

## تنمية الرافدين

ملحق العدد 124 المجلد 38 لسنة 2019

ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي في قطاع التعليم الأهلي  
الأساسي في العراق  
"دراسة واقع وتحليل مضمون"  
**Practice of Strategic Planning Process in the  
Basic Private Education Sector in Iraq  
" Reality Study and Content Analysis"**

الدكتور معن وعد الله المعاضيدي  
أستاذ - قسم إدارة الأعمال  
كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة الموصل

**Maan W. Al-Maadhedee (Ph.D)**

Maanwaadallah@yahoo.com

كرم توفيق محمد عبد الله  
طالب ماجستير - قسم إدارة الأعمال  
كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة الموصل

**Karam T. M. Abdullah**

Karam.Tawfeeq.Abdullah@gmail.com

تأريخ قبول النشر 2019/5/23

تأريخ استلام البحث 2019/3/24

## المستخلص

يهدف البحث إلى دراسة واقع مُمارسة عملية التخطيط الإستراتيجي في عينة من مدارس التعليم الأهلي في محافظتي دهوك متمثلة بثانوية SABIS وDAVINCI، ونيوى مُتمثلة بثانوية الاوائل الأهلية، لتحديد مُتطلباتها وتحليل مضامينها بالوقوف على الواقع الفعلي فيها، فضلاً عن نتائج تلك الممارسة، وتمثلت مشكلة البحث في إفتقار مدارس التعليم الأهلي عينة البحث إلى تبني خطط إستراتيجية مُتكاملة من حيث المراحل، وبموجب ذلك طُرحت مشكلة البحث في إطار تساؤل محدد مفاده: هل تُمارس المدارس المبحوثة عملية تخطيط إستراتيجي واضحة ومُتكاملة؟، ولمعالجة المشكلة أعلاه تبني البحث الفرضية الآتية: "تباين المدارس المبحوثة في تبني عملية تخطيط إستراتيجي واضحة ومُتكاملة"، وطبق الباحثان تقنية تحليل المضمون على إجابات المعنيين في المدارس المبحوثة الذين تم لقاءهم كما هو مُثبت في الملحق (1)، عن الاسئلة الواردة في إستمارة مراحل الخطة الاستراتيجية المُعتمدة في مدارس SABIS والمُشار إليها في الملحق (2) بوصفها أنموذج للمقارنة المرجعية التي يُمكن الإستفادة منها وتعميمها على باقي المدارس داخل العينة وخارجها، وتوصل البحث الى مجموعة من الإستنتاجات التي قدم بناءً عليها ما يناسبها من التوصيات والمُقرحات.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الإستراتيجي، قطاع التعليم الأهلي، تحليل المضمون.

## Abstract

The research aims to study the situation of the practice of strategic planning process in a sample of private education schools in Dohuk governorate represented by schools secondary SABIS and Davinci, and Ninewa represented by the Al-Awael secondary School to determine their requirements and analyze their contents by finding out the actual reality in them. The problem of research refers to the lack of private schools in research sample to adopt the integrated strategic planning in terms of stages. This problem can be specified in the specific question: Are the schools in question exercise a strategic planning process clear and integrated? To address the above problem, the research adopts the following hypothesis; contrast of schools investigated in the adoption of a clear and integrated strategic planning process, the researchers applied the technique of content analysis to the responses of those concerned in the who were met schools as presented in Appendix (1) to the questions contained in the SABIS strategic plan components form referred to in Annex (2) as a reference comparison model that could be used and publish him to the rest of the schools both inside and outside the sample, and the research reached a set of conclusions on which the proposals were based.

**Keywords:** Strategic Planning, Education Sector Private, Content Analysis.

## المقدمة

تُعد المنظومة التربوية اليوم أساساً للتنمية التي تسعى إلى تحقيقها الدول كافة لغرض بلوغ أفضل سُبُل الرُقّي لمُجتمعاتها، وأنها تُشكل مصدراً أساسياً لتوفير حياة كريمة وفعالة لأفراد مُجتمعاتها وبالتالي تحريك عجلة التنمية، إذ أن التعليم يُمثل الأرضية المُهمّة لصنع الأجيال المُتعلمة والمُتحصنة بالعلوم والتكنولوجيا والآداب والفنون، والتي تُسهم في بناء المُجتمع وفق مقاسات بناء

الحضارة الإنسانية وفي الوقت الراهن أصبحت الدول تقاس بالتقدم العلمي وبما تملكه من مدارس وصروح علمية وثقافية وبذلك باتت المدارس تُمثل الجزء الأكثر أهمية في إرساء لبنات هذا التقدم. هذا وأضحت كلمة مدرسة أهلية (خاصة) على المستوى العالمي اليوم "عبارة جذابة"، وأصبح تواجدها في العراق اليوم أمرًا لا مفر منه، وهذا يعني أننا نشهد تحولاً لا إرادياً في الفكر التعليمي في العديد من الدول نحو الإستثمار في التعليم، كل ذلك أدى إلى "التغير"، والذي يتطلب وجود التخطيط الإستراتيجي لمواجهة من حيث تطوير وتحسين نُظم التعليم إذ أن التقدم في تحسين النوعية المقبولة من التعليم هو صراع مستمر لا ينتهي.

الأمر الذي يجعل التخطيط الإستراتيجي على نحوٍ عام هو أداة البقاء والنجاح، كما أنه غدا علامة بارزة وأساساً حيويًا لأي إنجاز مطلوب، فضلاً عن كونه سمة من سمات هذا العصر، وإسلوباً حضارياً مُتقدماً لمواجهة تحديات المستقبل عبر خطة إستراتيجية مُعدة وفق خطوات متكاملة تُمكن القائمين على مدارس التعليم الأهلي من تنمية الأعمال وجذب وإرضاء الزبائن وتحقيق مستويات الأداء المُستهدفة والتميز بنجاح وبلوغ الموقع المُتميز.

