

الفصل الأول

١,١ تمهيد

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة التي تسعى إلى إحداث نوع من النهضة الشاملة في كافة مجالات الحياة، سواء أكانت تعليمية، أو اقتصادية، أو بيئية، أو اجتماعية، من خلال التخطيط الإستراتيجي، في ظل الاستخدام الأمثل لموارد البيئة الداخلية والخارجية بما يحقق التنمية المستدامة من خلال التميز في الأداء المؤسسي، كما أكد الخبراء أن التخطيط الإستراتيجي هو الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة، بدءًا من الانتقال من إجراء الأعمال اليومية، إلى مواجهة الأزمات، وصولًا إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيرات في البيئة المحيطة بما يحقق في النهاية توجيهًا فعالاً لموارد المؤسسة ومدخلاتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة (الديراوي، ٢٠١٧).

أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الإستراتيجي أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي تتفوق كليًا في أدائها على المؤسسات التي لا تعتمد على التخطيط الإستراتيجي وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها بغرض تحقيق الأداء المطلوب على المدى البعيد لضمان بقائها واستمرارها (زعيبي، ٢٠١٤).

أوضحت دراسة (شوباصي، ٢٠١٨) أن الاهتمام من قبل المؤسسات التربوية والتعليمية -على سبيل المثال- بالتنمية المستدامة لتحقيق احتياجات الأفراد والمجتمع، ومن خلال الاستخدام الأمثل للموارد والاهتمام بالتعليم ونشر الوعي بين الطلاب والمجتمع، وهذا يعكس مستوى وعي هذه المؤسسات بأهمية الاستدامة في التعليم وفي إدراج مصطلح التنمية المستدامة وأبعادها في المناهج التعليمية، بغرض تحقيق

التوافق بين المصالح الخاص للمؤسسة التعليمية مع المصالح العامة للمجتمع والبيئة؟

وديننا الحنيف يحث على التخطيط لمواجهة تحديات المستقبل، ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ﴾ (الأنفال، الآية ٦٠، ١٨٤)، ففي هذه الآية دعوة القيادة الحكيمة للعمل والتخطيط والاستعداد لمواجهة أمر مستقبلي (ابن كثير، ص: ١٨٤)، وقول النبي -صلى الله عليه وسلم-: "والذي نفسي بيده لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمت الله إلا أعطيتهم إياها، فإن هذا قد عرض لكم خطة رشد فاقبلوها ودعوني آتية. (البخاري، ص: ٩٧٥).

وفي حادثة هجرة النبي -صلى الله عليه وسلم- مثال واضح في التخطيط الإستراتيجي، فنجد أن الرسول الكريم -صلى الله عليه وسلم- يركز على التخطيط وضمان نجاحه وإتقانه، وتجلي ذلك في خطته الإستراتيجية التي وضعها لفتح مكة، فالتخطيط الإستراتيجي في الإسلام هو علاقة تكاملية وثيقة بكافة المفاهيم الإدارية التي تترقي بجودة الأداء الفعلي والمتوازن والتميز الإداري والتنظيمي وغيرها.

إن جودة القيم أصيلة نؤمن بها، ونعمل بموجبها امتثالاً لديننا الحنيف، وتطبيقاً للسنة النبوية الشريفة، يقول الله تعالى: ﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَّ كُلَّ شَيْءٍ﴾ (النمل، آية ٨٨، ٣٨٤)، أي أن ذلك صنع الله البديع الذي أحكم كل شيء خلقه وأودع فيه من الحكمة ما أودع (صفوة التفاسير، ج ٢: ٤٢١). ويقول النبي -صلى الله عليه وسلم-: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (السلسلة الصحيحة، ص: ١٠٦).

في هذه الدراسة تم تسليط الضوء على التخطيط الإستراتيجي وأبعاده، كمتغير مستقل وأثره على التنمية المستدامة كمتغير تابع، من خلال جودة الأداء المؤسسي كمتغير وسيط، وذلك لبيان مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي، لتحقيق التنمية المستدامة في التعليم بالمديرية

العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار - سلطنة عمان - وتقديم تصورات وإستراتيجيات فعالة لتجاوز مشاكل الحاضر، والاستعداد للتحديات المستقبلية.

