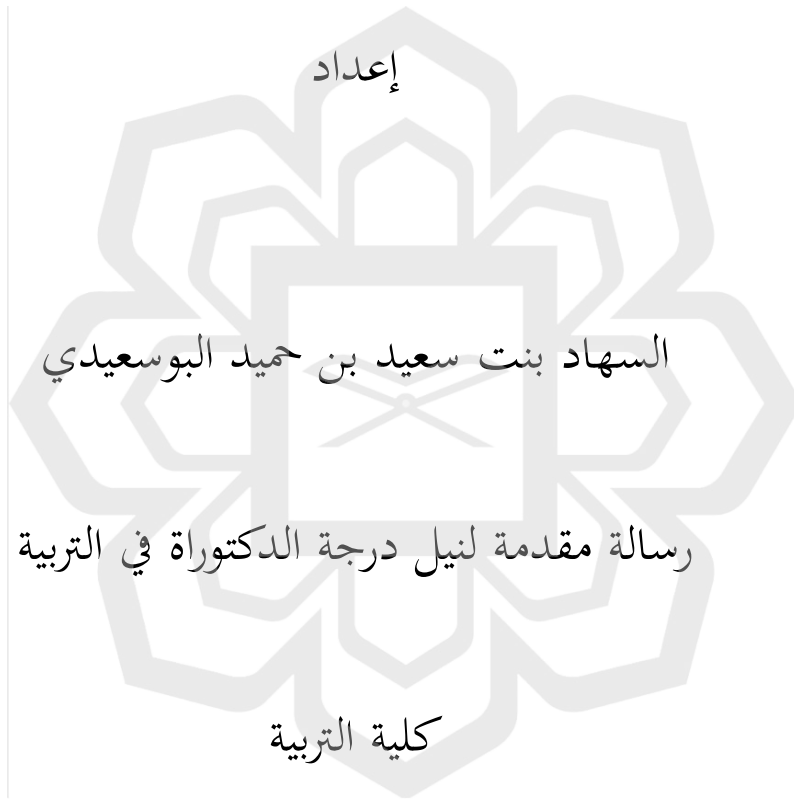


مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي التربوي في المؤسسات العمانية



الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

مارس ٢٠٢١ م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"يَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ اٰتَوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ
وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِیْرٌ"

سورة المجادلة: الآية ١١

مُلخَّصُ البَحْث

يهدف هذا البحث إلى تعرّف مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي والكشف عن خصائصه والتحديات التي تواجهه في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، وكيفية مراعاة الإمكانيات الداخلية المتاحة لتلك المؤسسات حين بناء الخطة الإستراتيجية ووضع أهدافها من منظور عينة المقابلة، وبيان ما إذا كان نظام تقييم العاملين في المؤسسات التعليمية يأخذ في الحسبان أداءهم عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية، والتحقق من وجود فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد توّسل البحث المنهج الوصفي التحليلي (منهج مختلط) من خلال تطبيق استبانة على ٢٧٥ فردًا في المؤسسات الحكومية، ومقابلات شخصية مع ١٠ مديرين عامين لبعض المؤسسات الحكومية، وكشفت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الاستبانة عن واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية جاءت بدرجة عالية على مستوى الاستبانة كلها، بينما جاءت تقديرات العينة نفسها على محور الواقع فقط بين متوسطة وعالية، كما أن تقديرات أفراد عينة الاستبانة عن خصائص التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان جاءت بدرجة عالية بعامّة، وقد أظهرت النتائج أيضًا تباينًا في كيفية مراعاة الإمكانيات الداخلية المتاحة للمؤسسات التعليمية عند بناء الخطة الإستراتيجية ووضع أهدافها من منظور عينة المقابلة، وهناك تباين كذلك في نظام تقييم العاملين في المؤسسات التعليمية يأخذ في الحسبان أداءهم عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية من منظور عينة المقابلة، وقد جاءت بدرجة عالية للتحديات جميعها؛ تقديرات أفراد عينة الاستبانة عن تحديات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية العمانية، ولا فروق دالة إحصائية على واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان من حيث متغيرا الجنس وسنوات الخبرة، في حين هناك فروق لمستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي باختلاف مؤهلات العاملين العلمية؛ لصالح من لديهم درجة أدنى من البكالوريوس، وبناء على هذه النتائج؛ قدّمت الباحثة جملة من المقترحات لرفع مستوى الخطط الإستراتيجية في المؤسسات العمانية لتحقيق التنمية المستدامة.

