

## معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عُمان

حسام الدين السيد محمد ابراهيم

دكتور باحث بشعبة بحوث التخطيط التربوي في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بمصر (باحث رئيس)  
h.ibrahim@unizwa.edu.om

خميس بن عبدالله بن سعيد البوسعيدي

باحث تربوي بوزارة التربية والتعليم – سلطنة عُمان (باحث مُشارك)

بدرية بنت درويش بن صالح البلوشية

وزارة التربية والتعليم – سلطنة عمان

وطالبة دكتوراة بجامعة تونس (باحث مُشارك)

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عُمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٧٦) من مُديري المدارس والمُعلمين الأوائل والمشرفين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان لمحاوّر الدراسة ككل كانت ضمن الدرجة المتوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولكن توجد هذه الفروق في متغيرات الجنس ولصالح الذكور، ومتغير الخبرة لصالح أكثر من ١٠ سنوات، ومتغير الوظيفة لصالح المشرفين.

الكلمات المفتاحية: المعوقات ، التخطيط الاستراتيجي، المدارس الخاصة ، سلطنة عُمان.

## المقدمة:

تواجه مدارس اليوم تحديات وتطورات كثيرة ومتنوعة مثل العولمة، والانفجار المعرفي الهائل، وثورة الاتصالات والمعلومات، والتطور التكنولوجي، ولمواجهة كل هذه التحديات والتطورات أصبح لزاماً عليها أن تخطط جيداً لكافة برامجها ومشروعاتها وأنشطتها الحالية والمستقبلية من خلال مشاركة كافة المهتمين بالعملية التعليمية من هيئة عاملين بالمدرسة والطلبة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.

ويُعتبر مدخل التخطيط الاستراتيجي من المداخل الإدارية التي تُمكن المدارس المعاصرة من مواجهة تحدياتها وتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية؛ حيث يتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تستخدمها المدرسة لتحقيق أهدافها وتوجهها الاستراتيجي على المدى البعيد (Nyagah,2015, 183) ، كما يُمكنها من صنع واتخاذ القرارات الرشيدة بشأن الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية والمادية لتنفيذ هذه الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها. (Haythem, 2015, 3)

ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق التوازن الإيجابي بين المدرسة وبيئتها على المدى الطويل، وتوفير عملية منهجية لجمع المعلومات عن الصورة الكبرى للمؤسسة واستخدامها لتحديد اتجاهها، ومن ثم ترجمة هذا الاتجاه إلى أهداف محددة وأغراض وإجراءات، فهو يمزج بين التفكير المستقبلي والتحليل الموضوعي والتقييم الذاتي للأهداف والأولويات لرسم مسار عمل مستقبلي يضمن حيوية المنظمة وفعاليتها بصورة مُستمرة. (Kimiti, et.al.,2014, 2)

كما يهدف إلى بناء استراتيجية تعتبر بمثابة خريطة طريق تنظيمية تحقق الخيارات الاستراتيجية طويلة المدى تمكن المدرسة من العبور للمستقبل وتحقيق نتائجها المرجوة، وذلك من خلال وضع رؤية ورسالة مُحددتين، واتخاذ قرارات فعالة تتلاءم مع البيئة التنظيمية للمدرسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Bagire & Namada, 2013,481)

ويساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسة على حل مُشكلاتها، وتدعيم تنفيذ عمليات التغيير بها ، ومساعدتها في تحديد أولوياتها، وفهم البيئة الخارجية التي تُحيط بها وما بها من فرص وتهديدات، والبيئة الداخلية وما بها من جوانب قوة وضعف ، وتحديد التقدم في تحقيق أهدافها، كما يهتم أيضاً بالطلبة؛ حيث يُركز على عمليات تعليمهم وتعلمهم وإنجازاتهم وتوقعاتهم ، ومشاركاتهم ورفاهيتهم، وانتقالاتهم وتحولاتهم. (Victoria Department of Education, 2012,3-4)

كما يُحفز التخطيط الاستراتيجي الأفكار والإبداعات الجديدة، وتحسين أساليب التواصل التنظيمي بين مختلف مستويات المدرسة، وكذا تحسين التفاعل والاندماج بين أعضائها، والاهتمام بجميع العمليات والأنشطة سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، والاستثمار الأمثل للفرص المُتاحة، فضلاً عن زيادة قدراتها على منع التهديدات الخارجية. (Sosiawani, et.al.,2015, 202-)

ويتميز التخطيط الاستراتيجي بعدة سمات حيث؛ إنه عملية تعليمية اكتشافية مُفتحة، وواقعية ومرنة، ومحددة، ومرتبطة الأهداف، ومبتكرة، وسريعة الاستجابة للتغيرات، كما أنه عملية طموحة ومُلهمة ومُستدامة ، وشاملة وتشاركية ، وتدعم المُسائلة والمُحاسبة ، وتهتم بالبيئة المُحيطة ، وتعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة. (Lingam, et.al.,2014,20-21)

إنّ يتضح أن التخطيط الاستراتيجي أحد مداخل التطوير والتحسين والتغيير المدرسي، ويهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء في إطار من المُسائلة والمُحاسبة الدقيقة وعلى المدى البعيد، ويحقق مجموعة من الفوائد المتنوعة للعملية التعليمية؛ حيث يرتقي بعمليات تعليم وتعلم الطلبة، ويُركز على إنجازاتهم ومشاركاتهم في الأنشطة المدرسية، ويُمكن الإدارة المدرسية من صنع واتخاذ قرارات رشيدة بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة ، والاستثمار الأمثل لموارد المدرسة المادية والبشرية، وتحقيق المُشاركة الفاعلة بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية من إدارة ومُعلمين وأخصائيين وطلبة وأولياء أمور وأعضاء مجتمع محلي، مما يُساهم في حل مُشكلات العملية التعليمية، وتحقيق أهداف العملية التعليمية بجودة وتميز.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المراحل تبدأ بإعداد وهيئة البيئة المدرسية من خلال إدارة مدرسية تؤثر إيجابياً على هيئة العاملين، وتُغير من رؤيتهم وأفكارهم وعقلياتهم وتوجهاتهم ومعتقداتهم، وتمكنهم من مواجهة التحديات المختلفة (Lasisi & Ali,2010, 94) ، ويتم في هذه المرحلة تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي من أعضاء منظرين قادرين على الخيال وتصور المستقبل، وآخرين إجرائيين تنفيذيين يركزون على إنجاز المهام وتنفيذها، وتكون لديهم السلطة والقابلية والاحترام ، ويمثلون كافة المستويات التنظيمية المدرسية.(الحر، ٢٠٠٣، ٥٣)

أما المرحلة الثانية من التخطيط الاستراتيجي فتشتمل على بلورة الرؤية وهي حلم يتمناه القائمون على المدرسة ويعملون لتحقيقه، كما أنها حالة مستقبلية تستدعي التفكير في الوسائل التي تؤدي إلى جعلها ممكنة التنفيذ. (وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية، ٢٠٠٩، ٢١)

وتتضمن المرحلة الثالثة من التخطيط الاستراتيجي تحديد القيم وهي بمثابة إرشادات في العمليات والبرامج والأنشطة، ومن أمثلة القيم الالتزام والاحترام المتبادل، والتقدير، والجودة، والاهتمام، والثقة بالنفس والآخرين، بالإضافة إلى التخصص، والرعاية والاهتمام، والملكية، والفخر، الدعم، والصدق والإخلاص، والمسئولية، (Victoria Department of Education and Training,2005,6-7).

أما المرحلة الرابعة من التخطيط الاستراتيجي فتشتمل على تشكيل الرسالة حيث تُعد ترجمة تفصيلية لرؤية المدرسة وتُعبّر عن الوظيفة الرئيسة لها وسبب وجودها، وما الذي ينبغي أن تحققه عملياتها، وذلك من خلال الاعتماد على بيانات تتعلق بتاريخ المدرسة، ومناهجها الدراسية، وثقافتها ، وخدماتها ، ووضعها الراهن وتطلعاتها المستقبلية. (Hinton,2012, 9-10)

وتشتمل المرحلة الخامسة للتخطيط الاستراتيجي على أسلوب التحليل البيئي الرباعي (SWOT)، حيث يتضمن تحديد وتشخيص العوامل الداخلية وهي جوانب القوة (Strength) والضعف (Weakness) في القرارات والأداءات الخاصة بالمدرسة الحالية أو المتوقعة مستقبلياً مثل: قدرات هيئة العاملين، والوضع المالي، ومصادر العمل التطوعي، والأبنية والتجهيزات المدرسية (Gretzky,2010,93)، كما تتضمن تحديد وتشخيص العوامل الخارجية وهي الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) المتوقعة والتي تفرزها حركة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية في المجتمع (Rao,2010,54-55)، ويُعد أسلوب SWOT أداة ذات قوة كبيرة وفعالية عالية تُساعد المدرسة على معالجة قضاياها، وكيف يمكنها استخدام جوانب قوتها للاستفادة من الفرص والتغلب على التهديدات التي من المحتمل أن تواجهها حالياً أو مستقبلاً (Kiptoo & Mwirig ,2015, 188) ، وهو أيضاً أداة تحليل منهجية لتحديد العوامل التي تُشكل الاستراتيجيات ، والوصول إلى أفضل تكييف وتوافق وتوازن بين العوامل الداخلية والخارجية.

(Zohrabia & Manteghib ,2011, 206)

في حيث تتضمن المرحلة السادسة للتخطيط الاستراتيجي تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء المدرسي في شتى المجالات ولا سيما عمليات تعليم وتعلم الطلبة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة ، والتنمية المهنية لهيئة العاملين بالمدرسة، وتحسين وتطوير المناهج الدراسية وما يرتبط بها من أنشطة. (Sapungan & Mondragon,2015,150-151).

وتتناول المرحلة السابعة وضع الخطة التنفيذية وهي وثيقة تشمل توجيه السياسات واستراتيجيات التنفيذ، والإجراءات والمعايير اللازمة للتنفيذ والمتابعة والتقييم (Chukwumah,2015, 136) ، وتهدف إلى ترجمة الأهداف والاستراتيجيات والمسؤوليات إلى إجراءات عملية ، ويتم فيها تحديد أولويات التنفيذ في ضوء إطار زمني محدد، وتنتقل بالبرامج والمشروعات من المبادئ العامة إلى البرامج المحددة، ومن النظرية إلى التطبيق، ومن العموميات إلى الخصوصيات، (Carron,2010,34-35). وتشتمل المرحلة الثامنة للتخطيط الاستراتيجي على المتابعة والتقييم وهي المقياس الذي يمكن من خلاله الحكم على مدى تحقيق برامج ومشروعات الخطة لأهدافها ووسائلها المحددة مسبقاً، وتتعدد وتتوعد أساليب التقييم فيمكن أن يكون تقيوماً ذاتياً أو

داخلياً أو خارجياً، ويمكن أن يكون تقويماً مرحلياً أو نهائياً (Chang,2008,8-9) ، ويعتمد التقرير السنوي للمدرسة على تقويم الخطة التنفيذية وما تحقق منها من أهداف، وما لم يتحقق فيتم ذكر أسباب ذلك، كما يكون من أولويات العمل في السنة التالية. (Victoria Department of Education, 2017,3)

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي عملية مُتعددة الأركان ومُتَشعبة الأبعاد وتسير وفق مراحل مُحددة، وكل مرحلة تشتمل على مجموعة من العمليات تتكامل مع بعضها البعض لتيسير الانتقال إلى المرحلة التي تليها ، وتعتمد على التحديد الدقيق للمهام والمسئوليات للقيام بالأنشطة والبرامج المُخطط لها ومن ثم تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وتميز في العمل.