١,٢ خلفية الدراسة:

نشأت فكرة إجراء هذه الدراسة لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار لتقديم تصورات واستراتيجيات فعالة لتجاوز مشاكل الحاضر والاستعداد للتحديات المستقبلية نظراً لندرة الدراسات التي تناولت المتغيرات الثلاث المطروحة للدراسة ، وقد تم اختيار موضوع هذا البحث بعد الاطلاع على دراسة (المهري ، ٢٠١٤)، التي تناولت أثر التحديات التنظيمية على التخطيط الإستراتيجي ، ودراسة (الكاف ، ٢٠١٧) التي تناولت أثر الفروقات الشخصية للعاملين بالمديرية على التخطيط الإستراتيجي ، وعلى الرغم من النتائج التي توصلت إليها هاتان الدراستان لبيان أثر هذان المتغيرات على التخطيط الإستراتيجي ، إلا أنه تلاحظ أنه قلة دراسات تناول جوانب أخرى هامة وتؤثر وتتأثر بالتخطيط الإستراتيجي مثل جودة الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة ، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى إجراء دراسة أكثر شمولاً وتخصماً للتحديد معوقات التطبيق الجيد للتخطيط الإستراتيجي مع الأخذ في الاعتبار متغير جودة الأداء المؤسسي وأثر ذلك في تحقيق التنمية المستدامة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، ومن هذا المنطلق تم الاطلاع على عدد من الدراسات باللغة العربية والأجنبية كتلك التي تناولت التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي، مثل دراسة (زعيني، ٢٠١٤) لبيان أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي، وهدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، ودراسة (صالح، ٢٠١٥) لبيان أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة أداء المؤسسات التعليمية

"بالتطبيق على فرع عدن-اليمن، وهدفت الدراسة إلى التحديد مدى الارتباط بين عمليات التخطيط الإستراتيجي ومكونات أداء المؤسسات التعليمية ، كما تم الاطلاع على الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي والتنمية المستدامة ، مثل مقال (منصور، وآخرون، ٢٠١٧) في مجلة الفكر القانوني والسياسي، دور التخطيط في تحقيق التنمية المستدامة، وأوضح أن الجزائر عرفت في السنوات الأخيرة اهتمام متزايد بالبيئة، الأمر الذي تجلّى من خلال السياسات الداخلية في مختلف القطاعات من حيث التخطيط الموجه لمواجهة المشاكل البيئية، والتنظيم المركز وتلك التي تناولت جودة الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة، ومقال أحمد محمود الزنفلي (٢٠١٣): التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة - مكتبة الأنجلو المصرية، أوضح تزايد أهمية التخطيط الإستراتيجي في الأنظمة التعليمية بمراحلها المختلفة كوسيلة أساسية لتحقيق أهدافه المختلفة في تحقيق التنمية المستدامة ، وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت العلاقة بين جودة الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة ، فقد تناولت دراسة (ابن عريبة، ٢٠١٨) جودة التعليم العالي واثرة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تعتبر الجودة في الوقت الحاضر أحد أهم المداخل في العملية التعليمية لما لها من أثر مهم في تحقيق أهداف المجتمع، كذلك فإن (الدراسة التحليلية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل ، ٢٠١٠) فقد اهتمت بدراسة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الإدارية في جامعة الموصل ، وقد تبين من خلال استعراض الدراسات السابقة كأمثلة للعلاقة بين متغيرين فقط وأنه توجد علاقات ثنائية وأن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت المتغيرات الثلاث مجتمعة في دراسة واحدة لبيان اثر التخطيط الإستراتيجي على التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي، وعلى ذلك رأي الباحث إجراء هذه الدراسة التي تتناول المتغيرات الثلاث (التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي ، والتنمية المستدامة) واستنباط العلاقة فيما بينها وتأثير كل منها على المتغيران الآخران واستخراج النتائج