ABSTRACT

The present study aims to explore the properties of strategic planning and to what extent this planning is practiced in educational institutions in the Sultanate of Oman. It investigates how far internal capabilities of these institutions are considered when writing the strategic plan and its goals as well as to what extent the plan of evaluating employees' work in educational institutions takes into account their actual performance when implementing the strategic planning from the interviewees' perspective. The study explores the challenges facing strategic planning and if there are statistically significant differences to the level of practice in the educational institutions in the Sultanate attributed to the variables of gender, qualifications, and years of experience. The study uses qualitative analytical approach (mixed approach), distributing a survey for (275) individual and interviewing (10) director generals from various governmental institutions. The results revealed that the expectations of the sample of individuals about the practice of strategic planning in the educational institutions in the Sultanate as a whole were almost high in contrast with their expectations about the real practice which ranged between medium and high scores. The survey showed that the expectations of the individuals about the properties of strategic planning scored high as well as the obvious difference in handling the internal capabilities available in the educational institutions when writing the strategic plan and its goals from the interviewees' perspective. The results of the study declared some differences in the plan of evaluating employees' work in educational institutions taking into account their actual performance when implementing the strategic planning from the interviewees' perspective. The individuals' expectations about the challenges of strategic planning in the Omani educational institutions were high for every challenge. According to the results, there are no statistically significant differences to the level of practice in the Omani educational institutions attributed to the variables of gender, qualifications, and years of experience. There have been obvious differences to the level of practice of strategic planning for low qualified employees with no bachelor's degree. The study recommended some suggestions to enhance the level of strategic planning in the Omani educational institutions to obtain sustainable development.

APPROVAL PAGE

The thesis of Alsuhad Said Humid Albusaidy has been approved by the following:

Fouad Mahmoud Mohammed Rawash
Supervisor

Abdulmajid Mohammed Abdul Wahab
Internal Examiner

Ali Khamis Ali
External Examiner

Abdul Wasiu Isiqq Nasirudeen
External Examiner

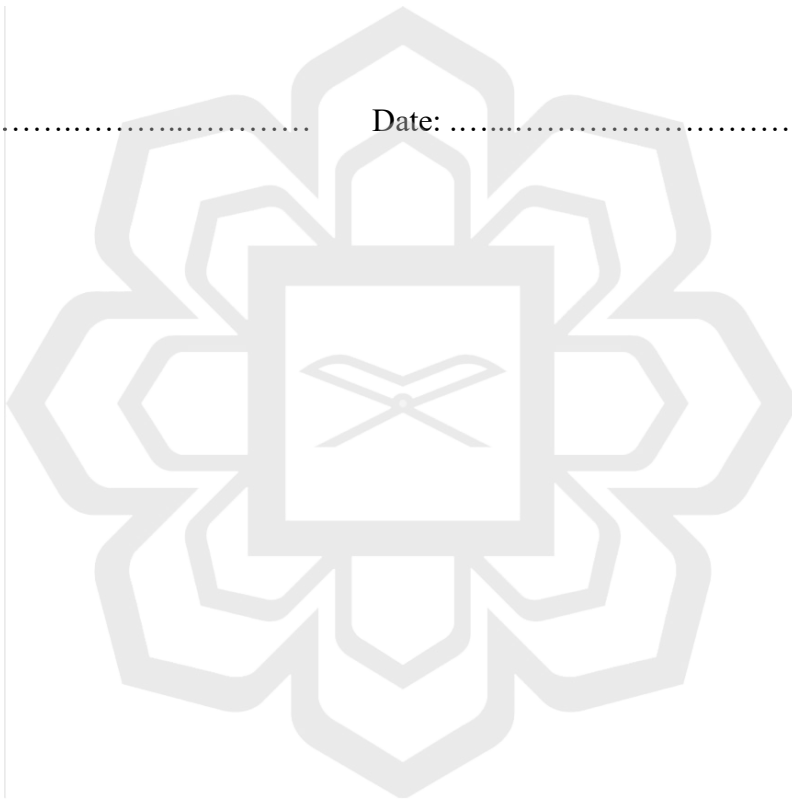
Akram Zekt Khedher
Chairman

DECLARATION

I hereby declare that this thesis is the result of my own investigations, except where otherwise stated. I also declare that it has not been previously or concurrently submitted as a whole for any other degrees at IIUM or other institutions.

Alsuhad Said Humid Albusaidy

Signature: Date:



إقرار بحقوق الطبع وإثبات مشروعية استخدام الأبحاث غير المنشورة

حقوق الطبع ٢٠٢١م محفوظة ل: السهاد بنت سعيد بن حميد البوسعيدي

مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي التربوي في المؤسسات العمانية

لا يجوز إعادة إنتاج أو استخدام هذا البحث غير المنشور في أي شكل وبأي صورة (آلية كانت أو إلكترونية أو غيرها) بما في ذلك الاستنساخ أو التسجيل، من دون إذن مكتوب من الباحث إلا في الحالات الآتية:

- ١- يمكن للآخرين اقتباس أية مادة من هذا البحث غير المنشور في كتابتهم بشرط الاعتراف بفضل صاحب النص المقتبس وتوثيق النص بصورة مناسبة.
- ٢- يحق للجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا ومكاتبها الاستنساخ (بشكل الطبع أو بصورة آلية) لأغراض مؤسسية وتعليمية، ولكن ليس لأغراض ربحية تجارية.
- ٣- يحق لمكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا استخراج نسخ من هذا البحث غير المنشور إذا طلبتها مكتبات الجامعات ومراكز البحوث الأخرى.
- ٤- سيوزد الباحث مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا بعنوانه مع إعلامها عند تغير العنوان.
- ٥- سيتم الاتصال بالباحث لغرض الحصول على موافقته على استنساخ هذا البحث غير المنشور للأفراد من خلال عنوانه البريدي، أو الإلكتروني المتوفر في المكتبة. وإذا لم يجب الباحث خلال عشرة أسابيع من تاريخ الرسالة الموجهة إليه، ستقوم مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا باستخدام حقها في تزويد المطالبين به.

