

STRATEGIC PLANNING IN THE MINISTRY OF EDUCATION IN SULTANATE OF OMAN: MANAGERS' PERSPECTIVES STUDY

التخطيط الإستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين

Ahmad Hamoud Ibrahim al-Sarahniⁱ & Anis al-Khasawanahⁱⁱ

ⁱ Ph. D candidate, Faculty of Economics and Muamalat, Universiti Sains Islam Malaysia. aalsarhani@yahoo. com

ⁱⁱ Professor, University of Yarmouk, Jordan.

Article Progress

Received: 15th November 2017

Revised: 7th December 2017

Accepted: 2nd January 2018

Abstract	<i>This quantitative study aimed to discuss the reality of strategic planning in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, in order to diagnose the clarity of the scientific concept of the strategic planning of managers, the level of exercise of this concept, and identify the obstacles encountered in the exercise. The analytical descriptive approach was used. After verifying the validity and stability, the questionnaires were distributed to all (111) members of the study community. The data were analyzed using SPSS. The statistical averages, percentages and standard deviations were used. The analysis of the individual variance to test the statistical differences in the study sample towards the level of the strategic planning and the obstacles facing them were also used. The findings revealed: There is an average level of clarity in the scientific concept of the strategic planning of the managers interviewed by the ministry. 56. 76% of managers do not have a proper understanding of the concept of strategic planning. And that the ministry is practicing strategic planning with an average of (3. 53), a medium level. The level of handicaps was average. The study recommended a clear procedure to activate the strategic planning in the ministry, and to spread the culture of practicing it.</i> Keywords: <i>Strategic, planning, directors, ministry of education.</i>
-----------------	--

ملخص البحث	هدفت هذه الدراسة الكمية إلى مناقشة واقع التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، بهدف تشخيص مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين، ومستوى ممارستهم لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي تواجههم أثناء ممارسته. استُخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الميدانية، حيث تم تصميم إستبانه وزعت على كامل أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (111) مديراً في الوزارة، بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، خضعت للتحليل باستخدام برنامج SPSS
------------	--

الاحصائي، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات الإحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، والمعوقات التي تواجههم، كما تم استخدام اختبار شففيه لبيان الفروق في إجابات المبحوثين. دلت النتائج: وجود مستوى متوسط من الوضوح في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين المبحوثين بالوزارة. إذ إنَّ (56.76%) من المديرين ليس لديهم فهماً صحيحاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي. وأن الوزارة تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.53) أي بدرجة متوسطة. وكان مستوى المعوقات متوسط. أوصت الدراسة بوضع إجراءات واضحة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي في الوزارة، ونشر ثقافة ممارسته بمفهومه العلمي الدقيق.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، المديرون، وزارة التربية.

مقدمة

إن التطورات التي نعيشها اليوم في ضوء التنافس على الموارد المادية والتكنولوجية: تدعو المنظمات إلى مواجهة التعقيدات المجتمعية، والمشكلات بكافة مستوياتها وأشكالها، لكي تتمكن من تحقيق أهدافها المرجوة وفق تقنيات التخطيط وزيادة فاعليته (الهنائي، 2004)، لتواكب عصر التقدم والتكنولوجيا وارتباط التعليم بسوق العمل. فأصبح من الضروري الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي والأخذ به لكونه أساس التقدم والنجاح في تحقيق الأهداف. ففي سلطنة عمان، يزداد دور المؤسسات التعليمية أهميته يوماً بعد يوم، حين تقوم السلطنة بتسريع التنمية وتوفير المصادر المالية والبشرية للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة، انطلاقاً من الدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي في رسم السياسة العامة للتعليم.

يُعرّف التخطيط الاستراتيجي: بأنه إعداد الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة، في ضوء مصادر القوة والضعف في الموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها وصياغة الأهداف، وتشكيل الاستراتيجيات، وتحديد اتجاهات السياسة العامة للمؤسسة (Hunger & Wheelen, 1997).

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لا بد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية. ويتطلب معرفة البيئة دراية بالأساليب الحديثة والمعاصرة في مجال التسويق والمعرفة بطرق فحص رسالة

المؤسسة وأغراضها وبرامجها وكذلك معرفة عناصر الفاعلية والكفاءة التي تقود رسالة المؤسسة (سليم، 2007).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين الأفراد العاملين بالتنظيم للتغلب على المشاكل التي تواجه منظماتهم، ويساعد المديرين أيضاً على تدريبهم كي يكونوا مدراء أكفاء، وعلى تقوية قدراتهم الإدارية التي من شأنها التكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة، كما يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرص للعاملين بالمنظمة في الاشتراك بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا (الخازندار، 1991). أنه يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة، ويزود المنظمة بنظام أفضل لتقييم الأداء ويؤدي أيضاً إلى اتخاذ القرارات بنظام عقلائي (الملحم، 1997).

الدراسات السابقة

ناقش العديد من الدراسات السابقة موضوع التخطيط الاستراتيجي، في مؤسسات القطاع الخاص بالدرجة الأولى كالقطاعات الصناعية والخدمية والمالية، كما في دراسة حمامي والشيخ (1995) في شركات الأعمال الأردنية، ودراسة الصمادي (2002) في قطاع البنوك، ودراسة سالم والنجار (2002) في المنظمات الصناعية الصغيرة بإربد، ودراسة نصيرات والخطيب (2005) في شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة، وغيرها من الدراسات. أما التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية العربية خصوصاً التعليمية منها؛ فإن عدد الدراسات المنشورة التي تناولت مدى وضوح وممارسة التخطيط الاستراتيجي والمعوقات التي تعترضه فهي قليلة. لذلك تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لتناولها موضوع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، علماً بأنه وبمحدود علم الباحث فإن هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها، مما يضيف إلى أصالتها ومساهمتها العلمية والعملية في هذا الإطار.