### الإطار المنهجي

#### أولاً- مشكلة البحث

يُعد التخطيط الإستراتيجي ضرورة مُلحة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في المنظمات التعليمية، فقد أصبح من أهم وسائل التطوير المستقبلية، إذ لا تخلوا منظمة ما إلا وقد أخذت نصيبها من عملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك لعموم الفائدة المرجوة منها، والتخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم الأهلي بحاجة إلى مزاجية النهج والمنهج عند إعداد الخطة الإستراتيجية لمعرفة خطوات عملها، وبما يجعله نهج دائم، ومنهج للتفكير. ووفق ذلك تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

هل تُمارس المدارس الأهلية المبحوثة عملية تخطيط إستراتيجي واضحة ومتكاملة؟

#### ثانياً- أهداف البحث

يهدف البحث إلى التعريف بالتخطيط الإستراتيجي، وتحديد مراحل التخطيط الإستراتيجي وتوضيحها، فضلاً عن الوقوف على واقع عملية مراحل التخطيط الإستراتيجي التي تُصَب بمراحلها المُتكاملة في نجاح المدارس المبحوثة.

#### ثالثاً- أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من أهمية موضوعه كونه إيجاباً شهد إهتماماً مُتزايداً بالوقت الحاضر فضلاً عن كون البحث من البحوث التي توجهت نحو دراسة قطاع التعليم الأهلي الأساسي في عينة من المدارس الأهلية المتواجدة في البيئة العراقية بوصفها لبنة مهمة في تطوير العملية التعليمية وهذا يرتبط بتشجيع المدارس المبحوثة لتبني التخطيط الإستراتيجي وفق عملياته المتكاملة، وإستناداً إلى ذلك يُمكن إيجاز أهمية الدراسة على النحو الآتي:

• تُساعد على تشخيص مدى إدراك القائمين على المدارس المبحوثة لمضامين مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي.

• تمكين المدارس المبحوثة من توظيف التخطيط الإستراتيجي في تحديد خياراتها في العمل التربوي وبما يُمكنها من إتباع أفضل الطرائق لبلوغ مقاصدها الإستراتيجية.

#### رابعاً- فرضيات البحث

تبني البحث فرضيتين أساسيتين هما:

الفرضية الأولى: تُمارس المدارس المبحوثة عملية التخطيط الإستراتيجي  
الفرضية الثانية: تتباين المدارس المبحوثة في مُمارسة عملية تخطيط إستراتيجي

#### خامساً- مجتمع البحث وعينته

تمثل ميدان البحث في المدارس كافة التي تتدرج تحت مُسمى التعليم الأهلي الأساسي في العراق، فيما تمثل مجتمعةً بعددٍ من المدارس الاهلية في العراق تنطبق عليها إجراءات البحث الحالي، وهي (مدرسة SABIS، مدرسة DAVINCI، ومجموعة مدارس الأوائل الأهلية)، وجاءت عينة البحث ممثلة بالمستجيبين على إستمارة الإستبانة.

وفيما يأتي وصف مختصر للمدارس عينة البحث:

- مدرسة (SABIS) سابيس في محافظة دهوك والتي تحمل الاسم التالي (Sardam International School)، تأسست سنة (2009) وبدأت بالتعليم الأولي (رياض الأطفال) ثم التعليم الابتدائي والمتوسط والإعدادي، وتعتمد المدرسة نظام SABIS في التعليم وهو نظام أكاديمي راسخ تم تطويره وتحسينه وإختراره على مدى أكثر من قرن من الزمن، بالتوازي مع النواحي الأكاديمية من حيث تطوير الذات، والتحضير لخوض مُعترك الحياة، يحضر نظام سابيس التربوي الطلبة للنجاح في مدرستهم فهو نظام تعليم يدخل في منظوره مبدأ التعلم مدى الحياة ويعمل على إعداد مواطنين مسؤولين وهو مزيج من تعليم عالي الجودة وقيم تقليدية تركز على العمل الدؤوب وتحمل المسؤوليات تجاه النفس والآخرين، ويخضع نظام SABIS التربوي للتحديث عند إقتضاء الحاجة ليبقى ديناميكياً مواكباً للعصر وللمجتمع والبيئة العالمية.
- مدرسة (DAVINCI) دافنشي الإيطالية في محافظة دهوك، تأسست سنة (2010)، بدأت المدرسة بالتعليم الابتدائي في سنة (2013-2014)، ثم تطورت لتقديم التعليم المتوسط عام (2015-2016)، كما توجد نية لتقديم التعليم الإعدادي سنة (2018-2019).
- مدارس الأوائل الأهلية في نينوى، تأسست سنة (2005) وبدأت بالتعليم الابتدائي ثم طورت نفسها ونظام تعليمها لتشمل التعليم المتوسط والإعدادي في سنة (2009)، كما افتتحت ثانوية خاصة للبنات في سنة (2017)، وتتكون من مجموعة من المدارس في مدينة الموصل ثانوية للبنين وأخرى للبنات، وابتدائية مُختلطة.

#### سادساً- منهج البحث

تبنى البحث منهجية علمية في إجراءاته النظرية والميدانية، فعلى صعيد الجانب النظري تبنى الباحثان المنهج الوصفي لوصف ما تم طرحه من أدبيات التخطيط الاستراتيجي في الكتب والدوريات والرسائل العلمية، فضلاً عن الإستعانة بما متوفر في الشبكة الدولية (الإنترنت)، وفي الإطار الميداني تم تبني منهج تحليل المضمون (Content Analysis) لغرض الوقوف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي في المدارس المبحوثة، أما عن الأدوات المستخدمة في البحث فقد تم الإعتماد على المقابلة الشخصية كما هو موضح في الملحق (1) والإستمارة المُعدة في الملحق (2) تم إعتمادها كما وردت في الخطة الإستراتيجية لمدرسة (SABIS) على موقعها الرسمي على شبكة الإنترنت، والمُعتمدة بوصفها مقياس لجودة الإعتماد الأكاديمي في الإتحاد الأوربي كونها أنموذج مُتكامل يُعبر عن عملية التخطيط الإستراتيجي لجودة العملية التعليمية المُستهدفة، فضلاً عن أن تبنى الباحثان لهذا الأنموذج كان مقصوداً على إعتبار أن المدرسة التي طُبّق فيها من المدارس المتميزة التي يمكن إعتمادها أنموذجاً يُحتذى به من قبل باقي مدارس العينة أو المجتمع الكلي.