والتوصيات التي يمكن من خلالها التعرف على التحديات والمعوقات للتغلب عليها ، وإظهار الإيجابيات التي تساعد على تحقيق الهدف المنشود وهو تحقيق التنمية المستدامة في التعليم بشكل خاص وللمجتمع بشكل عام ، وقد حظيت الفكرة بالقبول من قبل المشرف على الدراسة، بعد ذلك تم إجراء العديد من اللقاءات مع عدد من العاملين بالإدارة العليا والمتوسطة والموظفين الإداريين لاستطلاع الآراء حول آلية تطبيق التخطيط الإستراتيجي والتحديات والمعوقات التي تؤثر على عملية التطبيق إن وجدت، واستطلاع آرائهم حول العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة، وتم الإعداد لإجراء دراسة ميدانية لهذا الموضوع من خلال العاملين الإداريين بالمديرية والمؤسسات التعليمية التابعة لها، أملا في التوصل إلى نتائج موثقة مستخلصة من خلال تحليل بيانات الاستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض حيث أن التطبيق الجيد للتخطيط الإستراتيجي يعتبر وسيلة لإيقاظ الوعي المستقبلي بأهمية التعليم، وتوجيهه من خلال ما تزود به النشء من معارف وخبرات مباشرة تؤثر في حياتهم بطرق شتى، وتوفر لهم صلة تفاعلية مع المجتمع ، الأمر الذي سينتج طاقة بشرية هامة تساعدهم على بذل الجهود لتحقيق الاهتمام بالعملية التعليمية في عقولهم وبما يحقق تطلعاتهم ، ويدفع التعليم في مجتمعهم إلى التنمية والاستدامة .

إن التخطيط الاستراتيجي الجيد لا بد له أن يستند إلى عملية قائمة على التفكير والإبداع، ويرتبط التعليم بالتخطيط ارتباطا مباشرا ، وأن العملية الإدارية المبنية على التخطيط الإستراتيجي لها دلالة فاطعة على الاهتمام بالعملية التعليمية والحرص على تطويرها ، وأن توفر الفهم السليم والواضح لأهمية التخطيط الاستراتيجي من قبل صانعي القرار في المديرية العامة للتربية والتعليم أصبح ضرورة لنجاح العملية الإدارية لأي عمل أو نشاط أو مهارة حتى تبقى هذه المؤسسة صامدة أمام تيارات التغيير بأسلوب علمي سليم لممارسة العمليات الإدارية المختلفة كما خطط لها من قبل ، وفي ظل الظروف التي تتميز بعدم الاستقرار

وتسارع وتيرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وتراكم للأزمات، مضافاً إليها الفجوة الكبيرة في العلوم والتقنيات يصبح لزاماً الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي المستقبلي باعتماد أسلوب إداري هادف وواعي يمكن من خلاله تجاوز الواقع المثقل بالكثير من التحديات، وإحداث نقلة إلى مرحلة متقدمة تمكن من زيادة فرص النمو والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة وضمان القيام بالأدوار المناطة بالمؤسسة على أفضل وجه.

لقد أضحى التخطيط الاستراتيجي ضرورة لا بد من تحقيقها والعمل ضمن نطاقها من أجل الارتقاء بجودة الأداء المؤسسي التعليمي وبالتالي الارتقاء بجودة الخدمات التربوية والتعليمية لتحقيق التنمية المستدامة في التعليم، ومن أجل خلق وعي عند الطلاب والأفراد في المجتمع لفهم مصطلح التنمية المستدامة وأنها حق من حقوقه، ويستوجب على المديرية العامة للتربية والتعليم السعي لتحقيق التنمية المستدامة.

١,٣ مشكلة الدراسة

يتوقف نجاح التخطيط الإستراتيجي على وجود إدارة ناجحة وفاعلة كلما كان هنالك قنوات اتصال واضحة بين الإدارات العليا والوسطى وبقية الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، لذلك يتطلب التخطيط الإستراتيجي أن تقوم المديرية بوضع رؤية للمستقبل، كما ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى الصورة الواسعة طويلة المدى. وتواجه المؤسسة التربوية عدة تحديات تدفعها نحو التطوير والتغيير، الأمر الذي عظمت معه مسؤوليتها لمواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة والتحولت الكبيرة في جميع المجالات، مما زاد الحاجة إلى تعزيز قدرة هذه المؤسسة بشكل يمكنها من البقاء والمنافسة وأداء رسالتها على الوجه الأكمل.