أكد هذا الإقرار: السهاد بنت سعيد بن حميد البوسعيدي

التوقيع:

التاريخ:

إلى والدي العزيز الذي علمني معنى الحياة ومهد لي طريقها
إلى ثمرة حياتي ومعناها؛ ولديّ المميزين أبدًا؛ أجد وأجد
إلى زوجي وكل من وقف معي في مشوار حياتي التي تكلفت بهذا العمل الأكاديمي الشري
أهدي هذا العمل

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:
قيل في الأثر: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، وفي هذا المقام؛ لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل
الشكر وعظيم الامتنان لكل من ساعدني ولم يبخل عليّ بوقته وعلمه حتى وصلت إلى هذه
النتيجة التي كانت أهم تطلعاتي وأحلامي في الحياة، وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور فؤاد محمود
رواش الذي أشرف على هذا البحث ولم يبخل عليّ بتوجيهاته وإرشاداته وتوصياته، والشكر
موصول إلى المشرف الثاني الأستاذ الدكتور برهان الدين؛ متّعهما الله بالصحة والعافية، وأجزل
لهما العطاء في الدنيا والآخرة.



فهرس محتويات البحث

ب.....	ملخص البحث
ج.....	ملخص البحث بالإنجليزية
د.....	صفحة القبول
ه.....	صفحة الإقرار
و.....	صفحة حقوق النشر
ز.....	الإهداء
ح.....	الشكر والتقدير
ط.....	فهرس محتويات البحث
ن.....	فهرس الجداول
ع.....	فهرس الأشكال
١	الفصل الأول: خطة الدراسة وهيكلها العام
١	المقدمة
٥	أسباب اختيار الموضوع
٦	مشكلة الدراسة
٧	أسئلة الدراسة
٨	أهداف الدراسة
٨	أهمية الدراسة
١٠	حدود الدراسة
١١	منهج الدراسة
١١	تعريف المصطلحات الأساس:
١٤	الخلاصة :

١٥..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

١٥ المقدمة.

١٦..... أولاً: الإطار النظري

١٦..... المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي

١٦..... مفهوم التخطيط الإستراتيجي

١٦..... مبادئ التخطيط الإستراتيجي

١٧..... مجالات التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسات

١٨..... معوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات

٢٠..... المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي

٢٢..... المبحث الثالث: الخطة الإستراتيجية

٢٧..... المبحث الرابع: التنمية المستدامة:

٣٠..... المبحث الخامس: التخطيط الإستراتيجي والتنمية المستدامة

٣٢..... المبحث السادس: الخطط الإستراتيجية ودورها في التنمية المستدامة بسلطنة عمان

٤٥..... الخلاصة

٤٦..... ثانيًا: الدراسات السابقة

٤٦..... أولاً: الدراسات العربية

٥٣..... الدراسات الأجنبية

٥٧..... التعليق على الدراسات السابقة:

٥٩..... موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

٥٩..... التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

٦٠..... الخلاصة

٦٢..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

٦٢..... تمهيد

٦٢..... منهج الدراسة:

٦٣	مكان الدراسة:
٦٤	مجتمع الدراسة:
٦٥	عينة الدراسة:
٦٧	أدوات الدراسة:
٦٨	أولاً: الاستبانة
٦٩	ثانياً: المقابلة
٧٣	جودة البيانات
٧٨	العينة الاستطلاعية:
٨٠	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
٨١	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
	نتائج السؤال الأول: ما واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية
٨٧	بسلطنة عمان؟
	نتائج السؤال الثاني: ما خصائص التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية
٩٨	بسلطنة عمان؟
	نتائج السؤال الثالث: هل تختلف وجهات نظر المبحوثين عبر أداة الاستبانة عن
	التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان تبعاً لمتغيرات
١٠١	الجنس والمؤهل والخبرة والمسمى الوظيفي؟
	نتائج السؤال الرابع: ما مدى التوافق بين الخطة الإستراتيجية للمؤسسات
١٠٩	التعليمية والإمكانات المادية والفنية المتوفرة لديها؟
	نتائج السؤال الخامس: هل نظام تقييم العاملين بالمؤسسات التعليمية يأخذ في
١١١	الحسبان أداءهم عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية من منظور عينة المقابلة؟
	نتائج السؤال السادس: ما المعوقات والتحديات التي تواجه التخطيط
١١١	الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان؟
١١٣	تحليل بيانات المقابلة