#### الإطار النظري

##### أولاً- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

اكتسب مفهوم التخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة في المنظمات الحديثة بسبب ندرة الموارد، وزيادة المنافسة، وزيادة الحاجة إلى تلبية توقعات الزبائن، والحاجة إلى حل القضايا بفاعلية وكفاءة،

فمن الواضح إذن أن التخطيط الإستراتيجي أداة حيوية للمديرين للتنقل عبر بيئة الأعمال الحالية الديناميكية والتنافسية وغير المؤكدة لأنه كما يشير (Opiyo, 2011, 19) بأنه يجب على المخططين الإستراتيجيين التكيف مع البيئة حيث النمو ليس ثابتاً بل قد يكون متباطئاً أو يتزايد أو ينقطع بطريقة غير متوقعة، هذا ويتضمن الأدب الإداري العديد من تعريفات التخطيط الإستراتيجي لكن ليس هناك تعريف موحد له لأن الباحثين يعرفونه من وجهات عديدة استناداً للبيانات الخاصة بهم، ومنهم (Allison & Kage, 2005, 1-2)، إذ عرفاه بأنه عملية منظمة تضع الأولويات اللازمة والضرورية لتحقيق أهدافها لتستجيب للبيئة المحيطة بها، وتُرشد إلى إمتلاك الموارد وتخصيصها بإتجاه تحقيق تلك الأولويات)، أما (Okwako, 2013, 3) عرفه بأنه عملية عقلانية طويلة الأجل وعملية مستقبلية ذات طابع عملي، حيث أنه يحول الأفكار الإستراتيجية إلى إجراءات إستراتيجية وينطوي على الإختيار من بين مسارات العمل الممكنة لإتخاذ قرارات إستراتيجية تُقرب المنظمة من هدفها العام، ويرى الباحثان وفقاً لأغراض البحث الحالي بأن التخطيط الإستراتيجي هو (أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية ويكون بمثابة خارطة تُرشد مدارس التعليم الأهلي إلى الطريق الصحيح بين نقطتين هما، أين هي الآن؟ وأين ترغب أن تكون في المستقبل؟ عبر تزويدها بمسارات للوصول إلى هناك، مما يجعله أداة لتنظيم الحاضر على أساس توقعات المستقبل المرغوب وبما يؤدي إلى النجاح).

### ثانياً- أهمية التخطيط الإستراتيجي

تضاعفت أهمية التخطيط الإستراتيجي كلما تزايدت فوائد إستخدامه وعظمت منافعه للمنظمات التي تطبقه، وترجع أهمية التخطيط الإستراتيجي كما ذكرها (محمد، 2011، 72-74) إلى أنه يُمكن المنظمات من:

- التركيز على جوهر أعمالها وبما يُمكنها من وضع إستراتيجيات فعّالة ذات الأثر الإيجابي في مواجهة التغيرات.
- تخفيض التكاليف والهدر وبالتالي تحقيق الإستثمار الأمثل لمواردها.
- تحديد التوجه العام لها مع وجود روابط بين رسالتها وأهدافها وبين السياسات والأنظمة التي تحكم عملها.
- يوسع دائرة خبرة العاملين ومنحهم القدرة على التفكير المُتعمق تجاه المشكلات التي تعترضهم. وأما (Mohr, Angie, 2017) حددت أهميته في الآتي:
- يُساعد المنظمات في الحفاظ على رأس المال وذلك عبر مراجعة الأداء المالي بإستمرار وبما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج
- توفير الوقت عبر تحديد إطار زمني لتطبيق العمل بوجود خطة إستراتيجية تتضمن خطوات متسلسلة ومتكاملة.
- تقديم خدمات تتلاءم مع التغيرات المتتالية من المناخ الإقتصادي في المجتمع.
- تحويل الأعمال المُخطط لها إلى أشياء قابلة للقياس.
- ويتفق الباحثان مع ما ذكر سابقاً ويضيفان ما تكمن فيه أهميته في مدارس التعليم الأهلي حيث يُمكنها من:
- المُضي قدماً بطريقة هادفة ومدروسة بدلاً من الإرتجالية عبر صياغة رؤية ورسالة مناسبة لتلبية إحتياجات اليوم لدى أصحاب المصلحة وتطلعاتهم المستقبلية.
- يُحسن ثقة أصحاب المصلحة بقدرتها.
- يُوجد ويقوي الإتصالات بين كواردها لكونه أداة إنمائية ذات معنى لتوصيل الأهداف والإستراتيجيات إلى كل أعضاءها.

- يُحسن جودة الخدمة عبر صياغة خطة إستراتيجية تتضمن أهداف يجب تحقيقها.
- يُحسن مساراتها الإدارية بالتركيز على النتائج.
- يُشخص الواقع.
- يُخفض المخاطر عبر تقييمها
- يُوجد التناسق بين أعمالها والمجتمع المُحيط بها، وبما يجعل التخطيط الإستراتيجي أداة للنجاح عبر مخرجاته المُتمثلة بإستراتيجية جيدة، هذا ويُمكن الإشارة هنا إلى ما جاء به (Patrick & Loh, 2017, 28) فيما يتعلق بالحكم على الإستراتيجية كونها جيدة، عبر توافقها مع ثلاثة أبعاد هي (القوة، الزمن، المواءمة).

### ثالثاً. أهداف التخطيط الإستراتيجي

- إبتداءً لا يُد من الإشارة إلى أن وجود هدف بلا خطة لا يزيد عن كونه مجرد أمنية، ولقد حدد الباحثين أهداف التخطيط الإستراتيجي بوجهات نظر مختلفة ومنهم (الرجي وملكاوي، 2012، 291) والذان حدداها بالآتي:
- يضمن النمو والتطور في الأجل الطويل.
  - يُساعد على تقليل المخاطرة (عدم التأكد).
  - يُحدد ويوجه قرارات الإستثمار ومن ثم التوسع والنمو والربحية.
  - وأضاف كل من (Bagire & Namada, 2013, 481) الهدف الآتي:
  - أنه يُمكن إدارات المنظمات من إتخاذ قرارات تتلاءم مع واقع البيئة التنظيمية لها وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة.
  - وأخيراً أضاف (Kimiti et al., 2014, 2) الأهداف الآتية:
  - تمكين المنظمات من الحصول على التوازن الإيجابي بينها وبين البيئة المحيطة بها على المدى الطويل.
  - إمتلاك المنظمات مسار عمل مستقبلي يُعطيها الضمان لحيوية مستمرة لأنه يمزج بين التفكير المستقبلي والتحليل الموضوعي والتقييم الذاتي للأهداف والأولويات.
  - ويتفق الباحثان مع جميع ما ذكر ويُضيفان أنه يُمكن لعملية تخطيط إستراتيجي مُتكاملة أن تحقق مجموعة من الأهداف في مدارس التعليم الأهلي ومنها:
  - إمتلاك هوية مستقلة تُميزها عن مثيلاتها.
  - مواكبة الحدائة عبر إستخدام المناهج والوسائل الحديثة في العملية التعليمية.
  - تحقيق مستوى أو درجة الرضا الوظيفي بين ملاكها التدريسي مما يوجد بيئة عمل متعاونة.
  - تحقيق الجودة عبر رفع نسب النجاح.