دراسة العويسي (2002) التي هدفت إلى تحديد معنى ومميزات وأهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي لمدراء المدارس ومعرفة إجراءات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في ميدان العمل المدرسي في سلطنة عمان. توصلت الدراسة إلى ضرورة قيام مدير المدرسة بأدوار جديدة ومتعددة ومعقدة لمواجهة تحديات العصر والاستجابة لعمليات التغيير والتطوير الحاصل في البيئة المدرسية، وإن تلك الأدوار إنما تأتي استجابة للمفهوم الحديث لأدوار مدير المدرسة في ظل الأخذ بمعنى التخطيط الاستراتيجي. وعليه فإن مهامه في ظل هذا المفهوم تختلف بدرجة كبيرة عن المهام التقليدية.

كما أن على مدير المدرسة أن يستفيد من الأساليب الحديثة التي تجعل العمل المدرسي يسير بانتظام وفق خطة إستراتيجية تتسم بالشمول والتركيز على الاحتياجات الفعلية الحقيقية التي يمكن تحديدها على أرض الواقع، والمرتبطة بالإنجازات المتوقعة في وحدة متجانسة ومتكاملة الصلة بواقع المدرسة ومعهده

إعداداً جيداً. أن هذه الأدوار الحديثة تتطلب من مدير المدرسة امتلاك القدرة على التعامل مع المتغيرات والتحديات المعاصرة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتحديد مواطن القوة وألويات التطوير، والعمل على علاجها، واغتنام الفرص لعمليات التغيير والتطوير المستمر، وإشراك أعضاء المجتمع المدرسي في عملية التخطيط، ودراسة القضايا الهامة، وتحديد مبدأ الأوليات في ذلك.

أما دراسة الهنائي (2002) فهدفت إلى التعرف على مرحلة الممارسات الإدارية لكلية التربية بجامعة السلطان قابوس في ضوء نموذج لمراحل تطور الإدارة الاستراتيجية، وتحديد مدى توافر متطلبات الإدارة الاستراتيجية فيها من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، ووضع تصور مقترح لإجراءات الإدارة الاستراتيجية في الكلية. استخدم الباحث استبانة مكونة من (50) فقرة تمثل أهم متطلبات العمليات الثلاث الأساسية للإدارة الاستراتيجية: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقويم الاستراتيجية. ووزع الاستبيان على جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالكلية البالغ عددهم (103) أعضاء. توصلت الدراسة إلى أن الكلية تمارس الخصائص المميزة للمراحل الإدارة الاستراتيجية بدرجات متفاوتة. كما أن تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة وجود متطلبات الإدارة الاستراتيجية بالكلية كانت متوسطة.

مشكلة الدراسة

يتطلب تسريع التنمية والنهوض بالمهام، وضع الخطط العملية اللازمة التي تعد الركن الأساس في عمل المنظمات. وعندما يكبر حجم المنظمة تزداد أهمية التخطيط. ففي المستويات العليا -مستوى الوزارة- تنقسم التفاصيل الصغيرة، وتزداد الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي الشامل الدقيق، الذي يغطي فترات زمنية ومراحل أبعد مما عليه الحال في عمل المنظمات الصغيرة (المبارك، 2006). وهذا ولا شك يتطلب وجود كوادر مؤهلة وكفوءة، قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة التي فرضتها التقنية المتجددة في عالم الأعمال. وقادرون كذلك على مواجهة المشكلات والصعوبات التي تواجه عملية التطوير، وتوفير الحلول العلمية المناسبة لها.

لا بدّ للمدير العام أن يضع خطط للمستقبل القريب لاستغلال الفرص المتاحة، وتخطيط الاحتياجات من العمالة والتقنية ورأس المال والمواد الخام وفق نظرة مستقبلية تناسب المستقبل، ومعرفة ما يجب عمله لتحقيق الأهداف العليا، ومساعدة الوزارة على تفادي وتخطي أزماتها (Polcastro, M. I, 2003).

مطلوب من المدراء العاملين العمل على تطوير خطط مستقبلية تلبي عمل الوزارة؛ تكون واقعية وعملية قابلة للتطبيق يوماً بعد يوم، إلى الأمد المتوسط والبعيد، وقابلة للتعديل لتناسب المستجدات (Steiner, G. 1979). وفق نظرة الشاملة لعمل الوزارة وتوجهاتها العريضة، والتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية، واستيعاب

خطة عملها المستقبلية. وتصور الأزمات التي يمكن أن تعترضها، وإدراك قدرة الوزارة على إدارة تلك الأزمات المتوقعة (Alexandra L. Lerner, 1999).

وسلطنة عمان دولة ناهضة، تسير بخطى عريضة، تعمل جاهدة على دفع عجلة التقدم، مما خلق بيئة عملية تحتاج إلى كوادرات قيادية قادة على مواكبة المستجدات والتخطيط للمستقبل. من هنا برزت مشكلة الدراسة؛ في وجود فروقات بين القدرة الفعلية للعاملين والقدرة المستقبلية المطلوبة منهم. وقد تجسد ذلك في وجود ضعف في معرفة التخطيط الاستراتيجي، ومستوى ممارسته من قبل المدراء بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي، لدى المديرين في وزارة التربية والتعليم، من أجل الوقوف على جوانب النقص والقصور فيها، ومحاولة للخروج بنتائج وتوصيات ترتقي بعملية التخطيط الاستراتيجي إلى مستويات أعلى منشودة.

الإطار النظري

يؤكد غارنر (Garner, 2005) أن عملية التخطيط تكمن في عدد من الأسئلة مثل: أين هي المنظمة الآن؟ أين تريد أن تكون؟ كيف ستحصل على هذا التوجه؟ كيف يمكنها قياس التقدم؟ وإن الإجابة عن الأسئلة تمكن المنظمة من مجابهة المتغيرات التي تحدث بين وقت وآخر بفعل ما يشهده عالم اليوم من تغيرات متسارعة من أبرزها التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية.

يرى حمامي والشيخ (1995) أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على تحقيق الأهداف طويلة الأمد وذلك من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعة إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ، وكذلك يساعد على زيادة القدرة التنافسية؛ لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة. أما الملحم (1997) فيرى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة، ويزود المنظمة بنظام أفضل لتقييم الأداء كما يؤدي أيضاً إلى اتخاذ القرارات بنظام عقلائي.