ولكن يواجه التخطيط الاستراتيجي عديداً من المعوقات تحد من فعاليته ومن تحقيق أهدافه بجودة وتميز حيث أورد العجمي (٢٠١١، ٤٠٤-٤٠٥) عدة معوقات تواجه عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي تتعلق بالأهداف المرجوة ، والمشاركة الداخلية والخارجية، والبيانات والمعلومات، والاعتماد المتبادل بين أقسام المدرسة، والمصادر والموارد.

وأشار عاشور (٢٠٠٦، ٧) إلى عدة معوقات للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في "عدم توفر وقت الإدارة لكثرة انشغالها بالمهام الكثيرة، ونقص الموارد المادية، وضعف التزام العاملين، والافتقار إلى التنوع في فريق التخطيط، والخوف من التغيير، والافتقار إلى رؤية وقيم مشتركة، ونقص المعرفة بالتخطيط".

وتناولت مصطفى (٢٠١٢، ٢٠٣-٢٠٥) مجموعة أخرى من المعوقات التي تواجه عمليات التخطيط الاستراتيجي تشتمل على انخفاض المستوى المهني والأكاديمي للإدارة المدرسية، وانخفاض المعايير الأكاديمية للمعلمين والعاملين، وغياب نظم المحاسبة والمعايير المتفق عليها، وضعف مشاركة الطلبة، وعدم فعالية المناهج والتعليم وممارسات التدريس، وعدم وضوح الأهداف، قصور مشاركة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني.

وتوصل كل من كيروب وزملاؤه (Kiprop, et.al.,2015, 54-55) إلى وجود مُعوقات تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي مثل: افتقار القيادات المدرسية إلى كثير من المهارات الإدارية وكذا مقاومتها للتغيير، ونقص التمويل، وافتقار المباني المدرسية إلى التجهيزات المناسبة، وقلة الوعي بالسياسات التعليمية القائمة بالإضافة إلى قدها وعدم تطويرها، فضلاً عن نقص التدريب المُتميز والإشراف المُنظم على العملية التعليمية، وضعف الثقافة التنظيمية للعاملين بالمدرسة، وضعف أدوار مجالس الآباء والمعلمين، وعدم القدرة على استخدام أسلوب SWOT ، وقلة المُشاركة المُجتمعية.

كما كشف موري (Mori, 2013,10-11) عن عدة معوقات تواجه التخطيط الاستراتيجي مثل: اعتماد الإدارة على الفكر التقليدي، وقلة الوعي بأهميته، ووجود أخطار أو أزمات مفاجئة تتعرض لها المؤسسة، وعدم استيعاب المؤسسة التغييرات الجديدة، وقلة الموارد المدرسية مثل (الوقت- الطاقة- المال)، وضعف إعداد وتجهيز البيئة المدرسية لعملياته.

وبناءً على ما سبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يواجه مجموعة من المعوقات بعضها معوقات مادية تتضمن قلة الموارد المادية المدرسية من أبنية وتجهيزات و مصادر مالية، والبعض الآخر معوقات بشرية تتمثل في افتقار الإدارة المدرسية للمهارات، ومقاومة العاملين بها للتغييرات الناتجة عن التخطيط ، ونقص التدريب اللازم في هذا المجال، وقصور مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

وفي سلطنة عُمان تُعتبر المدارس الخاصة رافداً مهماً من روافد التعليم وشريك أساسي مع المدارس الحكومية في تقديم الخدمات التعليمية للمجتمع ، حيث بلغ عدد المدارس الخاصة (٥٠٠) مدرسة، وعدد الطلبة المُلتحقين بها (٨٩٢٧٥) طالباً ، ووصل عدد المعلمين فيها إلى (١١٣٠٠) معلم ومعلمة وهذا وفق الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم في العام الدراسي ٢٠١٧م/٢٠١٨م. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠١٧)، وأولت وزارة التربية والتعليم اهتماماً مُتميزاً بالمدارس الخاصة حيث يوجد بالوزارة دائرة للمدارس الخاصة، وكذلك توجد أيضاً دائرة للمدارس الخاصة في جميع المديريات العامة للتربية والتعليم التابعة لها. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠١٣)

ويتولى مسؤولية التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة الإدارة المدرسية ممثلة في مدير المدرسة ومساعدته ، بالإضافة إلى مشاركة مجلس الآباء والأمهات في عمليات التخطيط المدرسي في كثير من المجالات. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠٠٦، ١٤-١٥) ، وتتولى هذه الفئات مسؤولية إعداد خطة المدرسة بمشاركة العاملين والمستفيدين من خدمات المدرسة، ومتابعة تنفيذها، وتقييمها وتطويرها. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠١٥، ١٠-١٣).

ونظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي والمعوقات التي تواجهه فقد تناولته كثير من الدراسات السابقة العربية حيث أشارت نتائج دراسة القشيري (٢٠٠٧) إلى ضعف صياغة أهداف الخطة الاستراتيجية وفي تنفيذها وتقييمها ومتابعتها في المدارس الثانوية في محافظة عدن.

وكشفت نتائج دراسة الشاعر (٢٠٠٧) عن وجود معوقات بدرجة متوسطة تتعلق بتطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي بمحافظات غزة بفلسطين أهمها صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية ، وكثرة انشغالهم بمشكلات الطلبة وأولياء الأمور، ووجود معوقات بدرجة عالية تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها أهمها قلة الإمكانيات والموارد المتاحة للمدرسة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة، بينما توجد فروق في متغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأدنى وهو الدبلوم.

وتوصلت نتائج دراسة محمد (٢٠٠٨) إلى أن التعليم الثانوي المصري يعاني من عديد من المشكلات تعوق التخطيط الاستراتيجي أهمها ضعف تحقيق التعليم لأهدافه، وانخفاض إنتاجيته وكفاءته الداخلية والخارجية، وزيادة كلفته التعليمية، وقلة الموارد المادية والمالية المتاحة له، وقلة مساحة المباني الدراسية وتقادمها، وانخفاض دخل العاملين.

وأظهرت نتائج دراسة اللواتية (٢٠١٣) وجود معوقات بدرجة كبيرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان في مجالات طبيعة التخطيط الاستراتيجي، وإدارة دائرة التخطيط والاحتياجات، ورؤساء الأقسام، والعاملين بدائرة التخطيط، والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي، كما أظهرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأبرزت نتائج دراسة الليمون (٢٠١٤) وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارات مدارس التعليم العام بمنطقة أبو ظبي التعليمية بدرجة مرتفعة ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وسنوات الخبرة لصالح أكثر من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، والوظيفة لصالح الموجهين.

وخلصت نتائج دراسة الحربي (٢٠١٥) إلى وجود معوقات بدرجة عالية خاصة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية في مجالات طبيعة التخطيط الاستراتيجي، والعاملين ، والإدارة التعليمية العليا، والمجتمع المحلي، كما خلُصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في عدد سنوات الخبرة.

وبينت نتائج دراسة العبري (٢٠١٦) أن ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عُمان للتخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة في مجالات: القيم، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، وضعيفة في مجالات التحليل البيئي، والرؤية المستقبلية، وتنفيذ الخطة ومتابعتها وتقييمها، وتهيئة المعهد للتخطيط ، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمؤهل العلمي لصالح الماجستير، وسنوات الخبرة لصالح أكثر من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات.

كما اهتمت كثير من الدراسات السابقة الأجنبية بالتخطيط الاستراتيجي حيث أشارت نتائج دراسة تسايكوروس وباساريدس (Tsiakkios and Pashiardis, 2002) إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في النظام التعليمي القبرصي يعتمد على عدة ركائز أهمها وجود قيادات مُميزة للتعليم ، وتنمية قدرات الموظفين من خلال برامج التنمية المهنية المتميزة، وزيادة الموارد المالية

لوزارة التربية والتعليم، وتتمية الروابط المحلية بين المدارس والآباء والمنظمات المحلية والسلطات المحلية، وتوفير أدوات وأجهزة وآلات تكنولوجية متطورة في المدارس، والربط بين المؤسسات التعليمية وغير التعليمية.

وتوصلت نتائج دراسة بيل (Bell, 2002) إلى أن التخطيط الاستراتيجي مكن إدارة المدارس الإنجليزية من التعرف على جوانب القصور في العمل، ودعم عمليات التطوير المدرسي، وأكسب المدارس قدرة من المرونة في تنفيذ برامجها، وعزز التعاون والمشاركة بين المهتمين بالعملية التعليمية .

وكشفت نتائج دراسة ستولر وآخرون (Stollar and others, 2006) أن نموذج التخطيط الاستراتيجي التعاوني في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية يعتمد على التعاون بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية داخل وخارج المدرسة من إدارة ومعلمين وطلبة وأولياء أمور والخبراء الاستشاريين المحليين أو هيئة التدريس في الجامعات ، ويساعد المدرسة في التغلب على مشكلاتها، ويوفر إطاراً متميزاً لتحقيق التوافق بين الابتكار وثقافة المدرسة، ويلبي احتياجات جميع الطلبة، ويوفر معلومات وبيانات شاملة تساعد في اتخاذ القرارات.

وأظهرت نتائج دراسة أنليكورت (Altinkurt, 2010) أن اتجاهات موظفي المديرية التعليمية ومديري المدارس التركية نحو التخطيط الاستراتيجي كانت إيجابية في كافة مجالات الدراسة وهي التطوير التنظيمي، والثقة ، والإنتاجية، والفعالية، والواقعية. وأبرزت نتائج دراسة سونجاها ويان (Songhua and Yan , 2012) أن التخطيط الاستراتيجي كان له دور كبير في عمليات الإصلاح التربوي في المدارس الصينية في مجالات عديدة مثل: صنع واتخاذ القرار، واستقلالية المدارس ومنحها مزيداً من السلطات، والتوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية وتحسين الخدمات التعليمية، وتحسين عمليات الإشراف التربوي والتقييم الأكاديمي للطلبة.

وخلصت نتائج دراسة وليامز وجونسون (Williams and Johnson, 2013) إلى أن مديري المدارس الأمريكية يطورون خططهم الإستراتيجية وما تتضمنه من قضايا، ويناقشون التحديات التي تواجهها مع كافة المهتمين بالعملية التعليمية، ويهتمون بعمليات تقييم الخطة الإستراتيجية، ويركزون على اتخاذ قرارات إستراتيجية تسمح للمدرسة بمواجهة التحديات والوفاء بالمتطلبات . وبينت نتائج دراسة وانجالا و راريا (Wanjala and Rarieya, 2014) إلى وجود مجموعة من المعوقات تواجه التخطيط الاستراتيجي في المدارس الكينية مثل: قلة المعرفة والوعي بالتخطيط الاستراتيجي، ونمط القيادة التقليدي في المدارس وقلة خبرته، وضعف الموارد المادية والمالية، وقلة برامج التنمية المهنية.

### مشكلة الدراسة:

بدأ إحساس الباحثين بالمشكلة من خلال طبيعة وظيفة أحد أعضاء الفريق البحثي في الإشراف والمتابعة على المدارس الخاصة حيث وجدت من خلال زيارتها للمدارس الخاصة وجود خلط بين صياغة مفهوم رؤية ورسالة المدرسة ، وضعف القدرة على تحديد الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للمدرسة، وقصور في صياغة الأهداف الاستراتيجية، وتداخل الآراء في تحديد محتوى الخطة التنفيذية السنوية، واختلاف مراحل التخطيط بين المدارس ، وقصور في تقييم الخطة ومتابعتها، والمفهوم الخاطئ حول مدة الخطة الاستراتيجية ، ونقص برامج التدريب على التخطيط الاستراتيجي، ووجود بعض القصور في الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ مشروعات وبرامج الخطة الاستراتيجية.