الخلاصة: ١٢٣

الفصل الخامس: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة وتوصياتها ١٢٤

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي في

المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان؟ ١٢٤

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما خصائص التخطيط الإستراتيجي في

المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان؟ ١٣٨

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل تختلف وجهات نظر الباحثين عبر أداة

الاستبانة عن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان

تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة والمسمى الوظيفي؟ ١٤٢

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع: ما مدى التوافق بين الخطة الإستراتيجية

للمؤسسات التعليمية والإمكانات المادية والفنية المتوفرة لديها؟ ١٤٤

خامساً: مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل نظام تقييم العاملين بالمؤسسات

التعليمية يأخذ في الحسبان أداءهم عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية من منظور

عينة المقابلة؟ ١٤٦

سادساً: مناقشة نتائج السؤال السادس: ما المعوقات والتحديات التي تواجه

التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان؟ ١٤٨

توصيات الدراسة: ١٥١

مقترحات الدراسة: ١٥٣

قائمة المصادر والمراجع ١٥٥

الملاحق ١٦٣

ملحق (١) : قائمة بأسماء المحكمين ١٦٣

ملحق (٢) استبانة الدراسة ١٦٤

- ملحق (٣) استمارة الموافقة على المشاركة في المقابلة البحثية ١٧٧
- ملحق (٤) استمارة أسئلة المقابلة ١٧٩
- الملحق (٥) موافقة الجامعة لتطبيق الدراسة ١٨١



قائمة الجداول

٦٤	الجدول (٣-١) مجتمع الدراسة حسب المؤسسة
٦٧	الجدول (٣-٢) عينة الدراسة حسب المؤسسة ونوع أداة الدراسة
٧٤	الجدول (٣-٣) نتائج التحليل العاملي لأبعاد الاستبانة
٧٩	الجدول (٣-٤) معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس
٧٩	الجدول (٣-٥) معاملات الثبات كرونباخ ألفا للمقاييس والأداة كلها
٨١	الجدول (٤-٦) توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسة
٨٢	الجدول (٤-٧) توزيع عينة الدراسة حسب النوع
٨٣	الجدول (٤-٨) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
٨٤	الجدول (٤-٩) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
٨٦	الجدول (٤-١٠) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
٨٨	الجدول (٤-١١) مدى مستوى الموافقة لمقياس الدراسة المستخدم
٨٨	الجدول (٤-١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
٩٠	الجدول (٤-١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التخطيط، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
٩٢	الجدول (٤-١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المشاركة في وضع الخطط، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
٩٣	الجدول (٤-١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التنفيذ، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
٩٥	الجدول (٤-١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتابعة والمراقبة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
٩٧	الجدول (٤-١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تقييم الأداء، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

- الجدول (٤-١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات خصائص التخطيط
الإستراتيجي في المؤسسات العمانية، مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات
الحسابية ٩٩
- الجدول (٤-١٩) نتائج الاختبار التائي لمجموعتين مستقلتين لمعرفة طبيعة الفروق في تقديرات
أفراد عينة الاستبانة على ممارسة التخطيط الإستراتيجي وفق متغير النوع ١٠٢
- الجدول (٤-٢٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة طبيعة الفروق في تقديرات عينة
الاستبانة على محاور ممارسة التخطيط الإستراتيجي، وفق متغير المؤهل
العلمي ١٠٣
- الجدول (٤-٢١) نتائج اختبار شافيه للمقارنات المتعددة البعدية لمحاور ممارسة التخطيط
الإستراتيجي وفق المؤهل العلمي ١٠٤
- الجدول (٤-٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير المسمى الوظيفي في
معرفة واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية ١٠٥
- الجدول (٤-٢٣) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير المسمى الوظيفي في معرفة
واقع التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الحكومية ١٠٦
- الجدول (٤-٢٤) المقارنات البعدية بطريقة شافيه لأثر متغير المسمى الوظيفي
المقارنات البعدية بطريقة شافيه لأثر متغير سنوات الخبرة في
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير سنوات الخبرة في
المؤسسات الحكومية ١٠٦
- الجدول (٤-٢٥) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير سنوات الخبرة في المؤسسة
معرفة واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية ١٧٠
- الجدول (٤-٢٦) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير سنوات الخبرة في المؤسسة
معرفة واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية ١٠٧
- الجدول (٤-٢٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معوقات فاعلية التخطيط
الإستراتيجي في المؤسسات العمانية، مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات
الحسابية ١٠٩

قائمة الأشكال

٣٧	الإستراتيجية الوطنية للتعليم	الشكل (٢-١)
٣٨	إستراتيجية إدارة التعليم	الشكل (٢-٢)
٦٤	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤسسة	الشكل (٣-٣)
٧٦	نتائج التحليل العاملي لأبعاد الاستبانة	الشكل (٣-٤)
٨٢	توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسة	الشكل (٤-٥)
٨٣	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	الشكل (٤-٦)
٨٤	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة	الشكل (٤-٧)
٨٥	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	الشكل (٤-٨)
٨٧	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	الشكل (٤-٩)
	المتوسط الحسابي لواقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية	الشكل (٤-١٠)
١٠٥	حسب المسمى الوظيفي	
	المتوسط الحسابي لواقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية	الشكل (٤-١١)
١٠٨	حسب سنوات الخبرة في المؤسسة	