من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار وهما دراسة (المهري، ٢٠١٤) التي تناولت التحديات التنظيمية وأثرها على التخطيط الإستراتيجي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار-سلطنة عمان ودراسة (الكاف، ٢٠١٧)، التي تناولت أثر الفروقات الشخصية للعاملين في ذات المديرية على التخطيط الإستراتيجي، حيث تبين وجود قصور في عملية التخطيط الإستراتيجي له آثار سلبية على جودة أداء المؤسسات التعليمية وعلى تحقيق أهدافها ورسالتها السامية، وقد يرجع ذلك إلى عدم امتلاك المديرية للخبرات الضرورية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية، والقادرة على تطوير الموارد البشرية ووضع معايير ومؤشرات أداء واضحة تضم كافة جوانب الأداء المؤسسي التي تركز على التخطيط الإستراتيجي الدقيق بما يتناسب مع البيئة العمانية، وكذلك مواجهة العديد من العقبات والمعوقات في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، التي تحول دون تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية، بالإضافة إلى وجود ظروف غير ملائمة تحيط بالمؤسسات التربوية تجعل هذه المؤسسات غير قادرة على الوصول لأهدافها في تحقيق التنمية المستدامة في التعليم، وذلك نظرًا لما يحيط بها من تحديات تنظيمية تؤثر في التخطيط الإستراتيجي وفي جودة الأداء المؤسسي وفي التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية والتي تؤثر على أهداف ورسالة هذه المؤسسات، ومن أهم التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي كما أظهرتها الدراسات السابقة هي: (تحدي العولمة، تحدي تكنولوجيا المعلومات، تحدي المعرفة، تحدي الأخلاق، تحدي التغيير، تحدي الجودة).

وقد تم إجراء دراسة استطلاعية بين العاملين الإداريين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار لتحديد أبعاد المشكلة التي تواجه التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي، والتنمية المستدامة، وتم استطلاع آراء عدد من مديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار والمؤسسات التابعة لها بالولايات حول أثر التخطيط الإستراتيجي علي التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي، وقد أظهرت نتيجة المقابلات بعضًا من الجوانب

التي تؤثر على عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم، مثل عدم وضوح آلية وأهداف التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين الإداريين المكلفين بالتنفيذ، وعدم كفاية الموارد المالية وأثر ذلك كأحد معوقات تنفيذ الخطة الإستراتيجية، كذلك فإن نقص الخبرة لدى العاملين فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي، ونقص البيانات والمعلومات والنمطية في التطبيق والخوف من الفشل، وعدم كفاية الأنشطة التدريبية، ونقص الاهتمام بدراسة البيئة الداخلية والخارجية، كما أن تباعد المسافات بين الإدارات التابعة للمديرية بالولايات لا يسمح بالتواصل الدائم بين القائمين على عملية التخطيط، وقد أشار البعض إلى أن التنمية المستدامة بحاجة إلى التطبيق الجيد للتخطيط الإستراتيجي، وجودة الأداء المؤسسي كعامل مهم لتحقيقها.

١,٤ أسئلة الدراسة

لمواجهة مشكلة الدراسة تم صياغة الأسئلة التالية:

١. ما أثر التخطيط الإستراتيجي على التنمية المستدامة؟
٢. ما مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي؟
٣. ما أثر جودة الأداء المؤسسي على التنمية المستدامة؟
٤. ما أثر جودة الأداء المؤسسي على التنمية المستدامة من خلال التخطيط الإستراتيجي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار؟

١,٥ أهداف الدراسة

تكمن أهداف هذه الدراسة من خلال ما يلي:

١. تحديد العلاقة السببية بين التخطيط الإستراتيجي والتنمية المستدامة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.

٢. بيان تأثير التخطيط الإستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.

٣. تحليل العلاقة السببية بين جودة الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة.

٤. تقييم الدور الذي تؤديه جودة الأداء المؤسسي في التوسط بين التخطيط الإستراتيجي والتنمية المستدامة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.

