العبري(٢٠١٦) والتي توصلت نتائجها إلى ان ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عُمان للتخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة حسام الدين السيد محمد إبراهيم وآخرون(٢٠١٧) والتي خلصت إلى ان معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظتي شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عُمان كانت ضمن درجة التقدير المتوسطة، واختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة أمل اللواتية(٢٠١٣) والتي كشفت عن وجود معوقات بدرجة كبيرة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان، ودراسة ريم الحربي(٢٠١٥) والتي أظهرت وجود معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة، واختلفت كذلك مع النتيجة التي توصلت لها دراسة علاء خالد عوده(٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة إعاقة مرتفعة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان تُعزى لمتغير(النوع- المؤهل العلمي- الخبرة الوظيفية- المحافظة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال سيتم عرض كل متغير على حدة، وذلك على النحو الآتي:

١.متغير النوع:

يوضح الجدول(٨) نتائج تحليل اختبار (ت) لدلالة الفروق في بعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان تبعاً لمتغير النوع.

جدول (٨)

نتائج تحليل اختبار (ت) لدلالة الفروق في بعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان تبعاً لمتغير النوع

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة	ذكر	١٤٩	٥٥،٥٥	٩،٩٧	١،٣٠	غير دالة
	أنثى	٤٥٧	٥٤،٢٦	١٢،٠٩		

يتضح من الجدول(٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠،٠٥) في بعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة والمجموع الكلي بين الذكور والإناث استناداً إلى قيمة(ت) والبالغة(١,٣٠)؛ وهذا يدل على أن عينة البحث من الذكور والإناث يتوافقون على بعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة والمجموع الكلي، واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة علاء خالد عوده(٢٠١٧) واختلفت مع نتيجة دراسة حسام الدين السيد

محمد إبراهيم وآخرون(٢٠١٧) والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠،٠٥) في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع، حيث جاءت لصالح الذكور.

٢.متغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول(٩) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في بعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جـــــدول (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في بعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة	بين المجموعات	٣٢٩،٢٩	٢،٠٠	١٦٤،٦٤	١،٢٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٨١١٨٨،٨٧	٦٠٣،٠٠	١٣٤،٦٤		
	المجموع	٨١٥١٨،١٦	٦٠٥،٠٠			

يتضح من الجدول(٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠،٠٥) في بعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بين مؤهلات أفراد عينة البحث المختلفة، حيث أت قيمة (ف) والخاصة ببعد معوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بلغت(١,٢٢) أي أكبر من (٠,٠٥) فهي غير دالة،

وهذا يدل على أن عينة البحث بمؤهلاتهم المختلفة يتوافقون على بعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة، مما يدل على التواصل والتأكيد على وجود المعوقات مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية، وهذا يعد منطقياً؛ حيث إن التأهيل العلمي يؤثر في درجة الشعور بوجود المعوقات وتلمسها من خلال البحث والاطلاع والدراسة، واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة اليعربي(٢٠١٣)، واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة العبري (٢٠١٦) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزو لمتغير المؤهل العلمي.

٣.متغير الخبرة الوظيفية:

يوضح الجدول(١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في بعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية.

جـــــدول (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في بعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

البعد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة	بين المجموعات	١٣٥٠،٢٦	٢،٠٠	٦٧٥،١٣	٥،٠٨	٠،٠١
	داخل المجموعات	٨٠١٦٧،٩٠	٦٠٣،٠٠	١٣٢،٩٥		
	المجموع	٨١٥١٨،١٦	٦٠٥،٠٠			

يتضح من الجدول (١٠) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠،٠٥) في بعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة والمجموع الكلي بين الخبرات الوظيفية المختلفة، فعن طريق استخدام اختبار شفيه جاء ترتيب الخبرات الوظيفية كالتالي: أكثر من ١٠ سنوات، يليها من ٥-١٠ سنوات، ثم أقل من ٥ سنوات، واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها ودراسة حسام الدين السيد محمد إبراهيم وآخرون (٢٠١٧) التي جاءت فيها الفروق لصالح الخبرة أكثر من ١٠ سنوات.

واختلفت مع نتيجة دراسة علاء خالد عوده(٢٠١٧)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية.

٤.متغير المحافظة التعليمية:

يوضح الجدول(١١) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في بعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان تبعاً لمتغير المحافظة التعليمية.

جـــــدول (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في بعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان تبعاً لمتغير المحافظة التعليمية

البعد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس	بين المجموعات	٢١٧،٦٣	٤،٠٠	٥٤،٤١	٠،٤٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٨١٣٠٠،٥٢	٦٠١،٠٠	١٣٥،٢٨		

الخاصة	المجموع	٨١٥١٨،١٦	٦٠٥،٠٠			

يتضح من الجدول (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠،٠٥) في بعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة والمجموع الكلي بين المحافظات التعليمية المختلفة، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من المحافظات التعليمية المختلفة يتوافقون على بعد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة والمجموع الكلي؛ ويعود ذلك إلى تشابه ظروف المدارس الخاصة من حيث الإمكانيات المادية والبشرية باعتبار مركزية التعليم في المدارس الخاصة بسلطنة عُمان، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة خلفان العلوي (٢٠١٢).

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أمل بنت داود بن محمود اللواتية(٢٠١٣): **معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه العاملين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

٢. حسام الدين السيد محمد إبراهيم(٢٠١٣): "معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية"، **مجلة رابطة التربية الحديثة**، العدد١٧،الجزء٥.

٣. حسام الدين السيد محمد؛ خميس بن عبدالله بن سعيد البوسعيدي؛ بدرية بنت درويش بن صالح البلوشية(٢٠١٧): "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدراس الخاصة بمحافظتي شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عُمان"، **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**، المجلد٢،العدد٣، ص٤٣٠- ٤٦٠.