### رابعاً - إزالة العقبات وتوفير المُتطلبات لبلوغ فوائد التخطيط الإستراتيجي

تتعامل هذه الفقرة مع ثلاثة محاور مُتداخلة ومُتكاملة تتمثل بالعقبات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي، إذ يُسهّم التصدي لها مع توفير مُتطلبات ومهارات النجاح اللازمة في إحكام الوصول إلى الفوائد المرجوة من العملية، وعلى النحو الآتي:

#### أ. العقبات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي

يُعد التخطيط الإستراتيجي عملية دقيقة ذات خطوات مُتسلسلة ومُتكاملة لا تعطي وصفاً سهلة الاستخدام لبلوغ النجاح وبالتالي فإنها لا تخلو من العقبات التي قد تواجهها، وقد أشار (هاينز، 2001، 26) إلى هذه العقبات بالآتي: عدم القدرة على تحديد الأولويات والموازنات اللازمة،

والتجربة السيئة مع التخطيط الإستراتيجي في الماضي، والصراعات وإختلاف السياسة المُتبعَة، والخوف من المستقبل الذي يحول دون وجود تصور له، وغياب التحفيز، وتعدُّد الآراء.

ويتفق الباحثان مع ما ذكر، ويؤشران عقبات أخرى ينبغي تجاوزها في مدارس التعليم الأهلي، والمُتمثلة بالآتي: الرضا بالنجاح الحالي مع وجود ثقة مُبالغ فيها وعدم إدراك أن نجاح اليوم هو ليس ضمان لنجاح الغد، والإعتماد على المركزية الخانقة في كل صغيرة وكبيرة وبالتالي الإبتعاد عن محور التفويض والتسلسل الهرمي للأدوار والمسؤوليات، وأخيراً نقص الخبرة اللازمة في صياغة الخطة الإستراتيجية.

#### ب. مُتطلبات نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي

يُمكن الشروع في هذه الفقرة عبر طرح التساؤل الآتي: هل أن مجرد إزالة العقبات والعمل وفق خطوات متسلسلة كفيلاً لضمان نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي؟ إن الإجابة على هذا التساؤل تكمن في السطور أدناه.

يرى الباحثان أن هنالك مرحلة وسيطة بين إزالة العقبات وبلوغ الفوائد المرجوة من هذه العملية تتمثل بتوفر مجموعة من المتطلبات والتي عبر عنها (Grunig & Kuhn, 2018, 252) بالآتي: أن تكون الإدارة على دراية جيدة بزبائنها ومفاسيها ومنظمتهم الخاصة، وأن تكون هناك شجاعة لإتخاذ قرارات واضحة، وأن يتمكن من يدير المنظمة من إقناع الموظفين بأن الإستراتيجيات المُختارة هي الإستراتيجيات الصحيحة.

ويتفق الباحثان مع ما ذكر ويُضيفان مُتطلبات أخرى على النحو الآتي: ضرورة إنشاء عملية تعاونية مبنية على الثقة مع كافة الأطراف ذات العلاقة للحصول على الدعم في صياغة الخطة الإستراتيجية، والإلتزام بإجراءات التغيير وإطلاق عنان الإبتكار بالتخلي عن المألوف وعدم الخوف من المجهول، والتركيز على الإستثمارات المطلوبة لضمان الحفاظ على إمكانيات النجاح الحالية وبناء قدرات جديدة لضمان النجاح في المستقبل.

#### ج. فوائد عملية التخطيط الإستراتيجي

بعد إزالة العقبات التي تواجه هذه العملية وتوفير متطلباتها يُمكن القول أن المعادلة قد إكتملت لبلوغ فوائد هذه العملية والتي حددها (الكرخي، 2014، 73-74) بالآتي: يُمكن المنظمات من العمل بعقلانية في تحديد خياراتها، ويُشجع العمل الجماعي ليؤدي إلى إكتساب جميع العاملين الخبرة، ويوسع دائرة معارف المنظمات للحصول على قدر أكبر من المعلومات عن واقع البيئة المحيطة بها، ويكون أنظمة عمل متوائمة بعيدة عن التعارض والتخبُّط.

إلا أن (David & David, 2017, 44) حددا فوائد هذه العملية بالآتي: تعزيز الإتصالات بالحوار والمشاركة، وإمتلاك إدارات المنظمات فهم عميق لوجهات نظر الآخرين من أصحاب المصلحة، ودعم وإسناد العاملين لما تقوم به منظماتهم وتخطط له، وزيادة إلتزام إدارات المنظمات للعمل بجد لتحسين مخرجاتها.

وبموجب ما سبق يرى الباحثان أنه يُحقق الفوائد الآتية لتكتمل دائرة الإقناع بضرورة إمتلاك مدارس التعليم الأهلي خطة إستراتيجية مُتكاملة وعلى النحو الآتي: أداة لبلوغ النجاح واستدامته بالإستمرار في تقليص الفجوة الإستراتيجية، ويمنح المنظمات حصة سوقية أكبر عبر القدرة على توقع تحركات منافسيها أو الرد عليها، وإستثمار الوقت بوجود جداول زمنية تُحدد الوقت المطلوب لتحويل الخطة إلى واقع ملموس.

### الإطار الميداني

يتناول هذا المحور من البحث تحليل مضمون النتائج التي تم التوصل إليها عبر مجموعة المقابلات الشخصية التي أجراها الباحثان مع القائمين على المدارس عينة البحث خلال المدة (2018/8/1) ولغاية (2018/8/7) وكما موضح في الملحق (1).