الفصل الأول

خطة الدراسة وهيكلها العام

المقدمة

التخطيط بعامة والتخطيط الإستراتيجي بخاصة؛ هو الاهتمام بوضع الخطط التنفيذية بالمؤسسات الوطنية، ومتابعة مدى تقدم الأهداف ومؤشرات تحققها، ويعد من أهم الوظائف الإدارية الحديثة فضلاً عن كونه يمثل ركيزة أساساً للوظائف الإدارية الأخرى، لذلك فإن التخطيط الإستراتيجي في أي قطاع من قطاعات الدولة يستهدف توضيح أولويات المجتمع والتعبير عنها كما يسهم في رفع المستوى الاقتصادي الوطني، وتحقيق تنمية مستدامة في جميع المجالات التي منها المجالات التربوية والصحية والاجتماعية. إلا أن تحقيق هذا يتوقف على جودة المهارات الإدارية المتوفرة لدى هذه المؤسسات. إن ما يناط إلى هذه المؤسسات من أدوار جسام ومن واجبات ومسؤوليات يتطلب التخطيط لها بطريقة علمية، ومن ثم الحرص على متابعة الخطط الإستراتيجية دون أن تستثني أي مؤسسة عن وضع خططها التنفيذية، ومتابعة ما تحقق من أهداف، سواء على مستوى القطاع الحكومي أو على مستوى الشركاء من منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص مما يؤدي في النهاية إلى تنمية مستدامة وفاعلة لهذه المؤسسات.

إن الحديث عن التخطيط الإستراتيجي يرتبط بالتنمية المستدامة، فكلما كان هناك تخطيط إستراتيجي مدروس وواع كانت هناك تنمية مستدامة، ولا يمكن فصل هذين المصطلحين عن بعضهما البعض (أحمد، ٢٠١٧). ويتحدث العديد من متخذي القرار والاقتصاديين عن التخطيط الإستراتيجي وأهميته، إلا أن التطبيق على أرض الواقع يصطدم بالعديد من العقبات والمشاكل والتحديات التي تعيق التنفيذ (السكرانه، ٢٠١٠). إن جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير ومؤشراته وفي جميع القطاعات يقوم على التخطيط الإستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسات، ومن ثم يتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف

تحقيق التنمية المؤسسية المستدامة وفي إطار من المرونة في الأداء المتكامل، والهادف إلى التطوير والتحسين المستمر (الدجني، ٢٠١١). إن عملية التخطيط الإستراتيجي تؤدي في النهاية إلى تحديد اتجاه ونشاطات المنظمة وهي مهمة ضخمة وشاقة، غير أن منافع التخطيط تفوق صعوبة إجراء العملية، وفي الواقع أن هناك العديد من المكاسب والمنافع التي يمكن حصادها من عملية التخطيط الإستراتيجي، فإن نشاط فريق التخطيط مثلاً جزء من عملية التخطيط الإستراتيجي، ويمكن المشاركين من أداء مهامهم بفاعلية أكبر، إلى جانب أن القادة من مديريين وصناع قرار يصبحون أكثر إلماماً بالمنظمة وخصوصياتها، كذلك فإن الوثيقة النهائية للخطة الإستراتيجية تشكل آلية عملية لإدارة المنظمة بصورة فعالة وعملية (مركز الدراسات الإستراتيجية، ٢٠١٠). وبناءً على كل ما سبق يتضمن التخطيط الإستراتيجي تحديد حصيلة مرغوبة لنشاطات طويلة المدى، مع تحديد سلسلة النشاطات التي تحقق تلك النتيجة المرغوبة بناء على تحليلات لموارد المنظمة ومناخها. وعلى الرغم من أن الإستراتيجيات العسكرية تعود إلى قرون عديدة مضت فإن المؤسسات الأخرى لم تلجأ إلى التخطيط الإستراتيجي إلى أقل من نصف قرن مضى، أما تطبيقاتها على نشاطات الحكومة المدنية فلم تظهر إلا حديثاً (هلال، ٢٠٠٨). وأسهل الظروف للقيام بالتخطيط الإستراتيجي هي توفر مناخ مستقر، حيث يمكن التكهن بما سيجري في المستقبل بدرجة متناهية في الدقة، غير أن الحاجة الماسة للتخطيط لا تتجلى إلا في أوقات المحن والشدائد. وهناك من يشبه المخطط بالبحار حيث يمكن للقبطان الملاح في البحار الهادئة والنسمات الرقيقة بتوجيه السفينة وربط عجلة القيادة والنعاس الهادئ. أما في البحار الهائجة فعلى القبطان موالاة الحذر بمواصلة تحديد موقعه وتعديل مسار السفينة ليصل إلى قبلته في بر الأمان، ووضوح إدراك القبلة والإستراتيجيات اللازمة للتوجه إليها مهم بالنسبة للحكومة كما هو ضروري بالنسبة للقبطان (Berwyn، Jones، ١٩٩٦).