٤. حسام الدين السيد محمد؛ سعود سُليم سعد الشُعيلي(٢٠١٦): "نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في مدراس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج العالمية"، **مجلة عالم التربية**، مصر، المجلد ١٧،العدد٥٦، ص١- ٤١.

٥. حمد بن مرضي الكلثم؛ حازم علي أحمد بدرانة(٢٠١٢): معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء التدريس فيها، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**– اليمن،١٠، ١٨٧-٢٠٢.

٦. خلفان بن سالم بن خميس العلوي(٢٠١٢): **تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

٧. عبد العزيز داود(٢٠١١): "الخطة الاستراتيجية المعاصرة وعناصر تكوينها في المؤسسات التربوية"، **مجلة رسالة التربية**، العدد٣١، سلطنة عُمان.

٨. عدلي داود محمد الشاعر(٢٠٠٧): **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٩. علاء خالد عوده عوده (٢٠١٧): **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

١٠.علي بن سيف بن سعود اليعربي(٢٠١٣): **مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

١١.فاطمة بنت سيف القرشوبي(٢٠٠٨): **توظيف التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط**، مشروع بحثي لاستكمال الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

١٢.مجلس التعليم(٢٠١٤): **مسيرة التعليم في سلطنة عُمان، الملخص التنفيذي**، مسقط، سلطنة عُمان.

١٣.محمد السيد علي الكسباني(٢٠٠٢): **البحث التربوي بين النظرية والتطبيق**، القاهرة، دار الفكر العربي.

١٤.محمد الصيرفي(٢٠٠٨): **التخطيط الاستراتيجي**، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

١٥.محمد حسين العجمي(٢٠٠٠): **الإدارة المدرسية**، القاهرة، دار الفكر العربي.

١٦.مستور بن محمد الثقفي(٢٠١٦): **دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تطوير الأداء من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

١٧.منى بنت محمد بن سلام الأمبوسعيدية(٢٠١٢): **تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عُمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

١٨.نبيل بن محمد بن زاهر العبري(٢٠١٦): **درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عُمان للتخطيط الاستراتيجي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

١٩.هبة فوزي أمين علي(٢٠١٧): **تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التربوية، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

٢٠.وزارة التربية والتعليم(٢٠١٧): **الإحصاء السنوي للمدارس الخاصة**، دائرة المدارس الخاصة، مسقط، سلطنة عُمان.

٢١.وزارة التربية والتعليم(٢٠١٧): **اللائحة التنظيمية للمدارس الخاصة ودليل العمل بوزارة التربية والتعليم**، مسقط، سلطنة عُمان.

٢٢.وزارة التربية والتعليم(٢٠١٧): **الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية**، الإصدار ٤٨، مسقط، سلطنة عُمان، العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨.

٢٣.وزارة التربية والتعليم(٢٠٠٩): **برنامج التدريب الإداري للقيادات العليا بالإدارات التعليمية**، القاهرة، جمهورية مصر العربية، وحدة التخطيط والمتابعة – مشروع تحسين التعليم الثانوي.

٢٤.وزارة التربية والتعليم(٢٠٠٩): **دليل عمل الإدارة المدرسية**، المديرية العامة للتخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عُمان.

٢٥.وزارة التربية والتعليم(٢٠١٥): **دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة**، مسقط، سلطنة عُمان.

٢٦.وزارة التربية والتعليم(٢٠٠٦): **القرار الوزاري رقم (٢٠٠٦/٢٦) بإصدار اللائحة التنظيمية للمدارس الخاصة**، مسقط، سلطنة عُمان.

٢٧.وزارة التربية والتعليم(٢٠١٣): **القرار الوزاري رقم ٢٠١٣/٣٩٥ الخاص بشأن إجراء تعديلات على التقسيمات الإدارية للوزارة**، مسقط سلطنة عُمان.

٢٨.وفاء محمد عون؛ ابتسام إبراهيم الخثلان(٢٠١٥): "تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب مدينة الرياض"، **المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية**، العدد٧، ص٤٥-٩٠.

٢٩.موقع البوابة التعليمية لسلطنة عُمان، **www.moe.gov.om** بتاريخ ٢٠١٨/٣/١٦.

ثانيـاً: المراجـــع الأجنبيـــة:

1. Altinkurt, Yahya(2010): **Attitudes of employees of provincial Directorates of National Education school Administrators towards Strategic Planning**, Academic Journal Article, Vol. 10, No.4, p1947-1968.
2. Chang, Gwang-Chol(2006): **strategic Planning in Education**, Some Concepts and Steps, UNESCO Publication, Paris.

3. Clarie L, VanDa Berghe(2010): **How Educational Leaders Learn To Develop Strategy For Their Institution,** A Case Study, Columbia University.
4. Denton, E(2011): **Elementary Principais Strategies for managing the Educational Technology Refresh Process**, A case, unpublished Phd Dissertation, Temple University.
5. Duserick, Frank, at al(2007): **The Impact of Effective Strategic Planning and Leadership on Employee Satisfaction,** Competition Forum, Vol.5, No.1.
6. Martin, Christopher J(2012): **A Correlational analysis of strategic information systems planning in K 12 public educational organizations.** Capella University, United States.
7. Muth, Nicole(2012): **Strategic Planning for Educational Technology Initiatives in PK- 12 Lutheran Schools.** Northcentral University, United States.
8. Wanjala, Christine & Rarieya, Jane(2014): **Strategic Planning in Schhol in Kenya: Possibilities and Challenges,** International Studies in Educational Administration, Vol. 42, No.1, P17-30. 2014.
9. Williams, Tasha S(2009): Strategic Planning in Illinons community colleges, Chicage, Illions.