ويؤكد لينر (Lerner, 1999)، أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية يفيد في ابتكار إطار عمل يحدد توجهها نحو المستقبل الذي تنشده، وتقديم إطار عمل تحدد من خلاله المؤسسة الميزة التنافسية، والسماح لوحداها بالمشاركة والعمل معاً نحو تحقيق أهدافها، وتربط المؤسسة مع بيئتها. ويرى الخفاجي (2004) بأنه اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقدير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة ويحدد شخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات.

يرى ردولف ورتشارد (Rudolf & Richard, 2006) أن التخطيط الاستراتيجي بدأ مع مطلع السبعينات من القرن الماضي في المجال الاقتصادي ثم الإداري لكونه نشأ تحت مظلة نظرية كبرى يحكمها الأسلوب العقلاني في التفكير، ومما ساهم في انتشاره أيضاً إمكانية مساهمته في تعزيز القدرة على دراسة المتغيرات المختلفة التي تحيط بالمؤسسات والمنظمات، الأمر الذي يساعد في تحقيق الأهداف التي تسعى هذه المؤسسات والمنظمات إلى تحقيقها.

لذا يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يتضمن عملية تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، وتحديد نوعية السياسات وطبيعة الخطط التي سوف توجه أنشطته، والتي صممت من أجل جعل القادة والمدراء والمخططين وصناع القرارات والمفكرين يفكرون ويقررون بطريقة إستراتيجية لتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها للمرحلة القادمة أو المستقبلية.

يقول السيد (2001) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من كونه يزود المؤسسات بالفكر الأساسي لها، كما يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية، ويساعد أيضاً على تخصيص الفائض من الموارد، كما يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويفيد في إعداد كوادرات للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها، كما يمكن من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.

في حين أشار جونز (Jones, 2005) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزود بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى، كما تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه يمكن المؤسسات من التعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في بيئتها الخارجية، هذا بالإضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية (العفيف، 2005).

وتتجسد أيضاً أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية، وتنمية طريقة فريدة في التفكير تأخذ في الحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها، ويبرز أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة (سليم، 2007).

المنهج

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، في دراسة خصائص التخطيط الاستراتيجي؛ من حيث وضوح المفهوم ودرجة الممارسة والمعوقات التي تواجه المدراء في تطبيقه بوزارة التربية والتعليم.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم، والمديريات التعليمية التابعة لها في جميع محافظات ومناطق سلطنة عمان والبالغ عددها (10) مناطق ومحافظات، ممن يحملون المسمى الوظيفي: (مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة)، في الجدول الآتي توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المنطقة التعليمية والمسمى الوظيفي والجنس.

جدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغيرات المنطقة التعليمية

والمسمى الوظيفي والجنس

مكان العمل	مدير عام		نائب مدير عام		مدير دائرة		المجموع العام	
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى
مركز الوزارة	4	2	4	2	36	2	44	6
مسقط	0	1	2	0	5	2	7	3
الباطنة شمال	1	0	1	0	4	0	6	0
الباطنة جنوب	0	1	0	0	3	1	3	2
الداخلية	1	0	0	0	6	0	7	0
الشرقية جنوب	1	0	1	0	5	0	7	0
الشرقية شمال	1	0	0	0	5	1	6	1
البريمي	1	0	0	0	3	0	4	0
الظاهرة	1	0	0	0	4	1	5	1
ظفار	1	0	0	1	7	1	8	2
مسندم	1	0	1	0	4	0	6	0
المجموع العام	12	4	9	3	82	8	103	15

*المصدر: سلطنة عمان، وزارة التربية والتعليم، الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية الثامن والثلاثون لسنة 2007.

تم إعداد إستبانه مقياس ليكرت الخماسي، من أربعة أجزاء، تضمن الجزء الأول الفقرات الشخصية للمبحوثين. الجزء الثاني يتضمن خمس فقرات لمعرفة مستوى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين في الوزارة. أما الجزء الثالث فقد تضمن أربع عشرة فقرة لمعرفة مستوى ممارسة المديرين للتخطيط الاستراتيجي؛ استفاد الباحث في هذا الجزء من استبانه وادي والأشقر (2006). وأما الجزء الرابع فقد حوثل ثلاث عشرة فقرة لمعرفة معوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان،

جرى التحقق من صدق الاستبانة، عند عرضها على محكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين الأكاديميين في جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. وبناءً على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات المطلوبة.

وللتحقق من ثبات الأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (14) فرداً من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. لاستخراج معامل الثبات " ألفا كرونباخ " والتأكد من الاتساق الداخلي للفقرات. ويلاحظ من الجدول الآتي بأن معاملات الثبات لجميع فقرات الاستبانة؛ تمثل نسب ثبات عالية ومقبولة لأغراض الدراسة.

جدول (2) معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

البعد	أرقام الفقرات	الاتساق الداخلي
درجة ممارسة المديرين لعملية التخطيط الاستراتيجي	14 - 1	0.88
المعوقات التي تواجه المديرين في عملية التخطيط الاستراتيجي	13 - 1	0.75

عينة الدراسة: تم توزيع (118) إستبانة على كامل أفراد مجتمع الدراسة من المدراء في وزارة التربية والتعليم. بعد أن تم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وتم استرجاع (111) إستبانة لوجود نقص في بعضها. في الجدول الآتي، تفاصيل العينة:

جدول (3) توزيع عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
مكان العمل	ديوان الوزارة	49	44.1
	المناطق التعليمية	62	55.9
المسمى الوظيفي	مدير عام	16	14.4
	نائب مدير عام	12	10.8
	مدير دائرة	83	74.8
الجنس	ذكر	95	85.6
	أنثى	16	14.4
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	58	52.3
	ماجستير فأكثر	53	47.7
مدة الخدمة في الوزارة	أقل من 10 سنوات	11	9.9

23.4	26	من 10 - اقل من 15 سنة	
35.1	39	من 15 - اقل من 20 سنة	
31.5	35	من 20 سنة فأكثر	
44.1	49	0	عدد الدورات
24.3	27	1	
13.5	15	2	
18.0	20	3 فأكثر	
100.0	111		المجموع

المعالجة الإحصائية

لغرض تحليل البيانات تم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ. مقاييس الإحصاء الوصفي اعتماداً على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة البحث وترتيب أبعاده حسب أهميتها بالاعتماد على متوسطاته الحسابية.