### أولاً- إجابات القائمين على المدارس المبحوثة

يوضح الجدول (1) خلاصة النتائج التي توصل لها الباحثان عبر إطلاعهم المباشر على ممارسات التخطيط الإستراتيجي ومراحله في المدارس المبحوثة وفق الأنموذج المُعتمد في مدرسة (SABIS) بوصفه أنموذج مُتكامل والمشار إليه في الملحق (2)، خلال سنوات البحث الممتدة من (2014-2015، 2015-2016، 2016-2017) بالنسبة للمدارس (SABIS) و (دافنشي)، (2011-2012، 2012-2013، 2013-2014) فيما يتعلق بمدارس الأوائل الأهلية في الموصل.

**الجدول (1)**  
**واقع عملية التخطيط الإستراتيجي في المدارس المبحوثة**

العنصر	المدرسة الأولى (1) SABIS	المدرسة الثانية (2) دافنشي	المدرسة الثالثة (3) الأوائل
أولاً. الرسالة ▪ وجود رسالة واضحة ومتكاملة	متوفرة	متوفرة	متوفرة
▪ النسب المتحققة من رسالة المدرسة	95-90%	99-95%	90-80%
▪ مستوى تطور العلاقات مع المجتمع	مناظرة علمية مع الجامعة الأمريكية ومع مدارس مثابيه	مساعدة الطلبة ذوي الإحتياجات الخاصة مساعدة النازحين نشاطات فنية (مسرحية) تنشيط المهارات الفنية في محافظة دهوك (معارض فنية)	لا يوجد
▪ ما قدمته المدرسة للبيئة	زراعة 200 شجرة في محافظة دهوك حملة تنظيف جبل زاوة	زراعة (150) شجرة في دهوك حملة تنظيف في محافظة دهوك	لا يوجد
ثانياً. الرؤية ▪ تحسين نتائج الطلبة في إطار (أعداد الطلبة- الناجحين- الراسبين- المكملين)	95-90%	100%-99%	90-80%
▪ التواصل مع عوائل الطلبة	○ إجتماعات دورية خلال السنة (6) كل شهرين. ○ إجتماعات فردية تصل إلى (40) إجتماع في الأسبوع	○ إجتماعات دورية سنوية (3-4) كل ثلاثة أشهر ○ إجتماعات فردية مع عوائل الطلبة 2-3	○ إعتقاد نظام الكتروني يستطيع ولي أمر كل طالب الدخول عبر كلمة مرور، للإطلاع على جوانب

العنصر	المدرسة الأولى (1) SABIS	المدرسة الثانية (2) دافنشي	المدرسة الثالثة (3) الأوانل
		اجتماع أسبوعي	سلوكية وإجتماعية وعلمية والإجابة تتم خلال 24 ساعة من قبل المدرسة (انتفت الحاجة إلى الاجتماعات الشخصية إلا في الحالات القصوى)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإهتمام بالطلبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يتوافر قسم خاص للإهتمام بالجوانب النفسية والصحية</li> <li>○ يتوافر قسم خاص ببناء الشخصية</li> <li>○ يتوافر قسم خاص بتعلم فن القيادة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يتوافر قسم خاص للإهتمام بالجوانب النفسية والصحية</li> <li>○ دروس أخلاقية</li> <li>○ دروس تنمية مهارات فنية وقيادية</li> <li>○ دروس في الإبداع وحل المشكلات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ إجتماعات رياضية وفنية</li> <li>○ زيارات ميدانية</li> <li>○ سفرات ترفيهية</li> <li>○ تنمية مهارات الطلبة المبدعين</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ثالثاً. الأهداف</li> <li>▪ تخصيص الموارد على الاستخدامات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ الموارد كانت كافية في تحقيق النشاطات وعلى مدى (3) سنوات</li> <li>○ (2014-2015)،</li> <li>○ (2015-2016)،</li> <li>○ (2016-2017) لتغطية نشاطات رياضية وفنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ تم تحقيق نسبة (90%) من تخصيصات الموارد في عدة مجالات منها:</li> <li>○ المجال الرياضي حيث قامت المدرسة بعمل ملاعب عدد (2) في المدرسة وتم إيجار مسبح لتعليم السباحة.</li> <li>○ في مجال العلوم تم إنجاز مُختبر علمي يضم جميع الأدوات العلمية.</li> <li>○ في مجال الموسيقى أقامت المدرسة مكاناً خاصاً يضم بعض الآلات الموسيقية لتعلم الموسيقى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ الهدف أولاً أخلاقي ووطني وتربوي.</li> <li>○ أيضاً نجحت المدرسة في خلق التوازن مع الإحتياجات.</li> <li>○ أيضاً هذا لا يخلو من الربح ولكن لإستدامة المشروع</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إستمرارية مسار التميز (عدد الطلبة المتفوقين في كل مرحلة، متابعة التميز الفردي وإستمراره)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ جميع الطلبة متميزين أي أن نسبة التميز تصل إلى (95-100%) وذلك لوجود فلترة للطلبة أي إخراج الطالب الذي يرسب سنتين على التوالي من المدرسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يوجد في كل مرحلة تقريباً (5-6) طلاب متميزين من أصل (20) طالب على مدى (3) سنوات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يوجد تميز في جميع المجالات الفنية والرياضية والعلمية وتقوم المدرسة بتنمية وتشجيع المواهب</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مستوى الإلتزام الوظيفي من قبل الكوادر (تذكر نسب مئوية)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ مستوى الإلتزام فوق (90%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ مستوى الإلتزام بلغ 95%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ مستوى الإلتزام بلغ 100% بالدوام لوجود جهاز البصمة والمتابعة من قبل الإدارة</li> </ul>