ولتدعيم هذا الإحساس والشعور بالمشكلة قام الباحثون بدراسة استطلاعية على عينة مكونة من (٢٠) من مديري المدارس والمعلمين الأوائل والمشرفين المتابعين للمدارس الخاصة في محافظتي شمال وجنوب الباطنة بسلطنة عُمان من غير عينة الدراسة، وتضمنت الدراسة توجيه سؤال واحد للعينة اشتمل على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة، وكشفت نتائج الدراسة إلى وجود مجموعة من المعوقات تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي مثل: قلة تدريب الإدارة المدرسية

والمُعلمين، وصعوبة تحديد بعض العمليات كالفرص والتحديات، وقلة مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في البرامج والمشروعات والأنشطة التعليمية بالمدارس.

وبالإضافة إلى ما سبق أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود بعض المشكلات في المدارس الخاصة وتُعتبر مُعوقاً للتخطيط الاستراتيجي، حيث توصلت نتائج دراسة الغفيلي (٢٠١٣) إلى قصور تنفيذ المناهج الدراسية والأنشطة المرتبطة بها في المدارس الخاصة بسلطنة عُمان، وقلة تعاون أولياء الأمور مع المعلمين، ووجود مشكلات في علاقة الإدارة مع المعلمين ، وظروف العمل التي تجعل المُعلمين يتحملون كثير من الأعباء والمهام والمسئوليات ، ومشكلات خاصة بالطلبة ، وعلاقة العاملين بأصحاب المدرسة. كما كشفت نتائج دراسة إبراهيم والقنبي (٢٠١٧) أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الخاصة في سلطنة عُمان من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة متوسطة في جميع محاور الدراسة وهي الإيثارة، والكياسة، والروح الرياضية، والضمير، والسلوك الحضاري، وهذا يؤثر بطريقة سلبية على مشاركتهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وما يترتب عليها من برامج ومشروعات تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً .

كما أكدت بعض الدراسات السابقة وجود أوجه قصور في عمليات التخطيط الاستراتيجي في المدارس العُمانية بصفة عامة حيث أبرزت نتائج دراسة الامبوسعيدية (٢٠١٢) وجود قصور في تحفيز الرؤية للعاملين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان نحو تحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز ، وأن رسالة المدرسة يعترضها قصور في تنمية روح المسؤولية المشتركة ، وأن البيئة الداخلية للمدرسة لا تحقق الثقة التنظيمية الكاملة بين العاملين ولا تحدد الاحتياجات التدريبية التطويرية لهم، كما أن البيئة الخارجية لا تفعل الشراكة المجتمعية بالشكل المطلوب ولا تساعد على التعرف على الفرص المتاحة واستثمارها.

وأظهرت نتائج دراسة العلوي (٢٠١٢) وجود معوقات لدى مُديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجالات طبيعة التخطيط الاستراتيجي ، ومدير المدرسة والعاملين بها ، والإدارة العليا في الوزارة والمحافظات التعليمية ، والمجتمع المحلي والبيئة الخارجية، كما أبرزت نتائج الدراسة أن الخطط الاستراتيجية التي يتم إعدادها وتنفيذها على المستوى المدرسي لا تتوافق مع النهج العلمي السليم، ولا تتناسب أيضاً مع التطورات في مجال التعليم المدرسي بالسلطنة ونماذج التخطيط الاستراتيجي على المستوى العالمي .

وأكدت نتائج دراسة اليعربي (٢٠١٣) قلة الدافعية للمشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان ، وضعف المعرفة بصياغة الرسالة والرؤية للمدرسة، وقصور الإلمام بالأسس العلمية لعناصر الرسالة المدرسية، وقلة الاستعانة ببيوت الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وإهمال تشجيع المبادرات والإبداعات المدرسية في مجال التخطيط الاستراتيجي، ونقص الامكانيات والموارد المتاحة تحد من المشاركة في الخطة الاستراتيجية، وقلة المتابعة الميدانية من القسم المعني من الإدارة العليا لتقديم التغذية الراجعة المناسبة، وقلة توفير دورات تدريبية لمُديري المدارس عن التخطيط الاستراتيجي، وضعف الجدية في تكوين فريق عمل مختص بهذا المجال، والقصور في تحديد الأهداف والبرامج وأولويات العمل.

وخلصت نتائج دراسة عيسان والهنداوي (٢٠١٤) وجود قصور في عمليات التخطيط الاستراتيجي بالمدارس العُمانية في مجالات الاستعداد للبدء في عمليات التخطيط الاستراتيجي، والرؤية والرسالة والقيم، وتقييم الوضع الراهن للمدرسة، والاتفاق على أولويات التطوير والتحسين، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومراقبة ومتابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية، كما أظهرت نقص وعي مُديري المدارس والمعلمين بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي وقلة إدراكهم لأهميته، وقلة التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي، ونقص الدعم من الإدارة العليا، وضعف اهتمام مُديري المدارس بإشراك العاملين في عمليات التخطيط، فضلاً عن قلة حماس المُعلمين للمشاركة، وقلة الموارد المادية المدرسية.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

1. ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عُمان ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والوظيفة ؟

### أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عُمان.
2. تحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والوظيفة.

### أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد كافة المهتمين بالعملية التعليمية داخل المدارس الخاصة بسلطنة عُمان عامة وفي محافظتي شمال وجنوب الباطنة خاصة من إدارة مدرسية وهيئة عاملين وطلبة ومجلس آباء وأمهات، وكذا المسؤولين عن متابعة وتقويم أداء تلك المدارس في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها في التعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومن ثم وضع حلول لها بطريقة علمية للتغلب على آثارها السلبية، وتحقيق الجودة والتميز في مختلف جوانب العملية التعليمية.

### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

1. الحدود الموضوعية: حيث اقتصر على معوقات التخطيط الاستراتيجي في خمس مجالات هي: طبيعة العمليات، والإدارة العليا، والموارد البشرية، والموارد المادية، والشراكة المجتمعية.
2. الحدود البشرية: حيث اقتصر على مديري المدارس والمعلمين الأوائل والمشرفين المتابعين.
3. الحدود المكانية: حيث اقتصر على المدارس الخاصة في محافظتي شمال وجنوب الباطنة.
4. الحدود الزمنية: حيث أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨م.

### مصطلحات الدراسة:

#### 1. التخطيط الاستراتيجي:

عرفه بروم ودروري (Brumm & Drury, 2013, 18) بأنه عملية تتكون من عدة مراحل هي: تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحديد المدخل الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، والاختيار الاستراتيجي، والخطة التنفيذية. وعرفه الزبون وحسن (Al-Zboon & Hasan, 2012, 811) على أنه نوعاً من أنواع التخطيط يتضمن ست مراحل رئيسة هي: التخطيط لمرحلة التخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وتحديد التوجه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، ومتابعة ومراقبة الاستراتيجية.



كما عرفه جوليان بأنه (Julian,2013, 12) عملية تتضمن عدداً من الخطوات هي: الإعداد للتخطيط، وتحديد المُتطلبات، وبناء الرؤية، وصياغة الرسالة، وتقييم البيئة الخارجية، وتقييم الموارد الداخلية، وتحديد القضايا الاستراتيجية، وتحديث صورة المؤسسة الكلية في المستقبل.

وفي ضوء ما سبق يُعرف الباحثون التخطيط الاستراتيجي إجرائياً على أنه عملية شاملة وجهد منظم يقوم به فريق يمثل كافة المهتمين بالعملية التعليمية في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عُمان من إدارة مدرسية ومعلمين وأخصائيين وطلاب وهيئة معاونة، وأولياء أمور وممثلين عن مؤسسات المجتمع المدني، ويتضمن عدداً من الخطوات مثل: وضع رؤية ورسالة للمدرسة، وتحديد القيم الموجهة لعمل الأفراد، وتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية، وتحديد الأهداف وأولويات العمل الاستراتيجي، ووضع الخطط الإجرائية ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

## ٢. معوقات التخطيط الاستراتيجي :

عرف الكلثم وبادرته (٢٠١٢، ١٩٣) معوقات التخطيط الاستراتيجي بأنها "مجموعة الصعوبات البشرية والمادية والتنظيمية والإدارية التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي".

وعرفها الشاعر (٢٠٠٧، ٨) بأنها "الأسباب أو العوامل التي قد تعرقل أو تقلل من تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التخطيط الاستراتيجي".

كما عرفتھا اللواتية (٢٠١٣، ٥) بأنها "كل ما يواجه ويُفاجيء به المخططون من ظروف ومُتغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية أثناء عمليات التخطيط الاستراتيجي".

وفي ضوء ما سبق من تعريفات يُعرف الباحثون المعوقات بأنها العقبات أو الصعوبات أو المشكلات التي تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة بسلطنة عُمان .

## ٣. المدارس الخاصة:

هي المدارس التي يمتلكها أفراد أو شركات أو مؤسسات خاصة ويتلقى التعليم فيها طلاب عمانيون وغير عمانيين، وتشتمل على المدارس الأحادية اللغة، والمدارس الثنائية اللغة، والمدارس العالمية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦، ٢)

## الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتتمثل تلك الإجراءات في تحديد منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها، والتحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة وتحليل البيانات والمعلومات، وذلك كما يأتي:

### منهج الدراسة:

اتباع الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه؛ الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها (المعايطه، ٢٠١١، ١٠٦).

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مُديري المدارس والمعلمين الأوائل والمشرفين المُتابعين للمدارس الخاصة بمُحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عُمان، والبالغ عددهم (٢١٥) فرداً وفق إحصاء وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م، والجدول (١) يوضح تفاصيل مجتمع الدراسة:

### جدول (١)

#### يوضح مجتمع الدراسة

م	الوظيفة	العدد
١	مدير مدرسة	٦٣
٢	معلم أول	١١٠
٣	مشرف	٤٢
	المجموع	٢١٥

### عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية لأفراد مجتمع الدراسة بلغت (100) فرداً ، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (81) استبانة، وتم استبعاد (5) استبانات لعدم اكتمال البيانات، وأصبح العدد الصالح للتحليل الإحصائي (76) استبانة أي بنسبة (٣٥,٣%) من مجتمع الدراسة ، والجدول (٢) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

### جدول (٢)

#### عينة الدراسة حسب متغيراتها

الاجمالي	النسبة %	العدد	المستوى	المتغير
٧٦	٢٣,٧	١٨	ذكور	الجنس
	٧٦,٣	٥٨	اناث	
	١٠٠	٧٦	المجموع	
٧٦	٨٠,٣	٦١	بكالوريوس	المؤهل
	١٧,١	١٣	ماجستير	
	٢,٦	٢	دكتوراه	
	١٠٠	٧٦	المجموع	
٧٦	١٩,٧	١٥	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
	٣٨,٢	٢٩	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
	٤٢,١	٣٢	أكثر من ١٠ سنوات	
	١٠٠	٧٦	المجموع	
٧٦	٣٢,٩	٢٥	مدير مدرسة	الوظيفة
	٥٥,٣	٤٢	معلم أول	
	١١,٨	٩	مشرف	
	١٠٠	٧٦	المجموع	

### أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بإعداد أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من (٤٤) فقرة بعد التحكيم، موزعة على خمسة محاور رئيسة، وكل محور يندرج تحته عدد من الفقرات. والجدول (٣) يوضح محاور أداة الدراسة وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية.

### جدول (٣)

توزيع محاور أداة الدراسة و فقرات كل منها و النسب المئوية للفقرات

م	الأبعاد	عدد الفقرات	النسبة المئوية
١	المعوقات المتعلقة بطبيعة عمليات التخطيط الاستراتيجي	١٠	٢٢,٧%
٢	المعوقات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا	٩	٢٠,٥%
٣	المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية	١٠	٢٢,٧%
٤	المعوقات المتعلقة بالموارد المادية	٦	١٣,٦%
٥	المعوقات المتعلقة بالشراكة المجتمعية	٩	٢٠,٥%
	المجموع الكلي للفقرات	٤٤	١٠٠%

### صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في مجالات الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم سبعة محكمين، وذلك في كلية التربية جامعة السلطان قابوس وقسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى في سلطنة عُمان، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بال حذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب.