طوّر الإنسان العديد من المداخل الرئيسة المهمة لدراسة التنمية وتحديد أبعادها ومقوماتها وشروطها واستيعاب فرصها وتحدياتها وأساليبها ومداخلها، ولذلك أصبحنا ندرس التنمية ضمن حقول عديدة، وبتنا نقول مثلاً: إدارة التنمية، والإدارة التنموية، والتخطيط التنموي، والخطط التنموية، والتنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، والتنمية السياسية، والتنمية الثقافية، والتنمية البيئية، والتنمية البشرية (البريدي، ٢٠١٥).

والعالم العربي من حيث هو جزء من العالم النامي لا يزال يعيش حالة من الفوضى التي تعود لعقود خلت وأسباب ذلك كثيرة، منها التاريخية والحضارية وغيرها. إنها فوضى فكرية عارمة؛ فالقرارات تتخذ بعشوائية، والأزمات تسيّر بارتجال، والإقصاء والتعصب هي أبرز سماتها. "إن ثورة التغيير الحقيقية التي ننشدها هي تلك التي تكون على مستوى الفكر والثقافة، فبناء ثقافة تغيير فعلية وناجحة يحتاج لمراجعة الكثير من الأفكار والمعتقدات في الثقافة العربية، ورسم خطط إستراتيجية مدروسة ومحكمة تشمل جميع الأفراد وجميع القطاعات، لتتحول بذلك من معتقد إلى سلوك إلى مشروع قومي يشترك فيه الجميع من أجل حياة اقتصادية واجتماعية أفضل" (رشام، ٢٠١٢). وعلى الرغم من هذا الواقع إلا أن هناك بعض الدول العربية ختت خطوات لا بأس بها واستطاعت وضع خططاً إستراتيجية شاملة، وحققت إنجازات تضاهي الدول المتقدمة. ومثال ذلك إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث شهدت الإمارة نمواً غير مسبوق خلال العقد الأخيرين مما حول هذه الإمارة الصغيرة من بلدة اللؤلؤ والغوص إلى واحدة من المدن الرائدة عالمياً وذلك من خلال خطة دبي الإستراتيجية ٢٠١٥ التي انطلقت في فبراير من العام ٢٠٠٧، وهدفت إلى تحقيق رؤية دبي تحت شعار "دبي.. حيث يبدأ المستقبل"، وتعد هذه الخطة من أوائل الخطط الوطنية الجادة والقابلة للتنفيذ على مستوى المنطقة العربية، وتمحورت الخطة حول خمسة محاور رئيسة هي: التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، البنية التحتية والأراضي والبيئة، الأمن والعدل، التميز الحكومي. وحددت هذه الخطة أهدافاً بعيدة المدى تركز على جوانب مهمة لأفضل الإستراتيجيات المطروحة، التي صارت أحد عوامل التغيير في الكثير من الجوانب، وصارت منطلقاً لتحديث جوانب مهمة لأجزاء الإستراتيجية، زيادة عن الكثير من الآراء الإبداعية الحديثة (المجلس التنفيذي لإمارة دبي، ٢٠١٥)، حيث إن من أولويات الخطط الحديثة تركيز المعاني وأهداف الجهات ذات الاختصاص عامة داخل الأنظمة وخارجها حول الرؤى القادمة، مما يسهم في دفع الشعور بالتفاهم والترابط بين كل هذه القطاعات، ويساعد على تنفيذ الكثير من النجاحات المتعددة طيلة الأعوام اليسيرة المنصرمة التي تركت المنطقة من أكثر مناطق المعمورة ازدهاراً وتكاثراً ومن التجارب العملية للتخطيط الإستراتيجي الشامل للدول الذي أدى إلى نقلات كبرى هي تجربة الهند وتجربة الصين وتجربة سنغافورة (مركز الدراسات الإستراتيجية، ٢٠١٠).