ب. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير (المسمى الوظيفي، مدة الخبرة، عدد الدورات).

ت. اختبار (T. Test) لاختبار دلالة الفروقات الإحصائية بين متغير (الجنس، مكان العمل، المؤهل العلمي).

ث. المقارنات البعدية باستخدام اختبار شففيه لبيان مواقع الفروق في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة المدراء في وزارة التربية والتعليم للتخطيط وكذلك لتقدير المبحوثين لمستوى الإعاقة التي تشكل المعوقات المفترضة للتخطيط الاستراتيجي.

لإغراض تفسير إجابات المبحوثين، اعتمد الباحث مقياساً خاصاً لمعرفة مستوى ممارسة المديرين لعملية التخطيط الاستراتيجي والمعوقات التي تواجهها وذلك على النحو التالي:

مستوى منخفض: من 1 إلى 2.33.

مستوى متوسط: من 2.34 إلى 3.66.

مستوى مرتفع: من 3.67 إلى 5.

النتائج

لمعرفة درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته من قبل المديرين في وزارة التربية والتعليم، والمعوقات التي تواجههم في عملية تطبيقه.

قام الباحث بتزويد عينة الدراسة بخمسة تعريفات مختلفة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وطلب منهم اختيار المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم، وقد كانت التعاريف الخمسة كالآتي:

أ. أن يضع المدير العام خطط للمستقبل القريب لمساعدة الوزارة على التخلص من أزماتها واستغلال الفرص المتاحة.

ب. قدرة الوزارة على التنبؤ باحتياجاتها، وبناء خطة عمل مستقبلية تمتد من (1-3) سنوات.

ت. قدرة الوزارة على إدارة الأزمات التي تواجهها بين فترة وأخرى.

ث. وضع خطط مستقبلية تتضمن التنبؤ بالمستقبل ومعرفة ما يجب عمله لتحقيق هذا التنبؤ آخذين بعين الاعتبار الاحتياجات من العمالة ورأس المال والمواد الخام.

ج. تطوير خطط مستقبلية ثابتة للوزارة تطبق يوماً بعد يوم إلى الأمد المتوسط والبعيد.

كان التعريف رقم (4) هو التعريف الذي يمثل المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي كما تبناه الباحث، وذلك لأنه يضم العناصر المهمة له، وقد عكست التعاريف الأخرى (التي كانت بعيدة عن المفهوم الدقيق للتخطيط الاستراتيجي) عدم الوضوح الدقيق للمفهوم، وذلك لنقص في بعض العناصر المهمة في تعريف التخطيط الاستراتيجي.

استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (4) الآتي يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمديرين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

جدول رقم (4) درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمديرين

النسبة المئوية	التكرار	مستوى وضوح المفهوم
43.24 %	48	واضح
56.76 %	63	غير واضح
100 %	111	المجموع

من الجدول (4) تشير النتائج إلى أن نسبة المديرين الذين يتوفر لديهم المفهوم العلمي الدقيق للتخطيط الاستراتيجي بلغت (43.24%) من عينة الدراسة. وهذا يعني أن (56.76%) من المديرين

ليس لديهم وضوح كاف لمفهوم التخطيط الاستراتيجي مما قد يؤدي إلى استخدام غير دقيق لهذا النوع من التخطيط، ويعتقد الباحث ذلك إلى ضعف صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة من حيث (عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، وشمولية بعض الأهداف، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة).

وبالمقارنة مع نتائج لدراسات مماثلة أجريت في الأردن فإن هذه النتيجة تختلف عن النتيجة التي توصل إليها كلا من: (حمامي والشيخ، 1995) والتي وجدت أن (41%) من منظمات الأعمال الأردنية لديها غموض في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وفي دراسة أخرى وجد أن (42.7%) من الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية وهي النسبة التي لديها غموض وعدم وضوح للمفهوم. ويعتقد الباحث انخفاض درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد عينة البحث إلى قلة الدورات التدريبية التي تقدمها الوزارة للمديرين في مجال التخطيط الاستراتيجي، وإلى عدم وجود إستراتيجية إدارية تقوم على التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في السلطنة مما انعكس سلباً على وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المبحوثين. ومن ناحية أخرى فقد تباينت هذه النتائج مع نتائج دراسة (وادي والأشقر، 2006) التي أظهرت أن (33.7%) من المديرين لديهم غموض في التخطيط الاستراتيجي.

ضمن هذا الإطار فإن الباحث يعتقد أن حداثة الفكر الإداري القائم على تفعيل التخطيط الاستراتيجي في العملية الإدارية في السلطنة هو من بين الأسباب الرئيسية التي جعلت نسبة (56.76%) من مجتمع الدراسة لا يمتلكون الوضوح الكافي للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وبهذا يتم قبول الفرضية الأولى التي أشارت إلى أن هناك مستوى متوسط من الوضوح في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل المديرين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان
تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة المديرين لعملية التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجة ممارسة المديرين لعملية التخطيط الاستراتيجي