١,٦ أهمية الدراسة

تبع أهمية هذه الدراسة من جانبين أساسيين وهما:

١,٦,١ الجانب النظري

تكمن أهمية الدراسة في أنَّها تعالج موضوعاً حيويًا له أثر بالغ في الحياة العملية للمجتمع حيث تهدف إلى الوصول إلى سبل تحقيق التنمية المستدامة من خلال بعض الأنشطة والمتغيرات التي من المتوقع أن يكون لها أثر كبير في تحقيق ذلك، مثل التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي، وقد تركزت على الجانب التعليمي لدوره الكبير في رفد المجتمع بالكفاءات والخبرات التي تدفع بالمجتمع إلى تحقيق التنمية واستدامتها، ولقد توجهت الدراسة إلى المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار نظرًا لنتائج الدراسات التي أجريت في ذات المديرية، والتي تناولت التحديات التنظيمية وأثرها على التخطيط الإستراتيجي، وتلك التي تناولت أثر الفروقات الشخصية للعاملين على التخطيط الإستراتيجي والتي كان من أهم نتائجها وجود قصور في آلية تطبيق التخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى ذلك اللقاءات والدراسة الاستطلاعية التي توصلت إلى نفس النتيجة. من هنا تم تحديد متغيرات الدراسة التي نحن بصددتها والتي استهدفت استيضاح أثر التخطيط الإستراتيجي على التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي،

وأثر تفاعل هذه المتغيرات في تطوير وتحسين العمل بالمؤسسات التعليمية، وتحديد الأدوار التي تقوم بها لتحقيق التنمية المستدامة - وفي سبيل الحصول على طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات وتأثيرها، تم استخدام الطرق الإحصائية المناسبة في جمع البيانات وتحليلها ووضع الفرضيات واختبارها، والتي ساعدت في الحصول على النتائج المرجوة من الدراسة والتوصيات والآليات الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف المرجوة.

١,٦,٢ الجانب العملي

تأتي أهمية الدراسة فيما يلي:-

- ١- من المتوقع أنها ستساعد المسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم للتغلب على مشكلات جودة الأداء المؤسسي مما سيضفي بظلاله على التنمية المستدامة، حيث إن هذه الدراسة تأتي ضمن الدراسات التي تعمل على ترشيد الموارد البشرية، وفي معرفة نقاط الضعف في الخطط الإستراتيجية والعمل على تلافيها.
- ٢- مساعدة المديرية بصفة خاصة وفي المؤسسات العمانية بصورة عامة في تطوير الأداء الشامل تبعاً لأبعاد الأداء المؤسسي، وتفعيل دور الأقسام والدوائر والمؤسسات التربوية والتعليمية في كيفية تحقيق التنمية المستدامة في كافة المجالات التي تخدم المجتمع.
- ٣- إن تضافر جهود كافة الجهات المسؤولة بمحافظة ظفار، على رأسها وزارة التربية والتعليم بضرورة تبني إستراتيجية التنمية المستدامة، واعتبارها برنامجاً تعليمياً يمكن أن يتكامل مع مكونات النظام التربوي، ويدعم نتائجه بهدف الوصول إلى غايات التنمية المستدامة، ضمن دليل المرابي في التربية والتعليم، وغيره من أطوار التعليم وإدراج العديد من الأفراد في سن مبكر، ليكون مواطناً يتفاعل مع متطلبات الحفاظ على المؤسسات التعليمية والتنمية المستدامة.

- ٤- تبرز أهمية الدراسة من الناحية العملية من خلال تحويل الأعمال التي تم التخطيط لها مسبقاً بالمديرية العامة للتربية والتعليم إلى أعمال قابلة للتحليل والتطبيق من خلال مؤشراتهما، حتى يتم تحقيق المعرفة اللازمة في الحصول على أفضل النتائج، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تحديد إطار زمني لتنفيذ الخطة الإستراتيجية الموضوعة لتسهم في تصميم الخطوات الخاصة بالعمل.
- ٥- تعمل على تسليط الضوء في إبراز الحاجة الملحة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي لتحسين جودة الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة في البيئة العُمانية وبصورة خاصة في قطاع التربية والتعليم، وتعريف القيادات الإدارية بأهمية العلاقة الوثيقة التي تربط التخطيط الإستراتيجي بالتنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي.
- ٦- استفادة الجهات المختصة من هذه الدراسة، حيث يتضح لها دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتنمية المستدامة، والعمل من أجل وضع برامج وخطط وسياسات تسهم في رفع مستوى الأداء والولاء للمؤسسة التعليمية، وتحقيق الرضا الوظيفي للفرد والمؤسسة بصفة عامة، كما يتوقع أن تؤدي إلى تزويد الإدارة التعليمية، ومتخذي القرار بالمعلومات اللازمة عن واقع التخطيط الإستراتيجي.