العنصر	المدرسة الأولى (1) SABIS	المدرسة الثانية (2) دافنشي	المدرسة الثالثة (3) الأوانل
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ما إجراءات المدرسة في محاسبة المقصرين من الكوادر التعليمية والإدارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ أي موظف يخطأ في مجال العمل والأهداف المحددة يخضع إلى برامج: التدريب، ثم التنبيه الشفهي، ثم الإنذار التحريري، ثم اتخاذ الإجراء الإداري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ توجد (4-5) حالات تم إخراجهم خلال (3) سنوات الماضية وكان تقصيرهم في: مجال اللغة مجال إدارة الصف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ في حالة التقصير العلمي وفي نوع التعامل مع الطلبة يتم الاستغناء عن الموظف</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رابعاً. الإستراتيجية كيفية إنجاز الأهداف؟ التزام المدرسة بمعايير الجودة والتميز الأكاديمي (هل هناك دليل لذلك أم لا؟)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ الشركة عالمياً تحمل العديد من شهادات التميز وعلى مستوى المدرسة في محافظة دهوك مثلاً الطالب الذي يتم نقله من المدرسة ولم يحقق المستوى المطلوب يحقق في المدرسة المنقول إليها أعلى نسب النجاح بين الطلبة، وأيضاً رغبة الأهالي في التسجيل في المدرسة حيث يصل عدد التسجيل والتقديم حوالي (1500) طالب وهذا كان عام (2017-2018) لكن يتم إختيار المتميزين فقط بعد إجراء إختبار بعد القرعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ حصلت المدرسة على شهادة (IB) البكالوريا الدولية في العراق في المرحلة المتوسطة عام (2013-2014) والابتدائية عام (2015-2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ تم السعي لتحقيق شهادة الايزو وذلك لإتباع المدرسة جميع مواصفات الايزو للتعليم ومن ضمنها مواصفات البيئة التعليمية (بناء المدارس وخدمة الطلبة وبالمشاهدة عملياً)، ولكن منعت ظروف المدينة ذلك</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ما قامت به المدرسة من إسهام في تطوير خدمات تعليمية خاصة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ توجد دروس إضافية خاصة خلال الأسبوع .</li> <li>○ توجد دروس إضافية يوم السبت للتحوية.</li> <li>○ توجد مدرسة صيفية للمكملين.</li> <li>○ يوجد نشاط لتوزيع الكتب على الطلبة في بقية المدارس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ توجد دورات صيفية تقيمها المدرسة لتعلم اللغة الإنكليزية.</li> <li>○ أقامت دورات تدريبية في مجال الرياضة (رياضة التنس) عام (2014-2015).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ قدمت المدرسة نشاطات فنية ورياضية متعددة خاصة بالطلبة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تهيئة بيئة دوام آمنة ومحترمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يوجد قسم خاص للتنظيم والإهتمام بأمن وسلامة المدرسة مكون من (10) أشخاص، وأيضاً معالجة المشاعبين من الطلبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ تستخدم المدرسة سمات (IB) في توفير البيئة الآمنة مع الإدارة وبإشراف المدرسين وتوجد كوادر متخصصة لحماية المدرسة ومنع دخول أي شخص غريب إليها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ المدرسة تتمتع بحرم امن بجميع مواصفات الأمان، مثلاً يتم إعلام ولي الأمر بخروج الطالب بعذر من المدرسة مباشرة عن طريق النظام الالكتروني وهكذا لجميع المشكلات.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ هل بيئة العمل مناسبة لتوظيف الكوادر التعليمية والإدارية (كيف)؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ توجد غرف خاصة للتدريسيين وتوجد غرف خاصة للاجتماعات وأيضاً توجد غرف خاصة لتدريب وتهيئة الكوادر التعليمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ نعم توجد بيئة عمل مناسبة من حيث توفر غرف خاصة للكوادر وأيضاً إقامة لقاءات مع مدير المنهج الذي يوفر الخدمة للكار، فضلاً عن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ مناسبة جداً لوجود غرف خاصة بالتدريسيين ويوجد أيضاً مطبخ خاص بالكار</li> </ul>

العنصر	المدرسة الأولى (1) SABIS	المدرسة الثانية (2) دافنشي	المدرسة الثالثة (3) الأوانل
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بناء الطالب للإلتحاق بالتعليم العالي (مستوى المرحلة المنتهية البكالوريا)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ يوجد قسمين والطالب مخير في إختيار أحد الأقسام أو الأثنين معا:</li> <li>○ القسم الأول: هو الوزاري العام</li> <li>○ القسم الثاني: هو العالمي إذا حصل عليه الطالب بعد الإمتحان فسوف يُقبل في أي جامعة عالمية</li> </ul>	<p>إرسال الكوادر خارج البلد لاكتساب خبرات تعليمية لتطبيق المنهج.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ يقوم الطالب وخلال (8) أشهر بإعداد بحث لكي يكون مؤهل لتعلم إعداد البحث في الجامعة.</li> <li>○ يقدم مشروع لخدمة المجتمع.</li> <li>○ في المرحلة (11،12) دبلوما يخير الطالب بين المواد والإختصاصات التي تؤهله لدخول الجامعات فمثلاً يرغب الطالب في دخول كلية الطب في هذه الحالة تقوم المدرسة بالتركيز على تعليم الطالب في الجوانب العملية والإحيائية البحتة.</li> <li>○ يقوم الطالب بإعداد مقالة موسعة وتكون جزء من عبوره المرحلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ بناء الطالب من بداية الدخول إلى المدرسة بناءً مُتميزاً لكي يحقق أعلى المعدلات للإلتحاق بالتعليم الجامعي</li> </ul>
<p><b>خامساً. المخرجات المقاسة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التحسين في إدارة المدرسة والصفوف (نماذج التحسين المستمر)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ بدأت المدرسة بالتعليم الأولي ثم الإبتدائي ثم المتوسط ثم الإعدادي، ويوجد تدريب وأكاديمي للكادر من خارج المدرسة (مدرب عالمي) لتقوية وتحسين المستوى اللغوي للكادر.</li> <li>○ وأيضاً بالنسبة للإدارة توجد ورشات عمل بعد عملية الإستبيان مثلاً يظهر لدينا خلل في مجال التعامل مع الطلبة فسوف تقوم الإدارة بفتح دورات وورشات عمل لتحسين وتطوير أداء الكادر في هذا المجال وفي أي مجال يظهر فيه خلل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ بدأت المدرسة بالتعليم الإبتدائي ثم المتوسط ثم الإعدادي، وتعتمد على تحديد مشرف لكل مادة يقوم بالإشراف على زملائه من نفس الإختصاص على مدار السنة الدراسية، مثلاً يتم إختيار الأكفأ لكي يشغل منصب المشرف لمتابعة الكوادر علمياً في نفس الإختصاص.</li> <li>○ وهناك تقييم يقدم إلى الإدارة عن مستوى الكادر لرفع مستواه في حالة وجود خلل معين في مادة معينة في الأداء، كما تقوم المدرسة بعمل دورات صيفية في مجال الإدارة والاختصاص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ بدأت المدرسة بالتعليم الإبتدائي ثم المتوسط ثم الإعدادي، وتعتمد على تحديد مشرف لكل مادة يقوم بالإشراف على زملائه من نفس الإختصاص على مدار السنة الدراسية، مثلاً يتم إختيار الأكفأ لكي يشغل منصب المشرف لمتابعة الكوادر علمياً في نفس الإختصاص.</li> <li>○ وهناك تقييم يقدم إلى الإدارة عن مستوى الكادر لرفع مستواه في حالة وجود خلل معين في مادة معينة في الأداء، كما تقوم المدرسة بعمل دورات صيفية في مجال الإدارة والاختصاص</li> </ul>