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	11	تختار الوزارة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً	3.77	1.03	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
2	3	تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في الوزارة (موارد بشرية، مالية، إدارية، تقنية، . . . الخ) للتعرف على ما تملكه من مصادر قوة، ونقاط ضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل	3.72	.96	مرتفع
3	10	تشارك كل وحدة أو دائرة في الوزارة في إعداد أهدافها القصيرة الأجل (أقل من سنة)	3.68	1.10	مرتفع
4	13	السياسات التي تتبعها الوزارة تكون عادة مكتوبة	3.63	1.02	متوسط
5	1	تقوم الوزارة بتحليل البيئة الخارجية، للتعرف على المتغيرات المختلفة (سياسة، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية، تكنولوجية) التي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل	3.57	.97	متوسط
5	7	تعمل الإدارة على نقل ونشر رسالتها للعاملين والفئات المستهدفة في خدمتها	3.57	1.08	متوسط
7	5	تملك الوزارة رسالة واضحة في ذهن المدير	3.53	1.04	متوسط
8	4	يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية المختلفة	3.52	.94	متوسط
9	9	تضع الوزارة أهدافا مرحلية (أقل من سنة) واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة	3.50	1.11	متوسط
9	14	السياسات شاملة لكل الأنشطة والاستراتيجيات	3.50	1.00	متوسط
11	2	يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في دراسة وتحليل متغيرات البيئة الخارجية المختلفة	3.48	1.00	متوسط
12	6	تملك الوزارة رسالة واضحة مكتوبة	3.38	1.23	متوسط
13	8	هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة الوزارة تمكنهم من الالتزام بها	3.35	1.01	متوسط
14	12	السياسات التي تتبعها الوزارة واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف الوزارة	3.23	1.04	متوسط
		درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ككل	3.53	.75	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول (5) إلى أن هناك مستوى متوسط لدرجة ممارسة المديرين لعملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.75). ويبدو جلياً من الجدول أعلاه؛ أن أغلب المتوسطات الحسابية للفقرات جاءت بمستويات ممارسة متوسطة، ما عدا الفقرات (11,3,10) التي جاءت بمستوى ممارسة مرتفع. فقد احتلت الفقرة الحادية عشر المرتبة الأولى التي تشير إلى أن الوزارة تختار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري (1.03).

جاءت في المرتبة الثانية الفقرة الثالثة والتي تشير إلى قيام الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في الوزارة (موارد بشرية، مالية، إدارية، تقنية، الخ) وذلك للتعرف على ما تملكه من مصادر قوة، ونقاط ضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.72) والانحراف المعياري (0.96). أما المرتبة الثالثة فقد احتلتها الفقرة رقم (10) والتي تشير إلى مشاركة كل وحدة أو دائرة في الوزارة في إعداد أهدافها القصيرة الأجل (أقل من سنة) وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.68) والانحراف المعياري (1.10). ويعزو الباحث ارتفاع الممارسة الفعلية لهذه الفقرات إلى قيام الوزارة باختيار إستراتيجياتها المناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلاءم مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها البيئة التعليمية، وإلى قدرتها على معرفة ما تملكه من مصادر القوة والضعف، ومحاولة تفادي الضعف بالتغيير أو التعديل والاهتمام بمصادر القوة والسير على خططها الإيجابية وذلك لتقوم على أساس بناء ناجح في إعدادها وهذا في حد ذاته مؤشر إيجابي على ممارسة التخطيط الاستراتيجي. كما يلاحظ من الجدول؛ أن قيام الوزارة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها جاء في المرتبة الثانية، رغم أن الفقرة الخاصة بقيام الوزارة بتحليل البيئة الخارجية جاء في المرتبة الخامسة، مما يعكس اهتمام الوزارة بالبيئة الداخلية أكثر من الاهتمام بالبيئة الخارجية.

وجاءت الفقرات (6) و(8) و(12) في المراتب الثانية عشر والثالثة عشرة والرابعة عشر على التوالي بدرجة ممارسة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام الوزارة بأن جميع العاملين بها يكونوا على معرفة وفهم لرسالتها لتمكينهم من الالتزام بها، كما أن السياسات التي تتبعها الوزارة ربما تكون واضحة لجميع العاملين بالوزارة، وبالتالي تنفيذ السياسات والالتزام بها. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من: الغزالي (2000) في المؤسسات العامة الأردنية، التي بلغت نسبة المتوسط الحسابي للممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي (3.39) وبمستوى متوسط من الفعالية، وكذلك دراسة وادي والأشقر (2006) في المنظمات المحلية غير الحكومية في قطاع غزة، حيث بلغ المتوسط الحسابي فيها (3.62) وبمستوى متوسط من الفعالية.

إن وجود معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها والاهتمام بمعرفة ما إذا كانت الإدارة تعمل على نقل وعكس رسالتها على العاملين والفئات المستهدفة في خدمتها، والتي تعبر عن مدى تطبيق مبدأ مشاركة الأفراد والعاملين والمستويات الإدارية الأخرى في عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي. الأخذ بوجهات نظر العاملين في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وإعطاء الوحدات والدوائر فرصة المشاركة في صياغة أهدافهم قصيرة الأجل، والاهتمام بأن يكونوا على معرفة وفهم لرسالة الوزارة، والاهتمام بأن تكون السياسات واضحة في أذهانهم بما يضمن حسن التنظيم والالتزام بها.

لذلك يرى الباحث أن هذه النتيجة متوافقة مع الواقع الذي تعيشه المؤسسات التعليمية في مجال التخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان بشكل عام وفي وزارة التربية والتعليم على وجه الخصوص. فسلطنة عمان تعد ضمن الدول النامية التي ما تزال تعاني في مجملها من قصور ومشاكل في جوانب شتى ومن أبرزها الجوانب المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي. كما أنها أيضاً تعتبر دولة حديثة ولم يمحض على قيامها سوى 40 عاماً وهو عمر قصير مقارنة بأعمار الدول مما يجعل تدريب وتطوير العاملين بوزارة التربية والتعليم يظل من أهم التحديات التي تواجه الدولة.

من جانب آخر فإن مستوى ممارسة التخطيط كان من الممكن أن يكون أكبر من المستوى المتوسط الذي عكسته أغلب فقرات هذه الدراسة آخذين بالحسبان الوضع الاقتصادي الجيد الذي تعيشه السلطنة، والتطور الذي تشهده في مختلف المجالات، إلى جانب الدعم الذي توليه الحكومة الرشيدة بقيادة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم وتوجيهاته المستمرة لدعم قطاع التعليم بشكل عام، والتربية والتعليم على وجه الخصوص، والمتمثل في أمره بافتتاح العديد من الجامعات في محافظات ومناطق السلطنة إلى جانب اعتماده حفظه الله، لبرنامج إبتعاث الطلبة العمانيين لإكمال دراستهم في العديد من بلدان العالم المتقدمة.