١,٧ حدود الدراسة

- أ. الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية المحددة ومن المتوقع أن تكون خلال الفترة بداية من عام ٢٠١٧- حتى أغسطس عام ٢٠٢٠.
- ب. الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على المسؤولين في المستويات العليا والمتوسطة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.

ج. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة التخطيط الإستراتيجي وأثره على التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.

د. الحدود البشرية: العاملون بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار والدوائر التابعة لها بالولايات (مدير دائرة، نائب مدير دائرة، رئيس قسم، موظفون إداريون).

١,٨ مصطلحات الدراسة

(١) التخطيط الإستراتيجي: يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه مجموعة العمليات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة، والتي تتضمن التوجهات الإستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الخطة الإستراتيجية، وتنفيذها، ومتابعة وتقويمها بهدف تحقيق الأهداف والتميز. (شوباصي، ٢٠١٨).

ويعرف إجرائياً بأنه: عملية تقوم بموجبها المؤسسة بصياغة أهدافها مستندة إلى معلومات دقيقة، بهدف التغلب على المشاكل المتوقعة وتطوير أدائها باستمرار.

(٢) العوامل البيئية الداخلية: هي كافة القوى والعوامل التي تقع داخل المنظمة والتي لها تأثير مباشر في أدائها وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية (الهيكل، الأهداف، السياسات)، مكونات التسويق (المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع)، مكونات الإنتاج (التكنولوجيا، والبحث والتطوير، والسيطرة المخزنية) والمكونات الشخصية / الأفراد (علاقات العمل، وبرامج التدريب، وتقويم الأداء، والثقافة التنظيمية والموارد البشرية) ظفر، ناصر ٢٠١٣).

وتعرف إجرائياً : بأنها العوامل المادية والاجتماعية داخل حدود وحدة اتخاذ القرار المحددة التي يأخذها الأفراد في الحسبان عند اتخاذهم لقرار ما في هذا النظام». وهذا يشمل جميع الأقسام، مثل الإدارة وأقسام التخطيط والمتابعة وإتخاذ القرار والمتابعة والتقييم والبحوث والتطوير.

٣) العوامل البيئية الخارجية: تتمثل العوامل البيئية الخارجية في مجموعة من المتغيرات التي قد تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها. (المهيدلي، ٢٠١٦)

وتعرف إجرائيا : بأنها العوامل المحيطة بالوحدة والتي تؤثر على عملها ايجابا او سلبا مثل المنافسين والمجتمع ومؤسسات الدولة والتغيرات السياسية والقانونية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية وأثرها على ادارة الموارد البشرية عند التخطيط الاستراتيجي والتي يتم تحليلها لمعرفة الفرص والتهديدات ويتم وضع الخطط على هذا الأساس.

٤) تكوين الإستراتيجية: تعرف تكوين الإستراتيجية بأنها ما يتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمواجهة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل الضعف التنظيمي، وتتضمن تعريف رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الإستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال (العلواني، ٢٠١٦).

٥) تنفيذ الإستراتيجية: "هي مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تمارسها المنظمة لوضع الخطط الإستراتيجية التي تم إقرارها، والسياسات التي تم اعتمادها موضع التنفيذ (جرادات، ٢٠١٣).

وتعرف إجرائيا : بأنها الأنشطة التي يجب القيام بها لتصبح المنظمة فاعلة، وتفي بالمواعيد النهائية لتنفيذها. وهي فن القدرة على تقييم الأنشطة بشكل صحيح، وتحديد مكانها وتنفيذها المهني للحصول على أداء ممتاز، معتمدة في ذلك بناء القدرات الهيكلية والإدارة الأفضل للميزانية ودفع الموظف للعمل بشكل أكثر اكتمالا، وخلق جو مناسب داخل المنظمة من أجل التنفيذ الناجح ، وتوفير القيادة الداخلية اللازمة للنهوض بالاستراتيجية ومراقبة تنفيذها.