العنصر	المدرسة الأولى (1) SABIS	المدرسة الثانية (2) دافنشي	المدرسة الثالثة (3) الأوانل
<ul style="list-style-type: none"> <li>ردم فجوات الإنجاز بين الطلبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقوم المدرسة بفتح دورات تقوية مستمرة من بداية السنة والى نهاية السنة وبعدها تفتح المدرسة الصيفية الخاصة بتدريب وتقوية مستوى الطلبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقوم المدرسة برفع جميع مستويات الطلبة ومثال ذلك عام (2015-2016) كان الإنجاز بنسبة (92%)، وأصبح في عام (2016-2017) بنسبة (96%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقوم المدرسة برفع جميع مستويات الطلبة ولا يوجد قياس في ردم الفجوات بسبب ان المدرسة تستقبل مستويات متفاوتة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>نجاح المدرسة في بناء شراكات وتوأمة مع مؤسسات تعليمية أو مؤسسات أخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجد شراكة مع جامعات عالمية تجرى من خلالها إمتحانات وتجمع نتائج الإمتحانات كرسيد لقبول الطلبة للمستقبل ومنها جامعة (كامبردج)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجد علاقات مع مدارس أخرى مثل مدرسة (عشق) التريكية في النواحي الرياضية والعلمية في عام (2016-2017)، وأيضا هناك مشروع للموائمة مع مدرسة في خارج البلد وتحديدًا في فرنسا سنة (2018-2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>في النية توجد إستعدادات لإجراء مواءمة ولكن ظرف المدينة السابق منع من ذلك.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مستوى التوسع في الكوادر المدرسية كما ونوعا (التطور الكمي، التطور النوعي) تذكر حسب السنوات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>في عام (2009-2010) عدد الكوادر (50) شخص والنوعية تقدر حسب الإختبار ونسبة إجتياز الإختبار، فمثلاً إذا كانت نسبة الإختبار (5%) فالمدرسة تأخذ أعلى نسبة في جميع المجالات والتخصصات وفي عام (2017-2018) عدد الكادر 107 شخص والنوع جيد جداً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>في عام (2010-2011) كان عدد الكوادر (50) شخصا والنوعية جيدة.</li> <li>في عام (2017-2018) كان عدد الكوادر (80) شخصا والنوعية جيدة جدا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كلما ازدادت أعداد الطلاب تزيد المدرسة من إعداد كوادرها في جميع المجالات إدارياً وتعليمياً وخدمياً.</li> </ul>

### ثانياً - نتائج تحليل المضمون

تحليل إجابات القائمين على المدارس المبحوثة اعتماداً على ما جاء في الجدول (1) باستخدام تقنية تحليل المضمون

#### 1. تحليل مضمون عنصر الرسالة

يتضح من الجدول (1) أن هنالك تبايناً بين المدارس المبحوثة فيما يتعلق بعنصر الرسالة الإستراتيجية، فضلاً عن تذبذب النتائج على مستوى المدرسة الواحدة، إذ أن الاتجاه أخذ بالصعود كما هو الحال بالنسبة لنسب إنجاز الرسالة في المدارس على مستوى السنوات قيد البحث (2014-2017) (2011-2014) وهذا يؤشر نجاح المدارس الثلاثة المبحوثة في تحقيق نسب الإنجاز فيما يتعلق بعنصر الرسالة، وفيما يتعلق بمستوى تطور علاقات المدارس المبحوثة مع المجتمع إتضح أن المدرستين (1) و(2)، قد بدأت بنشاطاتها المجتمعية وطورتها، ومؤشر ذلك حجم النشاطات المقدمة منهما تجاه المجتمع والتي تمثلت بإجراء المناظرات العلمية ومساعدة الطلبة ذوي الإحتياجات الخاصة والطلبة النازحين فضلاً عن نشاطات فنية مجتمعية وهذا يؤشر تفوقهما في هذا المجال قياساً بالمدرسة (3) التي خلت رسالتها من مثل هكذا نشاطات، وفي إطار ما قدمته المدارس المبحوثة تجاه البيئة نجد أن رسالة المدرستين (1) و (2) لم تخلو من الإهتمام بالبيئة وتمثل ذلك بمجموعة نشاطات مما يؤشر سعي المدرسة (1) و (2) لضمان مكان لها في البيئة ومؤشر ذلك حرصهما على ممارسة هكذا نشاطات، بينما خلت المدرسة (3) من هكذا نشاطات .

**2. تحليل مضمون عنصر الرؤية**

يتضح من معطيات الجدول (1) أن هناك تصاعداً فيما تحقق بالنسبة لعنصر الرؤية الإستراتيجية في المدارس المبحوثة. إذ حرصت المدارس الثلاثة المبحوثة على ضمان صورة إيجابية لها في مجتمعها ودليل ذلك أنها قدمت خدمات تعليمية أسهمت في تحقيق نسب نجاح عالية يعبر عن جودة خدماتها التعليمية، وفيما يتعلق بالتواصل مع عوائل الطلبة، اتضح أن المدرسة (3) تعتمد نظاماً إلكترونياً يُعد علامة بارزة في اتجاه تطوير علاقات المدرسة مع ذوي الطلبة، بجانب ما تعتمده المدارس الأخرى من لقاءات وإجتماعات سنوية وشهرية ويومية، وهذا يؤشر حرص المدارس الثلاثة على التواصل من أجل ضمان التأكد من أن المدارس المبحوثة حريصة على تنفيذ أحد أهم مكونات الرؤية الإستراتيجية استناداً إلى العلاقات مع المجتمع الذي تمارس أعمالها فيه، وفيما يتعلق بمستويات الاهتمام بالطلبة في المدارس المبحوثة إتضح تنوع ذلك الإهتمام في كل مدرسة قياساً بالمدارس الأخرى، إذ اتضح أن هناك مؤشرات إيجابية تدل على حرص إدارات المدارس المبحوثة على الإهتمام بطلبتها قبولاً وإعداداً وتخريجاً، فقد إتضح أن هناك مشاريع تنمي قدرات الطلبة ومهاراتهم في مجال القيادة والإبداع وحل المشكلات وبناء الشخصية والأخلاقية والسلوكية عبر سلسلة من المحاضرات والتوجيهات وفق برامج محددة وإدارة متخصصين في تلك المجالات، وهذا يؤشر كون الطالب محور الرؤية الإستراتيجية في المدارس المبحوثة.