إن الإمكانيات الاقتصادية والوفرة النفطية الهائلة في السلطنة والتي لا تتوفر لدى معظم الدول النامية يمكنها إذا وجدت استغلالاً أفضل أن تسهم في زيادة المستوى الفعال لممارسة التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، باعتبار أن مخرجات التعليم تشكل المدخل الأساسي للموارد البشرية على مستوى محافظات ومناطق السلطنة ككل.

المعوقات التي تواجه المديرين في عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم

لاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العوائق التي تواجه المديرين في عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي تواجه المدراء
في عملية التخطيط الاستراتيجي

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	13	ضعف الثقافة التنظيمية المشجعة على التخطيط الاستراتيجي	3.51	1.06	متوسط
2	1	ضعف الأوضاع المالية للوزارة	3.36	1.30	متوسط
3	12	عدم توفر المهارات الإدارية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي	3.25	1.12	متوسط
4	5	الأنظمة والقوانين والتشريعات الحكومية	3.21	1.21	متوسط
5	10	عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة	3.18	1.13	متوسط
6	4	رغبات المستفيدين وميولهم	3.15	1.04	متوسط
7	2	الظروف الاقتصادية المحلية	3.12	1.15	متوسط
8	8	المتغيرات الاجتماعية في المجتمع	3.12	.99	متوسط
9	11	عدم توفر نظام معلومات كفاء	3.01	1.30	متوسط
10	3	الظروف الاقتصادية العالمية	2.89	1.15	متوسط
11	9	ضعف مواكبة القدرات التكنولوجية في الوزارة للتطورات التكنولوجية بالعالم	2.84	1.18	متوسط
12	7	الظروف السياسية العالمية	2.51	1.21	متوسط
13	5	الظروف السياسية المحلية	2.50	1.26	متوسط
المعوقات ككل			3.05	.70	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (6) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى العوائق التي تواجه المديرين لعملية التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان قد بلغ (3.05) وانحراف معياري (0.70) وبمستوى متوسط من الإعاقة الذي تشكله هذه العوامل لعملية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي. وقد جاءت الفقرة (13) والتي بينت أنضعف الثقافة التنظيمية المشجعة على التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري (1.06). ويعتقد الباحث أن ذلك يمكن أن يعزى إلى أنالثقافة السائدة لا تدعم ولا تشجع على التخطيط الاستراتيجي، لاسيما وأن المجتمع العماني مثله مثل المجتمعات النامية حديثة الاستقلال، وما زالت تحاول النهوض بالتعليم المدرسي والجامعي، والتعامل مع قضايا معيشية وأساسية، وتحاول أن تعالج قضايا مثل الأمية والجهل وغيرها. ولا غرابة إذن من أن التخطيط الاستراتيجي ما زال لا يجد دعماً من القيم الاجتماعية والثقافة السائدة التي ما زالت موجهة نحو أولويات المعيشة اليومية للفرد والتقليل من الأمية وبناء المدارس والمعاهد.

إن التخطيط الاستراتيجي يتعامل بشكل أساسي مع المستقبل ويحاول استشرافه والتنبؤ به على ضوء التغيرات الحالية والمتوقعة سوءاً تنظيمية داخلية أو بيئية خارجية، وهذا كله يتطلب معلومات وقواعد بيانات وموارد بشرية مدربة ومهارات عالية في التحليل والدراسة ووضوح في الرؤية. ويعتقد الباحث أنه على الرغم من أن المجتمع العماني بمؤسساته المختلفة قد قطع شوطاً في تعزيز البيئة الإدارية والتخطيطية المناسبة إلا أن القيم والثقافة الاجتماعية التقليدية التي تركز على الحاضر أكثر من المستقبل وتنظر إلى المستقبل في إطار الأقدار المحتومة والواقعة لا محالة ما زالت لا تشكل مناخاً وبيئة داعمة بالمستوى المطلوب لممارسة التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

أما العوامل الأخرى وخصوصاً المتعلقة بالظروف الاقتصادية والسياسية المحلية والعالمية، فيعتقد الباحث بأنها لا تشكل أولوية عاجلة للتعامل معها وذلك لتأثيرها بأبعاد خارجية عن سيطرة الدولة. وفي الوقت الذي يعتقد الباحث أن المعوق رقم (2) والمتعلقة بضعف الأوضاع المالية في وزارة التربية والتعليم يمكن التغلب عليه والتقليل من تأثيراته السلبية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الوزارة من خلال الاستفادة من الإمكانيات المالية والعوائد النفطية للسلطنة وزيادة مخصصات الوزارة وموازنتها، فإن العوائق المتصلة بعدم توفر المهارات الإدارية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي (المعوق 3) والأنظمة والقوانين والتشريعات الحكومية، وعدم توفر الموارد البشرية تحتاج إلى جهد خاص من قبل الحكومة ومن القائمين على وزارة التربية والتعليم في السلطنة للنهوض بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال التدريب المستمر للكوادر الإدارية العليا، وتحديث التشريعات الناطمة للعمل الإداري، وخصوصاً تلك المتصلة بالمشاركة الإدارية في عملية التخطيط الطويل الأمد، إذ أنه لا بد من إعادة صياغة هذه التشريعات لتتيح لكافة المستويات المشاركة في عملية التخطيط في الوزارة. وعليه يعتقد الباحث أن العوامل الخمسة الأولى من المعوقات المفترضة تحتاج إلى إجراءات مهمة وجادة للتعامل معها، إذ يمكن أن تسهم كل هذه الجهود في التقليل من تأثيراتها السلبية على التخطيط الاستراتيجي.

وخلاصة القول فإن النتائج السابقة تدل على أن هناك مستوى متوسط للعوائق المفترضة التي تواجه المديرين في عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان مما يدعم صحة الفرضية الرابعة التي أشارت إلى أن هناك مستوى متوسط من العوائق المفترضة التي تواجه المدراء في عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وعليه تقبل الفرضية.