٦) التقييم والرقابة: "هي العملية الفاحصة للاستراتيجية برمتها، وتختلف أساليب التقييم والرقابة الإستراتيجية باختلاف البيئة التي تعمل فيها الإدارة الإستراتيجية، فإذا كانت البيئة مستقرة نسبيا أو قابلة

للتنبؤ فإن تقييم الإستراتيجية يصمم بشكل أساسي للمحافظة على الاتجاه الذي تسير به هذه الإدارة ومقدار الحركة، "جرادات وآخرون، ٢٠١٣).

وتعرف إجرائيا : بأنها العملية التي تهدف إلى تحسين الإدارة الحالية والمستقبلية للمخرجات والنتائج وتساعد على تحسين الأداء وتحقيق النتائج. وتستخدم أساسا لتقييم أداء المؤسسات والبرامج والأنشطة والأهداف التي تضعها المؤسسة.

(٧) الأداء المؤسسي: هو "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصرها الداخلية والخارجية أي من خلال أداء الأفراد في المؤسسة وأداء الوحدات التنظيمية في إطار المؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار بيئتها الاقتصادية والثقافية والاجتماعية". ويعرف أيضا بأنه قدرة المؤسسة التعليمية وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الإستراتيجية وفقا لمعايير الجودة الشاملة والمواصفات المثلى التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسات التعليمية (مخيمر، وآخرون، ٢٠٠٠)

ويعرف إجرائيا: بمدى قدرة القادة الأكاديميين بالمؤسسة على إدارة أنشطتها الإدارية والأكاديمية بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية عالية خلال فترة زمنية محددة من خلال تحسين الأداء وتحويل المدخلات والموارد المتاحة إلى مخرجات بالجودة المطلوبة.

(٨) جودة الأداء: "مقياس للتميز أو حالة الخلو من العيوب والنواقص والتباينات الكبيرة عن طريق الالتزام الصارم بمعايير قابلة للقياس وقابلة للتحقق لإنجاز تجانس وتمائل في الناتج ترضي متطلبات محددة للعملاء أو المستفيدين" (العميان، ٢٠١٠).

ويعرف إجرائيا : بأنه ذلك المستوى الذي تصله المؤسسة عندما تتوفر لديها الكفاءة والفعالية، أو أنه مستوى الأداء لمؤسسة ما إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المحددة والمقررة عن طريق الإستخدام الجيد لمواردها المتاحة .

٩) الرسالة الأهداف: "هي الغرض أو السبب الذي أدى لوجود المنظمة في بيئة معينة، وهي وثيقة مكتوبة لتمثل الدستور القائم في المنظمة والمرشد الأساسي لكافة الجهود والقرارات، ويحقق ذلك مثلاً استراتيجياً للمؤسسة التعليمية فهو يهيئ تصوراً عن توجه الإستراتيجيات والأنشطة الإستراتيجية" (ميرغني، ٢٠١٢، ٢٤).

والرسالة تعرف إجرائياً : بأنها تلخيص لعملية الشرح الموجز للهدف من وجود المنظمة أو الهيئة وبيان ماهية الغاية من وجودها، والرسالة هدف المنظمة الشامل، وهي أداة توجه الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة، وتلفت انتباههم بحماس نحو أهداف المنظمة.

١٠) الحكم والإدارة: يتعلق معيار الحكم والإدارة بالقيادة التي تدير المؤسسة، وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها، في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة، وأنظمة وقوانين معتمدة تنظم العمل من خلال لوائح تفصيلية لكل مجال (المصري، ٢٠١٠).
وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة في وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤوليات الإدارية للعاملين .

١١) النطاق المؤسسي: يشير إلى جوهر عمل المؤسسات الخدمية ودورها الرئيس، لارتباطه بقياس مدى فاعلية المؤسسة في تقديم خدماتها، إذ يتوقع أن تتواكب هذه الخدمات مع رسالة المؤسسة (العربي، والقشلان، ٢٠٠٩).

١٢) التنمية المستدامة: هي استراتيجية تشمل مجموعة من الأدوات التكنولوجية والتقنيات الخاصة والنظم الإدارية والتي تطبقها المنظمة للحصول على منتج أو خدمة صديقة للبيئة (الأغا، ٢٠١٢).

وتعرف إجرائياً: بأنها تنمية قابلة للاستمرار، وتسعى لتحقيق الاحتياجات الحاضرة على أن لا تتعرض الأجيال القادمة لخطر عدم إشباع احتياجاتها، كما تهدف إلى الاهتمام بالعلاقة المتبادلة بين الإنسان ومحيطه الطبيعي من جهة وبين المجتمع وتنميته من جهة أخرى.