### ثبات أداة للدراسة:

قام الباحثون باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج الجدول (٤) توضح ذلك.

### جدول (٤)

معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

م	المحور	معامل الثبات	عدد الفقرات
١	المعوقات المتعلقة بطبيعة عمليات التخطيط الاستراتيجي	٠,٨٧	١٠
٢	المعوقات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا	٠,٨٨	٩
٣	المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية	٠,٩٢	١٠
٤	المعوقات المتعلقة بالموارد المادية	٠,٨٩	٦
٥	المعوقات المتعلقة بالشراكة المجتمعية	٠,٨٦	٩
	المجموع الكلي للفقرات	٠,٩٧	٤٤

يوضح الجدول (٤) أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية؛ حيث بلغ الثابت العام للأداة (٠,٩٧)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية.

### المعالجات الإحصائية:

تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.
- اختبار "مان ويتني" (Mann-Whitney U) لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
- اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Walls) لمعرفة دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين.

## نتائج الدراسة:

تسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج و البيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً للمعيار الآتي لتفسير النتائج؛ حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي ولكن يمكن تطويره إلى ثلاثي، وتم حساب المدى (3-1=2) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (2÷3=0,66)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

### جدول (5)

الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

المتوسط الحسابي (طول الخلية)	درجة الموافقة
من 1 إلى أقل من 1,66	قليلة
من 1,66 إلى أقل من 2,33	متوسطة
من 2,33 إلى 3	كبيرة

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظتي شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان؟

بعد تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة، وتقريغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة لمحاور الدراسة ككل، والجدول (6) أدناه يوضح ذلك.

### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة لمحاور الدراسة ككل

الرتبة	م	محاور الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	يتضح
5	1	المعوقات المتعلقة بطبيعة عمليات التخطيط الاستراتيجي	1,86	0,52	متوسطة	
3	2	المعوقات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا	1,97	0,56	متوسطة	
4	3	المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية المدرسية	1,95	0,59	متوسطة	
1	4	المعوقات المتعلقة بالموارد المادية	2,19	0,63	متوسطة	
2	5	المعوقات المتعلقة بالشراكة المجتمعية	2,06	0,53	متوسطة	
		المجموع الكلي	1,99	0,49	متوسطة	

الجدول (6) أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظتي شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان لمحاور الدراسة ككل كانت ضمن الدرجة المتوسطة حيث؛ بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (1,99)، وانحراف معياري قدره (0,49)، كما تراوح المتوسط الحسابي للمحاور بين (1,86 - 2,19) وانحراف معياري بين (0,52 - 0,63) وجميعها كانت ضمن الدرجة المتوسطة أيضاً، وجاء في المرتبة الأولى محور المعوقات المتعلقة بالموارد المادية بمتوسط حسابي بلغ (2,19) وانحراف معياري قدره (0,63)، يليه في المرتبة الثانية محور المعوقات المتعلقة بالشراكة المجتمعية بمتوسط حسابي بلغ (2,06) وانحراف معياري قدره (0,53)، أما محور المعوقات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (1,97) وانحراف معياري قدره (0,56)، وجاء محور المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (1,95) وانحراف معياري قدره (0,59)، في حين جاء محور المعوقات المتعلقة بطبيعة عمليات التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1,86) وانحراف معياري قدره (0,52).

ولمزيد من التعمق في نتائج الدراسة وتفسيراتها سوف يتم تناول كل محور على حده على النحو الآتي:  
المحور الأول: المعوقات المتعلقة بطبيعة عمليات التخطيط الاستراتيجي:

ويوضح الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة لفقرات هذا المحور .

#### جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة بالنسبة لفقرات محور المعوقات المتعلقة بطبيعة عمليات التخطيط الاستراتيجي

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٧	١	صعوبة فهم بعض المصطلحات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.	١,٨٦	٠,٧١	متوسطة
٣	٢	صعوبة تحديد وصياغة بعض القضايا والموضوعات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.	١,٩٣	٠,٦٧	متوسطة
١٠	٣	صعوبة تحديد التهديدات الخارجية التي تواجه المدرسة.	١,٧٠	٠,٧٨	متوسطة
٩	٤	غياب الموضوعية في تحديد نقاط الضعف في أداء المدرسة.	١,٧٥	٠,٧٩	متوسطة
٨	٥	صعوبة التنبؤ بالاحتياجات المادية والبشرية للمدرسة.	١,٨٥	٠,٧٣	متوسطة
٢	٦	قلة وجود خطط استرشادية محلية أو عالمية للاستفادة منها .	١,٩٩	٠,٧٦	متوسطة
١	٧	قلة الوعي والإلمام بإجراءات ومتطلبات مراحل التخطيط الاستراتيجي.	٢,٠٠	٠,٧٦	متوسطة
٤	٨	صعوبة تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية سنوية.	١,٩٣	٠,٧٨	متوسطة
٦	٩	صعوبة ترجمة الأهداف بعيدة المدى إلى أهداف قصيرة المدى.	١,٨٧	٠,٧٤	متوسطة
٥	١٠	قلة الاتفاق على مبادئ معلنة موحدة للمدرسة.	١,٩٢	٠,٨٣	متوسطة
		المجموع الكلي	١,٨٦	٠,٥٢	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (٧) أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان لفقرات محور المعوقات المتعلقة بطبيعة عمليات التخطيط الاستراتيجي تراوحت قيمها بين (١,٧٠ - ٢,٠٠) وجميعها حصل على درجة تقدير متوسطة، وحصلت الفقرة (٧) التي نصها " قلة الوعي والإلمام بإجراءات ومتطلبات مراحل التخطيط الاستراتيجي " على أعلى متوسط حسابي وقيمه (٢,٠٠) وانحراف معياري قدره (٠,٧٦) ، بينما حصلت الفقرة (٣) والتي نصها "صعوبة تحديد التحديات الخارجية التي تواجه المدرسة" على أقل متوسط حسابي وقيمه (١,٧٠) وانحراف معياري قدره (٠,٧٨).

المحور الثاني: المعوقات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا:

ويوضح الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة لفقرات هذا المحور .

#### جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة بالنسبة لفقرات محور المعوقات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٥	١	قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس.	١,٩٣	٠,٨٤	متوسطة
٢	٢	قلة برامج التنمية المهنية المقدمة لهيئة العاملين بالمدرسة عن التخطيط الاستراتيجي.	٢,٠٨	٠,٧٦	متوسطة
	٣	قلة مشاركة الإدارة العليا في إعداد الخطط الاستراتيجية.	١,٨٦	٠,٧٦	متوسطة

متوسطة	٠,٨٤	١,٩٠	ضعف اهتمام الإدارة العليا بالمتابعة الميدانية وتقديم التغذية الراجعة للخطط الاستراتيجية بالمدارس.	٤	
متوسطة	٠,٧٥	٢,٠٥	افتقار الإدارة العليا إلى وجود خبرات متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي.	٥	٣
متوسطة	٠,٧٩	٢,١٧	كثرة التغييرات في النظام التعليمي.	٦	١
متوسطة	٠,٧٥	١,٩٦	ضعف مساهمة الإدارة العليا في برامج التحسين والتطوير الناتجة عن عمليات التخطيط الاستراتيجي بالمدارس.	٧	٤
متوسطة	٠,٨١	١,٨٧	صعوبة حصول المدارس على بعض البيانات والمعلومات من الإدارة العليا.	٨	
متوسطة	٠,٨٥	١,٩٣	تركيز الإدارة العليا في متابعتها للمدارس على الأعمال الروتينية التقليدية.	٩	٦
متوسطة	٠,٥٦	١,٩٧	المجموع الكلي		

يتضح من خلال الجدول (٨) أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان لفقرات محور المعوقات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا تراوحت قيمها بين (١,٨٦ - ٢,١٧) وجميعها حصل على درجة تقدير متوسطة، وحصلت الفقرة (٦) التي نصها " كثرة التغييرات في النظام التعليمي " على أعلى متوسط حسابي وقيمه (٢,١٧) وانحراف معياري قدره (٠,٧٩) ، بينما حصلت الفقرة (٣) والتي نصها " قلة مشاركة السلطات التعليمية العليا في إعداد الخطط الاستراتيجية " على أقل متوسط حسابي وقيمه (١,٨٦) وانحراف معياري قدره (٠,٧٦).

#### المحور الثالث: المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية:

ويوضح الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة لفقرات هذا المحور .

#### جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة بالنسبة لفقرات محور المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٢	١	قلة قناعة بعض العاملين في المدرسة بجدوى التخطيط الاستراتيجي.	٢,٠٩	٠,٧٤	متوسطة
٩	٢	كثرة مقاومة بعض العاملين في المدرسة للتغييرات الناتجة عن التخطيط الاستراتيجي.	١,٧٩	٠,٧٥	متوسطة
٤	٣	ضعف مشاركة بعض العاملين بالمدرسة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.	٢,٠٣	٠,٧٥	متوسطة
٥	٤	قلة الخبرات والكفاءات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي بين العاملين.	١,٩٧	٠,٨٣	متوسطة
٧	٥	قلة التزام العاملين بالأدوار والمسئوليات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.	١,٨٧	٠,٧٤	متوسطة
٦	٦	قلة برامج التنمية المهنية المقدمة للعاملين داخل المدرسة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي .	١,٩٣	٠,٧٨	متوسطة
١	٧	سيطرة الأعمال الروتينية على أداء العاملين بالمدرسة.	٢,١٨	٠,٧٩	متوسطة
٨	٨	وجود قيود على تبادل البيانات والمعلومات بين العاملين بالمدرسة.	١,٨٢	٠,٧٥	متوسطة
١٠	٩	ضعف الثقة المتبادلة بين بعض العاملين في المدرسة.	١,٧٥	٠,٨٠	متوسطة
٣	١٠	كثرة الأعباء الوظيفية لدى العاملين بالمدرسة.	٢,٠٩	٠,٨٤	متوسطة
المجموع الكلي					
			١,٩٥	٠,٥٩	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (٩) أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان لفقرات محور المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية تراوحت قيمها بين (١,٧٥ - ٢,١٨) وجميعها حصل

على درجة تقدير متوسطة، وحصلت الفقرة (٧) التي نصها " سيطرة الأعمال الروتينية على أداء العاملين بالمدرسة " على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (٢,١٨) وانحراف معياري قدره (٠,٧٩) ، بينما حصلت الفقرة (٩) والتي نصها " ضعف الثقة المتبادلة بين بعض العاملين في المدرسة " على أقل متوسط حسابي وقيمتها (١,٧٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨٠).

#### المحور الرابع: المعوقات المتعلقة بالموارد المادية:

ويوضح الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة لفقرات هذا المحور .

#### جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة بالنسبة لفقرات محور المعوقات المتعلقة بالموارد المادية

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٤	١	قلة المخصصات المالية الموجهة للبرامج والأنشطة والمشروعات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.	٢,٢١	٠,٨٤	متوسطة
١	٢	قلة الحوافز والمكافآت المخصصة للقائمين والمسؤولين عن البرامج والأنشطة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.	٢,٢٨	٠,٧٧	متوسطة
٥	٣	افتقار المدرسة إلى بعض المباني والتجهيزات الخاصة بتنفيذ البرامج والأنشطة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.	٢,٠٨	٠,٨٣	متوسطة
٦	٤	ندرة وجود كتيبات وأدلة ونشرات استرشادية لعمليات التخطيط الاستراتيجي.	٢,٠٥	٠,٧٢	متوسطة
٣	٥	عدم تناسب الرواتب مع المهام والمسؤوليات والبرامج والأنشطة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.	٢,٢٣	٠,٨٠	متوسطة
٢	٦	قلة المخصصات المالية لبرامج التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.	٢,٢٥	٠,٧٠	متوسطة
		المجموع الكلي	٢,١٩	٠,٦٣	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (١٠) أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان لفقرات محور المعوقات المتعلقة بالموارد المادية تراوحت قيمها بين (٢,٠٥ - ٢,٢٨) وجميعها حصل على درجة تقدير متوسطة، وحصلت الفقرة (٢) التي نصها " قلة الحوافز والمكافآت المخصصة للقائمين والمسؤولين عن البرامج والأنشطة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي " على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (٢,٢٨) وانحراف معياري قدره (٠,٧٧) ، بينما حصلت الفقرة (٤) والتي نصها " ندرة وجود كتيبات وأدلة ونشرات استرشادية لعمليات التخطيط الاستراتيجي " على أقل متوسط حسابي وقيمتها (٢,٠٥) وانحراف معياري قدره (٠,٧٢).

#### المحور الخامس: المعوقات المتعلقة بالشراكة المجتمعية:

ويوضح الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة لفقرات هذا المحور .

## جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتبة بالنسبة لفقرات محور المعوقات المتعلقة بالشراكة المجتمعية

الرتبة	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٦	١	كثرة المتغيرات في البيئة المحلية والمجتمع المحيطة بالمدرسة.	٢,٠١	٠,٧٣	متوسطة
٩	٢	ضعف العلاقة بين أولياء الأمور والمجتمع من جانب والمدرسة من جانب آخر.	١,٧٧	٠,٧٧	متوسطة
٤	٣	عدم وجود تصور واضحة لكيفية المشاركة المجتمعية في عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي.	٢,١٢	٠,٧٥	متوسطة
٣	٤	ضعف مشاركة المؤسسات التعليمية المجتمعية (الجامعات - الكليات - المعاهد) في عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي.	٢,١٧	٠,٧٤	متوسطة
٥	٥	قلة مشاركة أولياء الأمور في برامج وأنشطة التخطيط الاستراتيجي.	٢,١٢	٠,٧٧	متوسطة
٨	٦	عدم اقتناع أولياء الأمور بالأنشطة التي تكمل تعليم وتعلم الطلبة في المنزل.	١,٨٨	٠,٨٣	متوسطة
٢	٧	كثرة غياب أولياء الأمور عن حضور اجتماعات مجالس الآباء والأمهات.	٢,١٨	٠,٧٩	متوسطة
٧	٨	عدم حضور أولياء الأمور لمتابعة المستوى التعليمي لأبنائهم في المدارس.	١,٩٥	٠,٧٦	متوسطة
١	٩	قلة الدعم المادي المقدم من المجتمع المحلي لتنفيذ الأنشطة والبرامج المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.	٢,٣٢	٠,٧٤	متوسطة
		المجموع الكلي	٢,٠٦	٠,٥٣	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (١١) أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان لفقرات محور المعوقات المتعلقة بالشراكة المجتمعية تراوحت قيمها بين (١,٧٧ - ٢,٣٢) وجميعها حصل على درجة تقدير متوسطة، وحصلت الفقرة (٩) التي نصها " قلة الدعم المادي المقدم من المجتمع المحلي لتنفيذ الأنشطة والبرامج المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي " على أعلى متوسط حسابي وقيمه (٢,٣٢) وانحراف معياري قدره (٠,٧٤) ، بينما حصلت الفقرة (٢) والتي نصها " ضعف العلاقة بين أولياء الأمور والمجتمع من جانب والمدرسة من جانب آخر " على أقل متوسط حسابي وقيمه (١,٧٧) وانحراف معياري قدره (٠,٧٧).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والوظيفة ؟ من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "مان ويتني" (Mann-Whitney U) لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين، واختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Wallis) لمعرفة دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين وذلك على النحو الآتي:

### ١. متغير الجنس:

حيث يوضح الجدول (١٢) استخدام اختبار "مان ويتني" (Mann-Whitney U) لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس كما يأتي:



الجدول (١٢)

استخدام اختبار "مان ويتني" (Mann-Whitney U) لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة ز	مستوى الدلالة
المعوقات المتعلقة بطبيعة عمليات التخطيط الاستراتيجي	ذكر	١٨	٥١,٠٦	٩١٩,٠٠	٢,٧٦٥-	٠,٠٠٦
	أنثى	٥٨	٣٤,٦٠	٢٠٠٧,٠٠		
معوقات تتعلق بالسلطات التعليمية العليا	ذكر	١٨	٤٩,٦٧	٨٩٤,٠٠	٢,٤٦١-	٠,٠١٤
	أنثى	٥٨	٣٥,٠٣	٢٠٣٢,٠٠		
المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية بالمدارس	ذكر	١٨	٥٠,١٧	٩٠٣,٠٠	٢,٥٧٠-	٠,٠١٠
	أنثى	٥٨	٣٤,٨٨	٢٠٢٣,٠٠		
المعوقات المتعلقة بالموارد المادية	ذكر	١٨	٤٧,٨٩	٨٦٢,٠٠	٢,٢١٩-	٠,٠٢٦
	أنثى	٥٧	٣٤,٨٨	١٩٨٨,٠٠		
المعوقات المتعلقة بالشاركة المجتمعية	ذكر	١٨	٤٨,٣٦	٨٧٠,٥٠	٢,٣٢١-	٠,٠٢٠
	أنثى	٥٧	٣٤,٧٣	١٩٧٩,٥٠		
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ككل	ذكر	١٨	٥١,٨٩	٩٣٤,٠٠	٢,٩٤٥-	٠,٠٠٣
	أنثى	٥٨	٣٤,٣٤	١٩٩٢,٠٠		

يتضح من الجدول (١٢) أن جميع قيم مستويات الدلالة كانت أقل من  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، ومن متوسطات الرتب يتبين أن هذه الفروق كانت لصالح الذكور، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة من الذكور يعتقدون بوجود معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي أكثر من الإناث في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان.

٢. متغير سنوات الخبرة:

حيث يوضح الجدول (١٣) استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Walls) لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما يأتي:

الجدول (١٣)

استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Wallis) لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المعوقات المتعلقة بطبيعة عمليات التخطيط الاستراتيجي	أقل من ٥	١٥	٢٧,١٣	٩,٣٧٢	٢	٠,٠٠٩
	من ٥ الى ١٠	٢٩	٣٥,٠٧			
	أكثر من ١٠	٣٢	٤٦,٩٤			
المعوقات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا	أقل من ٥	١٥	٣٠,٥٠	٦,٣٥٤	٢	٠,٠٤٢
	من ٥ الى ١٠	٢٩	٣٤,٦٢			
	أكثر من ١٠	٣٢	٤٥,٧٧			
المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية بالمدارس	أقل من ٥	١٥	٣١,١٧	١٠,٥٧٦	٢	٠,٠٠٥
	من ٥ الى ١٠	٢٩	٣١,٦٦			
	أكثر من ١٠	٣٢	٤٨,١٤			
المعوقات المتعلقة بالموارد المادية	أقل من ٥	١٥	٢٩,٧٣	٥,٦٧١	٢	٠,٠٥٩
	من ٥ الى ١٠	٢٨	٣٤,٩٣			
	أكثر من ١٠	٣٢	٤٤,٥٦			
المعوقات المتعلقة بالشراكة المجتمعية	أقل من ٥	١٥	٢٩,٠٠	١٠,١١٤	٢	٠,٠٠٦
	من ٥ الى ١٠	٢٨	٣٢,٣٨			
	أكثر من ١٠	٣٢	٤٧,١٤			
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ككل	أقل من ٥	١٥	٢٨,٠٠	١١,٩٢١	٢	٠,٠٠٣
	من ٥ الى ١٠	٢٩	٣٢,٨٤			
	أكثر من ١٠	٣٢	٤٨,٥٥			

يتضح من الجدول (١٣) أن جميع قيم مستويات الدلالة كانت أقل من  $(\alpha \leq 0.05)$  عدا المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة لهذه المعوقات ولصالح أكثر من ١٠ سنوات، وهذا يدل على أنه كلما زادت خبرة أفراد عينة الدراسة كلما زاد اعتقادهم بوجود معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان.

٣. متغير المؤهل العلمي:

حيث يوضح الجدول (١٤) استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Walls) لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كما يأتي:

جدول (١٤)

استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Walls) لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المعوقات المتعلقة بطبيعة عمليات التخطيط الاستراتيجي	بكالوريوس	٦١	٣٧,٣٤	٤,٠١٢	٢	٠,١٣٥
	ماجستير	١٣	٣٩,٢٧			
	دكتوراه	٢	٦٩,٠٠			
المعوقات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا	بكالوريوس	٦١	٣٦,٦٥	٢,٤٣٦	٢	٠,٢٩٦
	ماجستير	١٣	٤٧,١٥			
	دكتوراه	٢	٣٨,٧٥			
المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية بالمدارس	بكالوريوس	٦١	٣٦,٧٠	٢,٠٧٠	٢	٠,٣٥٥
	ماجستير	١٣	٤٥,٧٣			
	دكتوراه	٢	٤٦,٥٠			
المعوقات المتعلقة بالموارد المادية	بكالوريوس	٦٠	٣٦,٨٣	٠,٨٩٧	٢	٠,٦٣٩
	ماجستير	١٣	٤٣,٠٤			
	دكتوراه	٢	٤٠,٢٥			
المعوقات المتعلقة بالشراكة المجتمعية	بكالوريوس	٦٠	٣٨,٠٨	١,١١١	٢	٠,٥٧٤
	ماجستير	١٣	٣٥,٣٨			
	دكتوراه	٢	٥٢,٧٥			
المعوقات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ككل	بكالوريوس	٦١	٣٦,٦٥	٢,٤٧٦	٢	٠,٢٩٠
	ماجستير	١٣	٤٤,٨١			
	دكتوراه	٢	٥٤,٠٠			

يتضح من الجدول (١٤) أن جميع قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة وجود معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية.

#### ٤. متغير الوظيفة :

حيث يوضح الجدول (١٥) استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Walls) لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة كما يأتي:

جدول ( ١٥ )

استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Walls) لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة.

المجال	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المعوقات المتعلقة بطبيعة عمليات التخطيط الاستراتيجي	مشرف	٩	٥٨,٧٢	١٠,٩٥٥	٢	٠,٠٠٤
	مدير	٢٥	٤١,١٦			
	معلم أول	٤٢	٣٢,٥٨			
المعوقات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا	مشرف	٩	٥٩,٢٨	٩,١١٧	٢	٠,٠١٠
	مدير	٢٥	٣٦,٤٢			
	معلم	٤٢	٣٥,٢٩			
المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية بالمدارس	مشرف	٩	٥٥,٠٦	٧,٣٣٥	٢	٠,٠٢٦
	مدير	٢٥	٤٠,٦٦			
	معلم أول	٤٢	٣٣,٦٧			
المعوقات المتعلقة بالموارد المادية	مشرف	٩	٥٨,٠٠	٨,٨٧	٢	٠,٠١٢
	مدير	٢٥	٣٦,٧٠			
	معلم أول	٤١	٣٤,٤٠			
المعوقات المتعلقة بالشراكة المجتمعية	مشرف	٩	٥٧,٢٢	٨,٤٢	٢	٠,٠١٥
	مدير	٢٥	٣٧,٦٠			
	معلم أول	٤١	٣٤,٠٢			
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ككل	مشرف	٩	٦٠,٥٠	١١,٣٠	٢	٠,٠٠٤
	مدير	٢٥	٣٩,٣٢			
	معلم أول	٤٢	٣٣,٣٠			

يتضح من الجدول (١٥) أن جميع قيم مستويات الدلالة كانت أقل من  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة، ومن متوسطات الرتب يتبين أن هذه الفروق كانت لصالح وظيفة مشرف إداري، وهذا يدل على أن وجهات نظر مشرفي ومشرفات المدارس الخاصة

بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان بوجود معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان كانت أكثر من وجهات نظر الوظائف الأخرى.

## مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان ؟

خلصت نتائج الدراسة أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان بالنسبة لمحاور الدراسة ككل، وكل محور على حده كانت ضمن درجة التقدير المتوسطة، وجاء في المرتبة الأولى محور المعوقات المتعلقة بالموارد المادية، يليه في المرتبة الثانية محور المعوقات المتعلقة بالشراكة المجتمعية، أما محور المعوقات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا فقد جاء في المرتبة الثالثة، وجاء محور المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية في المرتبة الرابعة، في حين جاء محور المعوقات المتعلقة بطبيعة عمليات التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الخامسة والأخيرة.

وقد يُعزى ذلك إلى قصور في الثقافة التنظيمية لدى المسؤولين عن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة من أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين وغيرهم من العاملين بالمدرسة، وذلك نتيجة ضعف برامج التنمية المهنية المستمرة الموجهة لهذه الفئات في مجال التخطيط الاستراتيجي سواء أكانت داخل المدرسة أم خارجها، وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى ضعف الشراكة بين المدارس من جانب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي من جانب آخر وعزوفهم عن الحضور إليها، بالإضافة إلى أن متابعة العملية التعليمية لهذه المدارس لا تحظى بالاهتمام المناسب من قبل السلطات العليا ممثلة في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها، فضلاً عن أن المباني والتجهيزات الخاصة في عدد من هذه المدارس لا تستوعب كافة الأنشطة والبرامج المتضمنة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشاعر (٢٠٠٧) التي أشارت إلى جود مشكلات بدرجة متوسطة تتعلق بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمحافظة غزة بفلسطين، ونتيجة دراسة العبري (٢٠١٦) والتي توصلت نتائجها إلى أن ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عُمان للتخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة.

ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اللواتية (٢٠١٣) والتي كشفت عن وجود معوقات بدرجة كبيرة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان. كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات الليمون (٢٠١٤)، وستولر وآخرون (Stollar, et.al. 2006)، وأنتليكرت (Altinkurt, 2010)، وسونجاها ويان (Songhua & Yan, 2012)، ووليامز وجونسون (Williams & Johnson, 2013) والتي أظهرت أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يتم بدرجة عالية في المدارس.

ولمزيد من التعمق في مناقشة نتائج الدراسة وتفسيراتها سوف يتم تناول كل محور على حده وذلك كما يأتي:

### المحور الأول: المعوقات المتعلقة بطبيعة عمليات التخطيط الاستراتيجي:

أظهرت نتائج الدراسة أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان لفقرات محور المعوقات المتعلقة بطبيعة عمليات التخطيط الاستراتيجي جاءت جميعها بدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة التي تنص على " قلة الوعي والإلمام بإجراءات ومُتطلبات مراحل التخطيط الاستراتيجي " في المرتبة الأولى، بينما جاءت الفقرة التي تنص على "صعوبة تحديد التحديات الخارجية التي تواجه المدرسة" في المرتبة الأخيرة. وقد يُعزى ذلك إلى افتقار بعض المدارس الخاصة إلى كفاءات إدارية وفنية وتكنولوجية تُدرك طبيعة وأهمية كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وكذا مُتطلباتها، وتتمكن من تحديد التحديات الخارجية التي تواجه المدارس ومواجهتها بفعالية والتغلب عليها وتعي تأثيراتها الحالية

والمستقبلية، فضلاً عن أن العاملين في المدارس الخاصة لا يخضعون بصورة مُنتظمة للتنمية المهنية المُتضمنة في برامج التعيين والتأهيل والترقية بوزارة التربية والتعليم والمُديريات التعليمية التابعة لها وأيضاً المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين والتي تتضمن كثيراً من الموضوعات عن التخطيط الاستراتيجي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القشبري (٢٠٠٧) التي كشفت ضعف في صياغة أهداف الخطة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها ومتابعتها في المدارس الثانوية في محافظة عدن باليمن، ونتيجة دراسة الشاعر (٢٠٠٧) التي أظهرت أن صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية للتخطيط الاستراتيجي بمحافظات غزة بفلسطين جاءت بدرجة متوسطة، و نتيجة دراسة العبري (٢٠١٦) التي بينت وجود مشكلات خاصة بالتخطيط الاستراتيجي في إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عُمان بمجالات القيم، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية بدرجة متوسطة ، ونتيجة دراسة وانجالا و راريا (Wanjala & Rarieya, 2014) التي توصلت إلى وجود مجموعة من المعوقات تواجه التخطيط الاستراتيجي في المدارس الكينية أهمها قلة المعرفة والوعي بمفاهيمه وعملياته، وقلة برامج التنمية المهنية الموجهة للمسؤولين عنه والمشاركين في أنشطته وبرامجه.

ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اللواتية (٢٠١٣) التي خلصت إلى وجود معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان بدرجة كبيرة ، ونتيجة دراسة الحربي (٢٠١٥) التي أظهرت وجود معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة ، ونتيجة دراسة العبري (٢٠١٦) التي أوضحت وجود مشكلات خاصة بالتخطيط الاستراتيجي في إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عُمان في مجال التحليل البيئي، والرؤية المُستقبلية بدرجة كبيرة. كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الليمون (٢٠١٤) التي أبرزت وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارات مدارس التعليم العام بمنطقة أبو ظبي التعليمية بدرجة مرتفعة.

#### المحور الثاني: المعوقات المُتعلقة بالسلطات التعليمية العليا:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظتي شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان لفقرات محور المعوقات المُتعلقة بالسلطات التعليمية العليا جاءت جميعها بدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة التي تنص على " كثرة التغييرات في النظام التعليمي " في المرتبة الأولى ، بينما جاءت الفقرة التي تنص على " قلة مشاركة السلطات التعليمية العليا في إعداد الخطط الاستراتيجية " في المرتبة الأخيرة. وقد يُعزى ذلك إلى الاعتقاد السائد لدى بعض المسؤولين في السلطات التعليمية العليا بأن المدارس الخاصة لديها من الموارد المادية ما يُمكنها من تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفعالية في مُختلف المجالات فممكن أن تستعين بأفضل الكفاءات الإدارية والتعليمية، وممكن أن تُنظم برامج تنمية مهنية على مستوى عالٍ من الجودة، وأن المدارس الحكومية هي أكثر حاجة للدعم المادي والبشري والفني منها، فضلاً عن أن بعض المسؤولين عن مُتابعة ومراقبة وتقييم أداء المدارس الخاصة يفتقرون لكثير من المعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي مما يؤثر سلباً على إشرافهم ودعمهم لتلك المدارس، بالإضافة إلى أن المدارس الخاصة تخضع مثل المدارس الحكومية للنظام التعليمي المركزي في سلطنة عُمان الذي لا يُتيح منح سلطات وصلاحيات واسعة لمُديري المدارس إلا من خلال ضوابط مُحددة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اللواتية (٢٠١٣) التي أظهرت وجود معوقات بدرجة كبيرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان، ونتيجة دراسة الليمون (٢٠١٤) التي أظهرت وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارات مدارس التعليم العام بمنطقة أبو ظبي التعليمية بدرجة مرتفعة، ونتيجة دراسة الحربي (٢٠١٥) التي توصلت إلى وجود معوقات بدرجة عالية خاصة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في مجال الإدارة التعليمية العليا. وأيضاً تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أنتليكرت (Altinkurt, 2010) التي كشفت عن أن اتجاهات موظفي المديريات التعليمية التركية نحو التخطيط الاستراتيجي كانت إيجابية، ونتيجة دراسة سونجاها ويان ( Songhua &

(Yan , 2012) التي توصلت إلى أن نجاح التخطيط الاستراتيجي اعتمد بشكل رئيس على استقلالية المدارس ومنحها مزيد من الصلاحيات من قبل السلطات التعليمية العليا.

### المحور الثالث: المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية:

كشفت نتائج الدراسة أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان لفقرات محور المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية جاءت جميعها بدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة التي تنص على " سيطرة الأعمال الروتينية على أداء العاملين بالمدرسة " في المرتبة الأولى ، بينما جاءت الفقرة التي تنص على " ضعف الثقة المتبادلة بين بعض العاملين في المدرسة " في المرتبة الأخيرة. وقد يعزى ذلك إلى قلة خبرات المسؤولين عن عمليات التخطيط الاستراتيجي والمشاركين فيها بالمدارس الخاصة سواء من الإدارة أو المعلمين أو الهيئة المعاونة ، حيث إن العاملين بهذه المدارس لا يخضعون لنفس الإجراءات التي يخضع لها العاملون في المدارس الحكومية من اختيار وتعيين وترقية ونقل وتحويل وانتداب، وما يصاحب هذه الإجراءات من برامج تنمية مهنية تُطعمهم على المُستجدات في العملية التعليمية وتُدعم أدائهم المهني.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القشيري (٢٠٠٧) التي كشفت عن ضعف في صياغة أهداف الخطة الاستراتيجية وفي تنفيذها وتقويمها ومتابعتها في المدارس الثانوية في محافظة عدن باليمن، ونتيجة دراسة الشاعر (٢٠٠٧) التي أظهرت وجود معوقات بدرجة متوسطة تتعلق بتطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي بمحافظة غزة بفلسطين. كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة وانجالا و راريا (Wanjala & Rarieya, 2014) التي بينت وجود مجموعة من المعوقات تواجه التخطيط الاستراتيجي في المدارس الكينية مثل: قلة المعرفة والوعي بالتخطيط الاستراتيجي، ونمط القيادة التقليدي في المدارس و قلة خبرته.

ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اللواتية (٢٠١٣) التي أبرزت وجود معوقات بدرجة كبيرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان في مجالات إدارة دائرة التخطيط والاحتياجات، ورؤساء الأقسام، والعاملين بدائرة التخطيط، ونتيجة دراسة الحربي (٢٠١٥) التي أظهرت وجود معوقات بدرجة عالية خاصة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في مجال هيئة العاملين العاملين .

كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الليمون (٢٠١٤) التي أكدت وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارات مدارس التعليم العام بمنطقة أبو ظبي التعليمية بدرجة مرتفعة، ونتيجة دراسة تسايكوروس وباساريدس ( Tsiakkiros & Pashiardis, 2002) التي توصلت إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في النظام التعليمي القبرصي يعتمد على وجود قيادات مُميّزة للتعليم يهتمون بالإبداع والابتكار ويعملون بشكل منهجي لوضع خطة استراتيجية للنظام التعليمي بأكمله، وتنمية قدرات الموظفين من خلال برامج التنمية المهنية المتميزة، ونتيجة دراسة بيل (Bell, 2002) التي خلصت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمكن إدارة المدارس الإنجليزية من تعزيز التعاون والمشاركة بين المهتمين بالعملية التعليمية، ونتيجة دراسة ستولر وآخرون (Stollar, et.al., 2006) التي أوضحت أن نموذج التخطيط الاستراتيجي التعاوني في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية يعتمد على التعاون بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية داخل المدرسة من إدارة ومعلمين وطلاب.