أهم النتائج

1. هناك مستوى متوسط من الوضوح في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى الباحثين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

2. بينت الدراسة أن (56.76%) من مديري وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ليس لديهم فهماً صحيحاً وواعياً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأن نسبة (43.24%) لديهم وضوح بمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

3. أظهرت الدراسة أن وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد (3.53) وبانحراف معياري (0.75). ويمكن اعتبار هذه النتيجة إيجابية غير أن الظروف والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الحالية والمستقبلية قد تتطلب مزيداً من الممارسة للمفهوم العلمي الدقيق للتخطيط الاستراتيجي. وقد بينت نتائج هذه الدراسة مستويات مرتفعة في بعض ممارسات التخطيط الاستراتيجي من قبل المديرين في وزارة التربية والتعليم والمتعلقة باختيار الوزارة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً، وقيام الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في الوزارة (موارد بشرية، مالية، إدارية، تقنية، الخ) للتعرف على ما تملكه من مصادر قوه، ونقاط ضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل، ومشاركة كل وحدة أو دائرة في الوزارة في إعداد أهدافها القصيرة الأجل (أقل من سنة).

التوصيات

1. وضع إجراءات محددة وواضحة لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم، وذلك لممارسة التخطيط الاستراتيجي الممارسة الفعلية والحقيقية، حيث بينت الدراسة أن نسبة كبيرة من الباحثين ليس لديهم فهماً ووعياً بالمفهوم العلمي الصحيح للتخطيط الاستراتيجي.
2. نشر الثقافة التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بمفهومه العلمي الدقيق بين جميع العاملين بالوزارة والمناطق التعليمية بالسلطنة.
3. العمل على بناء القدرات البشرية العمانية المختصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وذلك بتأهيلهم لمواصلة دراساتهم العليا، حيث بينت الدراسة أن الباحثين الذين يحملون المؤهل العلمي (ماجستير فأكثر)، هم أكثر تفاعلاً وقدرة على التأثير والمساهمة في مراجعة وإدماج متغيرات وأبعاد البيئة الخارجية التي تعمل وزارة التربية والتعليم في إطارها.
4. ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية، وذلك لرفع كفاءة العاملين بديوان عام الوزارة والمناطق التعليمية في مجال التخطيط الاستراتيجي على حد السوء.

المراجع

- حمامي، يوسف، والشيخ، فؤاد. 1995. التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية. مؤته للبحوث والدراسات. المجلد 10، العدد 2.
- الخازندرا، جمال الدين. 1991. تأثير العوامل البيئية على التخطيط الاستراتيجي. مجلة الإداري، المجلد 13، العدد 4.
- الخطيب، محمد. 1993. اتجاهات النمو السكاني وعلاقته بالمتغيرات الاجتماعية ودورها في التخطيط للتعليم بدول الخليج العربي. وقائع ندوة: التخطيط للتعليم في ضوء اتجاهات النمو السكاني واحتياجات التنمية في دول الخليج العربية، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الخفاجي، عباس. 2004. الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، (ط1)، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد، والنجار، فايز. 2002. العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في مدينة إربد، مجلة دراسات العلوم الإدارية. عمادة البحث العلمي في الجامعة الأردنية. المجلد 29، العدد 2.
- . إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. الطبعة الأولى. القاهرة: مكتبة بيروت. 2007 سليم، حسن.
- السيد، إسماعيل. 2001. الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- العفيف، أمجد. 2005 العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا.
- العويسي، رجب. 2002. التخطيط الاستراتيجي مسؤولية من مسؤوليات مدير المدرسة. النشرة التربوية. متوفرة على: <http://www.moe.gov.om/newsletter55.htm>
- الغزالي، كرم. 2000. التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة.
- المبارك، معصومه. 2006 القيادة والتفكير الاستراتيجي، الطريق إلى المستقبل. ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة، السعودية.
- الملحم، إبراهيم. 1997. التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام أوجه الاستفادة منه في الأجهزة الأمنية. مجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 12. العدد 23.
- نصيرات، فريد، والخطيب، صالح. 2005. التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع الأدوية الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 2.

الهنائي، منيرة. 2004. الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس: تصور مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، قسم الأصول والإدارة التربوية.

وادي، رشدي، والأشقر، إبراهيم. 2006. دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة. مقدم إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الإنسحاب الإسرائيلي. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.

وزارة التربية والتعليم. 2007. الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية الثامن والثلاثون لسنة 2007/2008، سلطنة عمان.