وقد كان لسلطنة عمان كذلك رؤية مستقبلية بمسمى "الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني، عمان ٢٠٢٠" وتمت ترجمة الرؤية على شكل خطة إستراتيجية تنموية طويلة المدى (١٩٩٦ - ٢٠٢٠م) هدفت إلى تأكيد استقرار الموارد عند وضعه القائم كأقل مستوى، ومن ثم العمل على زيادته بالقيمة الفعلية في بداية عام ٢٠٢٠م، كما أنها هدفت إلى زيادة الأمان المالي والتوازن الاقتصادي، وتهيئة الأجواء المناسبة للازدهار الاقتصادي والمالي وذلك بالاستفادة من موارد النفط ومشتقاته من أجل زيادة أشكال الموارد الاقتصادية المستمرة والمتجددة، ومن ثم إيجاد وزيادة الاهتمامات اللائقة بالوضع الصحي والتعليمي وتطوير ما هو قائم حالياً، والعمل على تطوير الموارد البشرية ورفع كفاءة العمانيين وزيادة معارفهم ومهاراتهم، وفي نفس الوقت السعي إلى زيادة الوضع والمستوى المعيشي للفرد العماني. وكل ذلك من خلال إيجاد تغييرات نوعية كبيرة في وضعية اقتصاد البلاد بهدف التنوع في الموارد والقطاعات الإنتاجية للبلاد، ومن ثم تشجيع دور الأعمال الخاصة والحرّة في الاقتصاد الوطني وزيادة وتأهيل الكادر البشري. تحاول الباحثة من خلال هذه الدراسة دراسة دور التخطيط الإستراتيجي و الخطط الإستراتيجية بالمؤسسات العمانية في تحقيق التنمية المستدامة. (الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني، وزارة التنمية، ١٩٩٥).

وترى الباحثة أن أهدافا مهمة من الخطة الإستراتيجية التنموية طويلة المدى (١٩٩٦ - ٢٠٢٠م) قد تحققت، وخاصة المرتبطة بالبنية التحتية اللازمة لإنعاش الاقتصاد وخلق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية، بما في ذلك إقامة الموانئ الجوية والبحرية والتوسع في شبكة الطرق وتحسين القائم منها، وكذلك تطوير التشريعات الاجتماعية والحقوقية، خاصة المرتبطة بالمرأة والطفل والضمان الاجتماعي وكذلك البيئة وصونها، إلا أن الإخفاق الأبرز الذي منيت به هذه الإستراتيجية كان في المجال الاقتصادي، فبدلاً من تحقيق المستهدفات التي وضعت للاقتصاد آنذاك وكان من أهمها تنويع مصادر الدخل بحيث تشكل الموارد غير النفطية ٦٠٪، وعدم تجاوز الدين العام ١٥٠٠ مليون ريال (حوالي ٤٠٠٠ مليون دولار)، ورفع رصيد الصندوق الاحتياطي للدولة (الصندوق السيادي) بحيث تسهم استثماراته بـ ٢٥٪ من الإيرادات العامة السنوية بحلول ٢٠١٥، والتوقف تماماً عن سحب أي مبالغ من صندوق الاحتياط بدءاً من عام ١٩٩٦م (الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني، وزارة التنمية، ١٩٩٥). إلا أن أغلب هذه المستهدفات

التي ذكرت أعلاه وتشكل - من منظور الباحثة - عمود وجوهر الخطة الإستراتيجية بمجالاتها المختلفة، لم تتحقق، بل إن الاقتصاد العماني شهد تراجعاً مريعاً خلال السنوات الخمس الأخيرة من عمر هذه الخطة (٢٠١٥-٢٠٢٠)، فما زالت الإيرادات النفطية - منشور وزارة المالية لموازنة العام ٢٠٢٠ - تمثل ٧٢٪، ولا تمثل الإيرادات غير النفطية سوى ٢٨٪، كما تجاوز حجم الدين العام وفق بعض المصادر أكثر من ٥٠ مليار دولار عام ٢٠٢٠ وتم استنزاف الصندوق الاحتياطي بشكل كبير لتغطية العجز المالي بموازنة الدولة خلال الخمس سنوات الأخيرة.

أسباب اختيار الموضوع

تم إعداد خطة إستراتيجية لتطوير النظام التعليمي في سلطنة عُمان وذلك من أجل أن تُحقق الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني النجاح المرجو. وتُحدد هذه الخطة المجالات التي ينبغي للحكومة التركيز عليها وخطط التنفيذ التي تجعل من التعليم ذو صلة بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع العماني. وشهد قطاع التعليم في سلطنة عُمان نمواً مطرداً منذ العام ١٩٧٠م من حيث توفير التعليم لأكثر عدد من المواطنين وتحقيق المساواة في فرص الحصول عليه وتقديم تعليم يتصف بالجودة. ولا يزال هنالك الكثير الذي يجب القيام به لتطوير النظام التعليمي ليحقق التميز وليواكب الأنظمة التعليمية في الدول المتقدمة حيث إنّ هنالك الكثير من الجوانب تحتاج إلى تطوير وتعزيز بحيث يتمكن النظام التعليمي والمؤسسات التعليمية من إعداد طلاب يتصفون بالمعرفة ويمتلكون المهارات والقيم الثقافية العليا وذوي قدرات عالية في المنافسة ويتسمون بالمصداقية.

حسبما تمت الإشارة إليه في وثيقة "من الانطلاق إلى النجاح" (٢٠٠٥)، وحسب ما أشارت إليه الدراسات التي قامت بها الوزارة مع بيوت خبرة عالمية (البنك الدولي، ٢٠١٢، الدراسة النيوزلندية، ٢٠١٧) لا يزال النظام التعليمي في سلطنة عُمان يواجه العديد من التحديات لتحقيق جودة التعليم.