١٣) البعد الاقتصادي: هو البعد الذي يهتم بتحسين مستوى الرفاهية للإنسان من خلال زيادة نصيبه من المواد والخدمات الضرورية وذلك من خلال توفير عناصر الإنتاج الضرورية للعملية الإنتاجية ورفع مستوى الفاعلية والكفاءة للأفراد (العلي، ٢٠١٦، ٢٤).

ويعرف إجرائياً: بأنه عملية تطوير القدرات الإنتاجية والتقنيات المتاحة عبر دعم البحث العلمي وتحفيز المقاولات على الاستثمار، وتبني أساليب الإنتاج والإدارة الحديثة من أجل مضاعفة الإنتاجية وذلك بهدف تلبية حاجيات الإنسان الأساسية ورفع مستوى معيشته .

١٤) البعد الاجتماعي: هو البعد الذي يتمثل بالعلاقات الفردية والجماعية وما تقوم به المؤسسة من جهود تعاونية أو تطرحه من احتياجات أو ما تسببه من مشكلات، وذلك بتوعية المجتمع بضرورة الإسهام في بناء وتوجيه طاقاته من أجل المستقبل، وذلك من خلال الاندماج والشراكة والتعاون لإقامة مجتمع موحد في أهدافه ومتضامن في مسؤولياته. (العلي، ٢٠١٦، ٢٥)

ويعرف إجرائياً: بأنه عنصر العدالة أو الإنصاف والمساواة، وهو إنصاف الأجيال المقبلة والتي يجب أخذ مصالحها في الاعتبار وفقاً لتعريفات التنمية المستدامة، وكذلك إنصاف من يعيشون اليوم من البشر ولا يجدون فرصاً متساوية مع غيرهم في الحصول على الموارد الطبيعية والخدمات الاجتماعية، وأن ذلك من أهداف التنمية المستدامة للقضاء على ذلك التفاوت الصارخ بين طبقات المجتمع.

١٥) البعد البيئي: يعرف بأنه البعد الذي يهتم بالموارد الطبيعية ويوظفها لصالح الإنسان دون إحداث أي خلل طارئ في مكونات البيئة. (العلي، ٢٠١٦).

ويعرف إجرائيا : بأنه الطريق للحد من الآثار الضارة للأنشطة الإنتاجية على البيئة والاستهلاك الرشيد للموارد غير المتجددة، والسعي إلى تطوير استعمال مصادر الطاقة المتجددة وإعادة تدوير المخلفات.

(١٦) المديرية العامة للتربية والتعليم بظفار: إحدى هيئات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان-محافظة ظفار المنوط بها الإشراف على العملية التعليمية إداريًا وتنظيميًا، ويتبعها عدد من الإدارات بولايات المحافظة، ومن مهامها التخطيط لرفد المجتمع والجامعات بالكوادر المؤهلة، وذلك عن طريق الارتقاء بالعملية التعليمية واستخدام التقنيات الحديثة، مع مراعاة حاجة المجتمع للتخصصات المختلفة، وبما يضمن تحقيق التنمية المستدامة في كافة مناحي الحياة.

١,٩ خلاصة الفصل الأول

تناول هذا الفصل بشكل عام عرضاً مبسطاً عن الدراسة وتوضيح المفاهيم حول متغيرات الدراسة وأبعاد تلك المتغيرات ومبررات إجرائها، حيث تبين من خلال الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي ومن خلال المقابلات الشخصية مع عدد من العاملين بالمديرية وجود بعض القصور في عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها ما يتعلق بالجانب الإداري وكفاءة العاملين ونقص الموارد المالية والبيئة الداخلية والخارجية، وقد أثر ذلك بشكل سلبي على آلية تطبيق التخطيط الإستراتيجي، وتتناول الدراسة ثلاثة متغيرات مستهدفة لبيان أثر التخطيط الإستراتيجي على التنمية المستدامة من خلال جودة الأداء المؤسسي، ويوضح هذا الفصل حدود الدراسة، والفرضيات التي سيتم اختبارها من واقع البيانات التي تم تجميعها وإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.