فضلاً عن اختلاف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أنتليكرت (Altinkurt,2010) التي أشارت إلى أن اتجاهات مديري المدارس التركيبية نحو التخطيط الاستراتيجي كانت إيجابية، ونتيجة دراسة سونجاها ويان (Songhua & Yan,2012) التي أوضحت أن التخطيط الاستراتيجي كان له دور كبير في عمليات الإصلاح التربوي في المدارس الصينية في مجالات التوظيف الأمثل للموارد ، وتحسين عمليات الإشراف التربوي والتقويم الأكاديمي ، ونتيجة دراسة وليامز وجونسون (Williams & Johnson, 2013) التي أشارت إلى أن مديري المدارس الأمريكية يطورون خططهم الاستراتيجية ، ويناقشون التحديات التي تواجهها مع كافة المهتمين بالعملية التعليمية، ويهتمون بعمليات تقويمها.

## المحور الرابع: المعوقات المتعلقة بالموارد المادية:

أبرزت نتائج الدراسة أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان لفقرات محور المعوقات المتعلقة بالموارد المادية جاءت جميعها بدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة التي تنص على " سيطرة الأعمال الروتينية على أداء العاملين بالمدرسة " في المرتبة الأولى ، بينما جاءت الفقرة التي تنص على " ضعف الثقة المتبادلة بين بعض العاملين في المدرسة " في المرتبة الأخيرة. وقد يُعزى ذلك إلى انخفاض الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت التي يحصل عليها العاملون في المدارس الخاصة مقارنة بزملائهم في المدارس الحكومية، وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى افتقار بعض المدارس للمباني والتجهيزات المناسبة لتطبيق البرامج والمشروعات التعليمية المرتبطة بعمليات التخطيط الاستراتيجي؛ حيث يوجد بعض المدارس لم تكن مبانيتها مخصصة للتعليم ، بالإضافة إلى ندرة الدعم المالي للمدارس الخاصة من قبل السلطات التعليمية الحكومية الممثلة في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها ، فضلاً عن الهدف الربحي لأصحاب بعض هذه المدارس الذي يقلل من الإنفاق في أنشطة البرامج التعليمية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، وفي الإنفاق على برامج التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة، وفي الإنفاق على مطبوعات وكتيبات وأدلة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمد ( ٢٠٠٨ ) التي توصلت إلى أن التعليم الثانوي المصري يعاني عديداً من المشكلات تعوق التخطيط الاستراتيجي أهمها زيادة كلفته التعليمية، وقلة الموارد المادية والمالية المتاحة له، وقلة مساحة المباني الدراسية وتقدمها، وانخفاض دخل العاملين، ونتيجة دراسة وانجالا و راريا (Wanjala & Rarieya, 2014) التي أظهرت وجود مجموعة من المعوقات تواجه التخطيط الاستراتيجي في المدارس الكينية مثل: ضعف الموارد المادية والمالية.

ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشاعر (٢٠٠٧) التي أبرزت وجود معوقات بدرجة عالية تواجه التخطيط الاستراتيجي بمدارس محافظات غزة بفلسطين تتمثل في قلة الإمكانيات والموارد المتاحة للمدرسة. كما تختلف هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة دراسة تسايكوروس وباساريدس (Tsiakkios & Pashiardis, 2002) التي توصلت إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في النظام التعليمي القبرصي يركز على زيادة الموارد المالية، وتوفير أدوات وأجهزة وآلات تكنولوجية متطورة في المدارس ، ونتيجة دراسة سونجاها ويان (Songhua & Yan , 2012) التي كشفت عن أن التخطيط الاستراتيجي كان له دور كبير في عمليات الإصلاح التربوي في المدارس الصينية في التوظيف الأمثل للموارد المادية وتحسين الخدمات التعليمية.

## المحور الخامس: المعوقات المتعلقة بالشراكة المجتمعية:

بينت نتائج الدراسة أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان لفقرات محور المعوقات المتعلقة بالشراكة المجتمعية جاءت جميعها بدرجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة التي تنص على " قلة الدعم المادي المقدم من المجتمع المحلي لتنفيذ الأنشطة والبرامج المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي " في المرتبة الأولى ، بينما جاءت الفقرة التي تنص على " ضعف العلاقة بين أولياء الأمور والمجتمع من جانب والمدرسة من جانب آخر " في المرتبة الأخيرة. وقد يُعزى ذلك إلى ضعف الشراكة بين المدرسة من جانب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي من جانب آخر، وذلك لاعتقاد أولياء الأمور أن المدرسة هي المسؤولة الرئيسة عن تعليم أبنائهم ولا سيما أنهم يدفعون مصروفات تجاه هذه الخدمة، بالإضافة إلى عزوفهم عن الحضور للمدرسة لمتابعة أبنائهم أو حضور جمعيات أولياء الأمور أو مجالس الآباء والأمهات، إما لانشغالهم بأعباء الحياة اليومية، أو قلة ثقافتهم ووعيهم في هذا المجال، أو اعتقادهم الخاطئ بأن حضورهم للمدرسة يترتب عليه دفع تبرعات مالية، فضلاً عن أن المجتمع المحلي أفراداً ومؤسسات يوجهون دعمهم إلى المدارس الحكومية باعتبارها أولى من المدارس الخاصة التي يعتبرونها مؤسسة ربحية لا تحتاج للدعم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشاعر (٢٠٠٧) التي كشفت عن وجود معوقات بدرجة متوسطة تتعلق بتطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي بمحافظة غزة بفلسطين منها كثرة انشغالهم بمشكلات أولياء الأمور .



ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اللواتية (٢٠١٣) التي أظهرت وجود معوقات بدرجة كبيرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان في مجال البيئة المُحيطة والمجتمع المحلي، ونتيجة دراسة الحربي (٢٠١٥) التي أبرزت وجود معوقات بدرجة عالية خاصة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في مجال المجتمع المحلي، ونتيجة دراسة تسايكوروس وباساريديس (Tsiakkios & Pashiardis, 2002) التي بينت أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في النظام التعليمي القبرصي يرتكز على تنمية الروابط المحلية بين المدارس والآباء والمنظمات المحلية والربط بين المؤسسات التعليمية وغير التعليمية.

كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بيل (Bell, 2002) التي أوضحت أن التخطيط الاستراتيجي مكن إدارة المدارس الإنجليزية من تعزيز التعاون والمشاركة بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية ومنهم أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ونتيجة دراسة ستولر وأخرون (Stollar and others, 2006) التي أشارت إلى أن نموذج التخطيط الاستراتيجي التعاوني في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية يعتمد على التعاون بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية ولا سيما أولياء أمور والخبراء الاستشاريين المحليين أو هيئة التدريس في الجامعات، ونتيجة دراسة وليامز وجونسون (Williams and Johnson, 2013) التي توصلت إلى أن مديري المدارس الأمريكية يطورون خططهم الإستراتيجية وما تتضمنه من قضايا، ويناقشون التحديات التي تواجهها مع كافة المهتمين بالعملية التعليمية ومنهم أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والوظيفة؟ وسوف يتم مناقشة كل مُتغير على حده كما يأتي:

#### ١. مُتغير الجنس:

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وقد يُعزى ذلك إلى أن الذكور أكثر جرأةً وشجاعة في الاعتراف بالمعوقات التي تواجههم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي. ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراستي الشاعر (٢٠٠٧) ، واللواتية (٢٠١٣) والتي كشفتنا عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

#### ٢. مُتغير سنوات الخبرة:

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع قيم مستويات الدلالة كانت أقل من (٠,٠٥) عدا المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة لهذه المعوقات ولصالح أكثر من ١٠ سنوات، وهذا يدل على أنه كلما زادت خبرة أفراد عينة الدراسة كلما زاد اعتقادهم بوجود معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان. وقد يُعزى ذلك إلا أن أصحاب الخبرة الكبيرة من عينة الدراسة من إدارة مدرسية ومعلمين أوائل ومشرفين لديهم القدرة على تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي نتيجة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها طوال حياتهم الوظيفية في مختلف جوانب العملية التعليمية، ونتيجة مشاركتهم في مجموعة من الأنشطة المتنوعة في مختلف جوانب العملية التعليمية، بالإضافة إلى كم المُشكلات التي واجهتهم في أعمالهم في هذه المدارس والحلول التي قدموها للتغلب عليها.

ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراستي الليمون (٢٠١٤) والعبري (٢٠١٦) والتي أظهرتا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أكثر من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات.

كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات الشاعر (٢٠٠٧) ، واللواتية (٢٠١٣)، والحربي (٢٠١٥) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### ٣. مُتغير المؤهل العلمي:

كشفت نتائج الدراسة أن جميع قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (٠,٠٥)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة وجود معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه). وقد يُعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة على اختلاف فئاتها يعانون من مشكلة قلة برامج التنمية المهنية الموجهة إليهم بصفة عامة وفي مجال التخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات اللواتية (٢٠١٣) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولكنها تختلف عن نتيجة دراسة الشاعر (٢٠٠٧) التي بينت وجود فروق في متغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأدنى وهو الدبلوم، ونتيجة دراسة الليمون (٢٠١٤) التي أبرزت وجود فروق في متغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، ونتيجة دراسة العبري (٢٠١٦) التي خلصت إلى وجود فروق في متغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير.

### ٤. مُتغير الوظيفة:

أبرزت نتائج الدراسة أن جميع قيم مستويات الدلالة كانت أقل من (٠,٠٥) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة، ومن متوسطات الرتب يتبين أن هذه الفروق كانت لصالح وظيفة مشرف ، وهذا يدل على أن وجهات نظر مشرفي ومشرفات المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت أكثر من وجهات نظر الوظائف الأخرى. وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة عمل المشرفين المتابعين للمدارس الخاصة حيث تُركز واجباتهم الوظيفية على تقويم أداء المدارس بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة ومن ثم يهتمون بالمعوقات التي تواجه العملية التعليمية والذي يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد ركائزها وعناصرها الرئيسية، بالإضافة إلى متابعتهم للخطط الموضوعة تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً، فضلاً عن كتابة التقارير عن الأداء المدرسي وإثبات ما به من جوانب القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير وأهم المُشكلات والمُعوقات التي تواجه العملية التعليمية بالمدارس. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الليمون (٢٠١٤) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة لصالح الموجهين.

### توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة ومناقشاتها توصي بضرورة ما يلي :
- اهتمام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان والمُديريات العامة التابعة لها والمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بتدريب كافة العاملين بالمدارس الخاصة على عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- إنشاء وحدات للتنمية المهنية في المدارس الخاصة العُمانية تكون مسئولة عن تقديم كافة برامج التنمية المهنية للعاملين في هذه المدارس في كافة مجالات العملية التعليمية عامة والتخطيط الاستراتيجي خاصة، وتستعين هذه الوحدات بالخبرات التدريبية المتميزة في وزارة التربية والتعليم والجامعات والمعاهد والكليات المحيطة بهذه المدارس.
- زيادة الأجور والارتقاء بالحوافز والمكافآت للعاملين في المدارس الخاصة بحيث تكون قريبة من المدارس الحكومية أو تساويها.