REFERENCES

- Al-ʿAfif, Amjad. 2005. *Al-ʿAwamil al-Mu'aththirah ʿAla al-Takhtit al-Stratijiyy Fi al-Ajhizat al-Hukumiyyat al-Urduniyyah: Dirasah Maydaniyyah*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. al-Jamiʿat al-Urduniyyah, Kuliyat al-Dirasat al-Ulya.
- Alexandra L. Lerner. 1999. *Strategic Planning For Higher Education, Why Higher Education Needs Strategic Planning*. California State University, Northridge.
- Alghamdi, A. 1995. *Bureaucratic Theory and Responsibilities of Public Planning Officials Roles and Responsibilities of Planners in Saudi Arabia's five-year Development Plans*. Dissertation Abstract International.
- Al-Ghazaliyy, Karamah. 2000. *al-Takhtit al-Stratijiyy Fi al-Mu'assasat al-ʿAmmat al-Urduniyyah: Dirasah Maydaniyyah Min Wjihah Nazar al-Idarat al-Ulya*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jamiʿat al-Yarmuk, Kuliyat al-Iqtisad Wa al-ʿUlum al-Idariyyah, Qism al-Idarat al-ʿAmmah.
- Hamami, Yusuf & al-Shaykh, Yusuf. 1995. *Al-Takhtit al-Statritijiyy Min Wjihah Nazar Mudiri Sharikat al-ʿAamal al-Urduniyyah*. Mu'tah Li al-Buhuth Wa al-Dirasat. Vol. 10. No. 2.
- Al-Hana'iy, Munirah. 2004. *al-Idarat al-Stratijiyyah Fi Kuliyat al-Tarbiyyah Bi Jamiʿat al-Sultan Qabus: Tasawwur Muqtarah*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jamiʿat al-Sultan Qabus, Kuliyat al-Tarbiyyah, Qism al-Usul Wa al-Idarat al-Tarbawiyah.
- Hunger, J. D. & Wheelen, T. C. 1997. *Strategic Management*. (6th ed). An Imprint of Addison Wesley Longman. Inc.
- Al-Khafajiyy, ʿAbbas. 2004. *al-Idarat al-Stratijiyyah: al-Madkhal Wa al-Mafahim Wa al-ʿAmaliyyat*. Amman: Maktabah Dar al-Thaqafah Li al-Nashr Wa al-Tawziʿ.
- Al-Khatib, Muhammad. 1993. *Ittijahat al-Numuww al-Sukkaniyy Wa ʿAlaqatuhi Bi al-Mutaghayyirat al-Ijtimaʿiyyah Wa Dawruha Fi al-Takhtit Li al-Taʿlim Fi Duwal al-Khalij al-ʿArabiyy*. Waqaʿiʿ Nadwat al-Takhtit Li al-Taʿlim Fi Dawʿ Ittijahat al-Numuww al-Sukkaniyy Wa Ihtiyajiyyat al-Tanmiyah Fi Duwal al-Khalij al-ʿArabiyyah. Riyadh: Maktab al-Tarbiyyat al-ʿArabiyy Li Duwal al-Khalij.
- Al-Khazindra, Jamal al-Din. 1991. *Ta'thir al-ʿAwamil al-Bi'iyah ʿAla al-Takhtit al-Stratijiyy*. Majallat al-Idariyy. Vol. 13. No. 4.
- Al-Malham, Ibrahim. 1997. *al-Takhtit al-Stratijiyy Fi al-Qitaʿ al-ʿAm Awjuh al-Istifadah Minhu Fi al-Ajhizat al-Amniyyah*. Majallat al-ʿArabiyyah Li al-Dirasat al-Amniyyah Wa al-Tadrib. Vol 12, No 23.
- Al-Mubarak, Maʿsumah. 2006. *Al-Qiyadah Wa al-Tafkir al-Stratijiyy, al-Tariq Ila al-Mustaqbal*. Waraqah ʿAmal Muqaddamah Ila al-Multaqa al-Idariyy al-Rabiʿ. Al-Jamʿiyyat al-Saʿudiyyah Li al-Idarah, al-Saʿudiyyah.
- Nusayrat, Farid & al-Khatib, Salih. 2005. *al-Takhtit al-Stratijiyy Wa al-Ada' al-Mu'assasiyy: Dirasah Tahliliyyah Li Qaitaʿ al-Adawiyat al-Urduniyyah*. Majallat Dirasat al-ʿUlum al-Idariyyah. Vol 32, No 2.

- Policastro, M. I. 2003. *Introduction to Strategic Planning SPA*, U. S. Small Business Administration.
- Salim, Hasan. 2007. *Idarat al-Jawdat al-Shamilah Fi al-Ta'lim al-Jami'iyy*. Cairo: Maktabah Bayrut.
- Al-Salim, Mu'ayyad & al-Najjar, Fayiz. 2002. *Al-^cAlaqah Bayna Wuduh al-Mafhum al-^cIlmiyy al-Stratijiyy Wa Mustawa Mumarasatihi F I al-Munazzamat al-Sina^ciyyah al-Saghirah: Dirasah Maydaniyyah Fi Madinah Irbid*. Majallat al-^cUlum al-Idariyyah. ^cImadat al-Bahth al-^cIlmiyy Fi al-Jami^cat al-Urduniyyah. Vol 29. No 2.
- Steiner, G. 1979. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: The Free Press.
- Wadiyy, Rushdiyy & al-Ashqar, Ibrahim. 2006. *Dirasah Waqi^c Mumarasat al-Takhtit al-Stratijiyy Lada Mudiri al-Munazzamat al-Ghayr Hukumiiyyah al-Mahalliyyah Fi Qita^c Ghazzah*. Muqaddam Ila Mu'tamar Tanmiyah Wa Tatwir Qita^c Ghazzah Ba^cda al-Insahab al-Isra'iiliyy. Al-Jami^cat al-Islamiyyah, Kulliyyat al-Tijarah.
- Wizarah al-Tarbiyyah Wa al-Ta'lim. 2007. *Al-Kitab al-Sanawiyy Li al-Ihsa'at al-Ta'limiyyah al-Thamin Wa al-Thalathun Li Sanah 2007/2008*, Sultanah ^cUmman.

Internet

- Garner, R. 2005. *Tactics Basics for Strategic Planning*. Retrieved from: <http://proquest.umi.com.ezlibrary.ju.edu/jo/pqdweb?index=258&did=765206721&SrchMode=1&sid=1&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1176683359&clientId=75089>.
- Lumpy, J. 1999. *Vision and Strategic Planning in Further Education*. Educational Management & Administration. Volume 27, No. 1. Johnson, J. Strategic Planning in the Millard Public Schools. 1989-2003. Retrieved from: <http://proquest.umi.com.ezlibrary.ju.edu/jo/pqdweb?Index=178&did=79593261&SrchMode=1&sid=1&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=VName=PQD&TS=1176681642&clientId=75089> (2004).
- Rudolf, G. & Richard, K. 2006. *Process-based Strategic Planning* (4th Ed). Retrieved from: <http://www.springerlink.com.ezlibrary.ju.edu/jo/content/m1q18580203pp747/?p=2401545b5c8d15a928254ca50fbf7e9&pi=1>.
- Al-^cUwaysiyy, Rajab. 2002. *al-Takhtit al-Stratijiyy Mas'uliyatun Min Mas'uliyat Mudir al-Madrasah*. Al-Nashrat al-Tarbawiyah. <http://www.moe.gov.om/newsletter55.htm>.

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. القناطر: مجلة الدراسات الإسلامية العالمية لن تكون مسؤولة عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.