بناء على ما سبق ونظراً لكون التخطيط الإستراتيجي يحظى باهتمام واسع على المستوى الدولي، باعتباره أحد أهم مقومات نجاح الدول في الوقت المعاصر جاءت فكرة دراسة مستوى

ممارسة التخطيط الإستراتيجي التربوي في المؤسسات العمانية وذلك للاقترب أكثر من المؤسسات التعليمية العمانية، من حيث مدى اعتمادها على التخطيط الإستراتيجي في تسيير أعمالها وتحقيق أهداف سعيًا لتحقيق الجودة في النظام التعليمي.

كما أن من الأسباب الداعية لاختيار موضوع الدراسة هو الرغبة في الوقوف على دور الخطط الإستراتيجية التربوية في تحقيق أهداف المؤسسات العمانية و التعرف بأسلوب علمي وواقعي على أهم المعوقات والتحديات التي تعيق بعض المؤسسات من تحقيق أهدافها الموضوعية في إطار الخطط الإستراتيجية.

ومن المهم الإشارة إلى قلة الدراسات العمانية التي حاولت بحث هذا الموضوع، ومن ثم الحرص على إثراء المؤسسات والمكتبة العمانية بمثل هذا النوع من الدراسات.

مشكلة الدراسة

تتم سلطنة عمان كغيرها من دول العالم بإيجاد خطط إستراتيجية تربوية فاعلة لمواكبة تطور المجتمع وأفراده، واحتياجاته التنموية، وقد حققت السلطنة إنجازات متميزة في تطوير منظومة التعليم بقطاعاتها المختلفة، فمثلاً أكدت نتائج الدراسة المشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي (٢٠١٢) على فاعلية قطاع التعليم المدرسي في توفير التعليم وتطويره، وذلك عبر خطط خمسية متوالية بداية من قيام النهضة التنموية الحديثة عام ١٩٧٠م (مجلس التعليم، ٢٠١٤)، وبالرغم من تلك الإنجازات إلا أن قطاع التعليم في السلطنة يواجه تحديًا محوريًا يتمثل في تديني مستوى الإنجازات التي يحققها الطلبة، والحاجة للارتقاء بجودة التعليم (وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي، ٢٠١٢؛ وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية، ٢٠١٧)، وما إعداد الإستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠، واستهداف جودة التعليم من محاورها الرئيسة (مجلس التعليم، ٢٠١٨) إلا شاهد على أهمية تبني خطط إستراتيجية فاعلة، لتحسين تلك الجودة، مع إيجاد رؤية مشتركة على مستوى السلطنة للتركيز على تطوير التعليم.

وعلى الرغم من أن أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التوجهات التنموية لقطاع التعليم، وتبويد مخرجاته، إلا أن ذلك التخطيط يواجه العديد من الإشكاليات في السلطنة، منها ما بينت نتائج دراسة وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي (٢٠١٢) حيث أظهرت وجود

حاجة لتطوير رؤية قطاع التعليم وتخطيطه، وأوصت الدراسة بإيجاد طرق مناسبة للتنسيق والتعاون بين جميع الوزارات المعنية بالتعليم، لإعداد إستراتيجية وطنية للتعليم، وكذلك تطوير عملية جمع البيانات، واستخدامها بشكل فاعل في التخطيط، وإعداد نظام معلومات إداري قائم على بيانات أكثر دقة وصدقية؛ لدعم عملية التخطيط التربوي.

ومن جانب آخر أظهرت دراسة تقييم نظام التعليم المدرسي المنفذة من قبل وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية (٢٠١٧) أن التغيير الفعال في النظام التعليمي بالسلطنة لا يتطلب بالضرورة إدخال تغييرات جذرية وكبيرة بصورة مفاجئة، بل يمكن تحقيقه بنفس القدر من خلال إدخال تغييرات مخطط لها بشكل فاعل، حيث إن أهم جزء مطلوب في عملية إحداث التغيير بنظام التعليم هو وجود أهداف محددة وواضحة، وأن تكون مرتبطة بجميع أجزاء النظام، مع الحاجة لوجود حوكمة فاعلة لدعم أهداف النظام وخططه، بالإضافة إلى وجود إطار زمني محدد ومناسب؛ لتحقيق الأهداف والمخرجات المنشودة. وفي ذات السياق، أكدت توصيات ندوة التعليم والتوجهات التنموية وفرص التوظيف الحالي والمستقبلية في سوق العمل، ضرورة تأهيل المختصين في السلطنة في مجال التخطيط الإستراتيجي، والسياسات التعليمية، وذلك بالاستفادة من البرنامج الوطني للدراسات العليا (مجلس التعليم، ٢٠١٧). وتأسيماً على ما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة على النحو التالي: "ما مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية؟".

أسئلة الدراسة

١. ما مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان؟
٢. ما خصائص التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان؟
٣. هل من اختلاف في مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان يعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي من منظور عينة الاستبانة؟
٤. ما مدى التوافق بين الخطة الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية والإمكانات المادية والفنية المتوفرة لديها؟