- قيام وزارة التربية والتعليم بتقديم الدعم المادي والبشري للمدارس الخاصة التي تُعاني من مُشكلات ولا سيما التي بها عدد قليل من الطلبة.
- اهتمام المُشرفين المُتابعين على المدارس الخاصة في المُديريات العامة للتربية والتعليم بالمشاركة في صياغة الخطط الاستراتيجية لتلك المدارس وذلك بالتعاون مع الخبرات والكفاءات من أولياء الأمور والمُجتمع المحلي.
- زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم والمُديريات التابعة لها بمتابعة ومُراقبة وتقويم الخطط الاستراتيجية للمدارس الخاصة من خلال لجان مُتخصصة لهذا الغرض، أو من خلال المُشرفين المُتابعين للمدارس.
- مشاركة مُمثلين عن وزارة التربية والتعليم في عمليات اختيار وتعيين العاملين في المدارس الخاصة من أعضاء الإدارة المدرسية والمُعلمين والأخصائيين وغيرهم من الكوادر البشرية للتأكد من جودة مُدخلات العملية التعليمية بهذه المدارس.
- تفعيل أدوار مجالس الآباء والأمهات ومجالس إدارات المدارس في المدارس الخاصة لدعم العلاقات بين المدارس وأولياء الأمور والمُجتمع المحلي أفراداً ومؤسسات ووكالات، وتوجيه هذه الفئات إلى تقديم كافة أشكال الدعم المادي والفني للمدارس التي بحاجة لذلك.
- التعاون بين وزارة التربية والتعليم والمُديريات العامة التابعة لها والمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين من جانب والمدارس الخاصة من جانب آخر لتوفير أدلة وكتيبات ونشرات وإصدارات عن التخطيط الاستراتيجي وتوزيعها على جميع المُهتمين بالعملية التعليمية في تلك المدارس.
- قيام المسؤولين في المدارس الخاصة بتشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي يتولى مسؤولية كافة برامج وأنشطته وفعاليته المُختلفة.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، حسام الدين، القتيبي، محمد راشد. (٢٠١٣). درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بسلطنة عُمان في ضوء نموذج أورانج من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع - كلية الإمارات للعلوم التربوية، (١٦)، ٢٣٤-٢٥٨.
2. الامبوسعيدية، منى بنت محمد بن سلام. (٢٠١٢). تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى - سلطنة عُمان.
3. الحر، عبد العزيز ، (٢٠٠٣)، التخطيط الاستراتيجي، قطر: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج.
4. الحربي، ريم مهلي باجد. (٢٠١٥). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، التربية ( جامعة الأزهر ) - مصر، ٢(١٦٣)، ٧٦٩-٨٢٠.
5. الشاعر، عدلي داوود محمد . (٢٠٠٧). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة ، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالجامعة الإسلامية في غزة- فلسطين.
6. عاشور، صابر يونس . (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي: دليل المتدرب، فلسطين: شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية.
7. العبري، نبيل بن محمد بن زاهر . (٢٠١٦). درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية
8. العجمي، محمد حسنين العجمي. (٢٠١١). الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
9. العلوي ، خلفان بن سالم بن خميس. (٢٠١٣). تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة، ، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - القاهرة.

١٠. عيسان ،صالحه؛ الهنداوي، ياسر فتحي .(٢٠١٤). تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في سلطنة عمان: دراسة تطبيقية في ضوء نموذج اليسون وكبي، العلوم التربوية- مصر، ٢٢(٢)، ١٩-٥٥.
١١. الغفيلي، حمد بن عبدالله بن علي.(٢٠١٣). المشكلات الإدارية التي تواجهها المدارس الخاصة في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية التربية جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان.
١٢. القشيري، سعيد محمد علي.(٢٠٠٧). تفعيل أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن للتخطيط الاستراتيجي في ضوء أنموذج سووت (SWOT)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة عدن- اليمن.
١٣. الكلثم، حمد بن مرضي؛ بدارنه، حازم علي أحمد.(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 .
١٤. اللواتنة، أمل بنت داود بن محمود. (٢٠١٣). معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه العاملين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة- الأردن.
١٥. الليمون، نواف عطية. (٢٠١٤). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية ، مجلة جامعة دمشق- سوريا ، ٣٠(٢)، ٢٧٣-٣٠٦.
١٦. محمد ، ماهر أحمد حسن.(٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية بأسيوط -مصر ، ٢٤ (١) ، ٢٩٧ - ٣٧١ .
١٧. مصطفى، عزة جلال .(٢٠١٢). مرجع في الإدارة التربوية، القاهرة : دار النشر للجامعات.
١٨. المعايطه، عبد العزيز عطالله. (٢٠١١). اتجاهات حديثة في البحث العلمي، الكويت: مكتبة الفلاح.
١٩. وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.(٢٠١٠). الدليل الإجرائي لبناء التخطيط الاستراتيجي المدرسي ، الإحساء: الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء .
٢٠. وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية. (٢٠٠٩). برنامج التدريب الإداري للقيادات العليا بالإدارات التعليمية ، القاهرة: وحدة التخطيط والمتابعة- مشروع تحسين التعليم الثانوي.
٢١. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠٠٦). قرار وزاري رقم ( ٢٦-٢٠٠٦ ) بإصدار اللائحة التنظيمية للمدارس الخاصة، مسقط .
٢٢. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٣). قرار وزاري رقم ٣٩٥ لسنة ٢٠١٣ الخاص بإجراء تعديلات على التقسيمات الإدارية للوزارة، مسقط .
٢٣. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٥). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة، مسقط .
٢٤. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(٢٠١٧). الإحصاء السنوي للمدارس الخاصة ، مسقط: دائرة المدارس الخاصة .
٢٥. اليعربي ،علي بن سيف بن سعود.(٢٠١٣). مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.

- [1] Nyagah, Agnes. (2015). Challenges of Formulation of Strategic Plans in Secondary Schools in Kenya: A Case of Mombasa County and Its Environs, *Journal of Education and Practice*, 6(13), 182-186.
- [2] Haythem, Ayachi. (2015). The Role of Strategic Planning in Performance Management, *International Journal of Multi Disciplinary Research*, 2(3), 1-14.
- [3] Kimiti K, George ; Okello, Barrack; Karanja, George W. (2014). Effect of Structure Specialization on Strategic Plan Implementation IN Public Secondary Schools in Bahati Sub-County, Kenya, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(11), 1-19.
- [4] Bagire, Vincent ; Namada, Juliana . (2013). Managerial Skills, Financial Capability and Strategic Planning in Organizations, *American Journal of Industrial and Business Management*, ( 3) 480-487.
- [5] Victoria Department of Education and Early Childhood Development. (2012). *School Strategic Planning Guidelines 2012*, Melbourne: School Improvement Division.
- [6] Sosiawani, Ida ; Ramli, Azahari ; Mustafa, Munauwar; Yusoff, Rushami. (2015). Strategic Planning and Firm Performance: A Proposed Framework, *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 1(2), 201-207
- [7] Lingam, Govinda ; Lingam, Narsamma ; Raghuwaiya, Krishna (2014). Effectiveness of School Strategic Planning: The Case of Fijian Schools, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 8(7), 2119- 2125.
- [8] Lasisi, Ayodele; Ali, Hairuddin. (2010). Surveying the Practice of Strategic Planning for School Excellence , *International Business Education Journal*, 3(1), 79-98.
- [9] Victoria Department of Education and Training. ( 2005). *Guidelines for Strategic Planning in Schools*, Melbourne: Office of School Education, School System Development Division.
- [10] Hinton, Karen E. (2012). *A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*, Michigan: Society for College and University Planning.
- [11] Rao, P. Subba. (2010). *Strategic Management*, Mumbai :Global Media.
- [12] Kiptoo, Job ; Mwirig, ifred . (2015). Factors That Influence Effective Strategic Planning Process In Organizations, *IOSR Journal of Business and Management*, 16(6), 188-195.
- [13] Zohrabia, Abazar ; Manteghib, Nikzad. (2011). A Proposed model for strategic planning in educational organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (28). 205 – 210.
- [14] Sapungan, Gina ; Mondragon , Ronel . (2015). Our New Direction: A Basic Education Strategic Plan, *Asian Journal of Management Sciences & Education* ,4(1), 147-164.
- [15] Goette, Tanya et.al. (2008). The Link among Strategic Planning, Curriculum Management, and Assurance of Learning: One School's Experiences , *Communications of the IIMA*, 8(2), 31-44.
- [16] Chukwumah, Fides. (2015). Developing Quality Strategic Plan In Secondary Schools For Successful School Improvement, *Journal of Education and Practice*, 6(21), 136-144.
- [17] Carron, Gabriel. (2010). *Strategic Planning: Techniques and methods*, Paris: International Institute for Educational Planning.
- [18] Chang, Gwang. (2006). *Strategic Planning in Education: Some Concepts and Steps*, France :United Nations Educational- Scientific and Cultural Organization .
- [19] Victoria Department of Education and Training. (2017). *Improving School Governance Strategic Planning*, Melbourne : Regional Services Group.
- [20] Kiprof, J. Catherine; Bomett, J. Emily; Michael, Jane. (2015). Strategic Planning in Public Secondary Schools in Kenya: Challenges and Mitigations, *International Journal of Advanced Research* ,2(4), 52-57.
- [21] Mori , Grace. (2013). Effectiveness of Strategic Planning on the Performance of Small and Medium Enterprises in Tanzania: A Case Study of Selected SMEs in Ilala Municipality, , Un

Publishid Master Dessertation, School of Business Administration ,Mzumbe University, Tanzania.

- [22] Tsiakkiros, Andreas; Pashiardis, Petros. (2002). Strategic planning and education: The case of Cyprus, *The International Journal of Educational Management*,(16), 6-17.
- [23] Bell, Les.(2002). Strategic planning and school management: Full of sound and fury, signifying nothing?, *Journal of Educational Administration* 40(4-5), 407-424.
- [24] Stollar, Stephanie A; et.al.(2006). Collaborative Strategic Planning as Illustration of the Principles of Systems Change, *School Psychology Review*,35(2), 181-197.
- [25] Altinkurt, Yahya .(2010). Attitudes of Employees of Provincial Directorates of National Education and School Administrators towards Strategic Planning, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 10 (4),pp. 1948- 1968.
- [26] Songhua, Tan; Yan, Catherine.(2012). Strategic Planning for Deepening the All-Around Structural Reform of Education, *Chinese Education and Society*, 45(3), pp. 23–36.
- [27] Williams, Henry S; Johnson, Teryl L.(2013). Strategic Leadership in Schools, *Education*, 133 (3),350- 355.
- [28] Wanjala, Christine N; Rarieya, Jane F A.(2014). Strategic Planning in Schools in Kenya: Possibilities and Challenges, *International Studies in Educational Administration*, 42(1), 17-30.
- [29] Songhua, Tan; Yan, Catherine.(2012). Strategic Planning for Deepening the All-Around Structural Reform of Education, *Chinese Education and Society*, 45(3), pp. 23–36.
- [30] Al-Zboon, Mohammad Saleem; Hasan, Manal Subhi.(2012) .Strategic School Planning in Jordan, *Education*, 132 ( 4), 809-825.
- [31] Julian, Ongonge.(2013). Relationship Between Strategic Planning and Organization's Performance in Non-Governmental Organizations (NGOs): A Case of Action aid, Kenya, Un Publishid Master Dessertation, School of Business, University of Nairobi, Kenya.

## Obstacles to the Implementation of Strategic Planning in the Private Schools of the Government of North and South Batinah in the Sultanate of Oman

**Hossam El Din El Sayed Mohamed Ibrahim**

Dr. Researcher in Educational Planning Research Division, National Center for Educational Research and Development in Egypt (Senior Researcher)  
h.ibrahim@unizwa.edu.om

**Khamis bin Abdullah bin Said Al Busaidi**

Educational Researcher in Ministry of Education – Sultanate of Oman  
(participant Researcher)

**Badriya Darwish bin Saleh Al Balochia**

Ministry of Education – Sultanate of Oman  
PhD student, Tunisia University  
(participant Researcher)

---

### Abstract

The current study aimed to explore the obstacles to the implementation of strategic planning in the Private schools of the governorates of North and South Batinah in the Sultanate of Oman. study used a descriptive method also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (76) principals ,Senior Teacher's and supervisors. The findings of the study showed that the degree Obstacles to the implementation of strategic planning in the Private schools of the governorates of North and South Batinah in the Sultanate of Oman for the study was Medium Achieved; Results also showed that there were no significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the study variables which academic level But there are differences in sex variables and for males, variable experience for more than 10 years, and variable function for supervisors.

**Keywords:** Obstacles, strategic planning, Private schools, Sultanate of Oman.

---