**3. تحليل مضمون عنصر الأهداف**

يتضح من معطيات الجدول (1) أن الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بإستغلال الموارد وتخصيصها على الإستخدامات كانت كافية، وحقت المدرسة (1) و (2) نسب عالية في تغطية الموارد للإستخدامات المخصصة لها وأيضاً المدرسة (3) كانت تهدف إلى صنع التوازن بين الأرباح والأهداف التربوية والأخلاقية والوطنية واستدامة المشروع، وفيما يتعلق في هدف التميز الفردي وإستمراريته، حققت المدرسة (1) نسبة تميز (95-100%) وقد تأتى ذلك من نهج المدرسة في إجراءات القبول، أما بالنسبة للمدرسة (2) ففي كل مرحلة يتواجد (5-6) طلبة متميزون من أصل (20) طالب، والمدرسة (3) تذهب بإتجاه تنمية المواهب وتشجيعها، يتضح مما تقدم بأن المدرسة (1) إحتلت المركز الأول في عملية التميز الفردي بسبب إجراءات القبول لديها، وبشأن مستوى الإلتزام الوظيفي من قبل الكوادر حققت المدارس (1) و (2) و (3) نسب عالية من الإلتزام، إذ حققت المدرسة (1) ما مقداره (90%)، وحققت المدرسة (2) نسبة (95%) وحققت المدرسة (3) نسبة (100%)، وتجري عملية المحاسبة للمقصرين من الكوادر التعليمية والإدارية من قبل المدرسة (1) من خلال أن يخضع المقصر لبرنامج إصلاحى متدرج، وفي حالة عدم جدوى هذا البرنامج يتم فصل الموظف، أما المدرسة (2) فقد تم فيها فصل (4-5) مدرسين وموظفين خلال (3 سنوات)، وبالنسبة للمدرسة (3) يتم الفصل مباشرة، ويتضح أن المدرسة (1) تأخذ بالنهج الحديث في عملية إصلاح المورد البشري بالتدرج وهذا مؤشر جيد بالإهتمام بالموارد البشري.

**4. تحليل مضمون عنصر الإستراتيجية**

يتضح من معطيات الجدول (1) مدى التزام المدارس بمعايير الجودة والتميز الأكاديمي بالنسبة للمدرسة (1) حصلت على العديد من شهادات التميز على مستوى محافظة دهوك، بسبب الإقبال الكبير من قبل الأهالي على تسجيل أبنائهم في المدرسة، وذلك بإخضاع الطلبة إلى إختبارات ومن ثمة إختيار المتميزين فقط، والمدرسة (2) حصلت على شهادة (IB) العراقية في المرحلة الابتدائية والمتوسطة، في عام (2013-2014) الابتدائية، وفي عام (2015-2016) المتوسطة، بينما المدرسة (3) لم تحقق معايير الأيزو، وفيما يتعلق بقيام المدرسة بالمساهمة في تطوير خدمات تعليمية خاصة، نجد أن المدرسة (1) تعطي دروساً إضافية خلال الأسبوع، ودروس تقوية يوم السبت، ودورات صيفية للمُكملين ونشاط توزيع الكتب في بقية المدارس، أما المدرسة (2) فيوجد فيها دورات صيفية لتعلم اللغة الإنكليزية، ودورات تدريبية في رياضة التنس، وخدمت المدرسة (3) نشاطات فنية ورياضية متعددة بالطلبة، ويتضح أن المدرسة (1) قد تفوقت على المدرسة (2) و (3) في عملية النهوض والإهتمام بالطلبة المكملين أكثر من المدرستين الأخيرتين، وفيما يتعلق بتوفير البيئة الآمنة والمحترمة حرصت المدارس الثلاثة على توفير أعلى درجات الأمان، من حيث توفير الكادر الأمني والاتصال المباشر بأولياء الأمور عند مغادرة الطالب المدرسة بعدد، وبشأن بيئة العمل المناسبة للكوادر التعليمية والإدارية، نجد أن المدرستين (1) و (2) وفرتا غرف مناسبة خاصة للتدريسيين والكادر الإداري، فضلاً عن إقامة دورات وتوفير غرف التهئية والتدريب وكذلك التدريب خارج العراق، أما المدرسة (3) فقد وفرت غرف خاصة بالتدريسيين والكادر الوظيفي وغرفة للضيافة، ويتضح أن المدرستين (1) و (2) قد توفقتا في تهئية الغرف المناسبة للتدريب وتهيئة الكوادر التعليمية على المدرسة (3)، وفي إطار بناء الطالب للالتحاق بالتعليم العالي، أعدت المدرسة (1) قسمين، الأول وزارى والثاني هو عالمي، خصص الأول لقبول الطالب في الجامعات داخل العراق، والثاني لقبول الطلبة في الجامعات العالمية، وتهتم المدرسة (2) بالطالب وبكيفية إعداده

البحثي من أجل تأهيله ليكون قادراً على إعداد البحوث مستقبلاً، وفي المرحلة (11) و (12) يخير الطالب في الاختصاص الذي يرغب أن يكمل مشواره التعليمي، إذ تقوم المدرسة بإعداده لذلك الإختصاص عبر التركيز على المواد الرئيسية الذي سوف يقوم بدراستها، أما بالنسبة (3) فتهتم ببناء الطالب من بداية الدخول إلى المدرسة بناءاً متميزاً ليحقق أعلى المعدلات التي تؤهله للإلتحاق بالتعليم الجامعي. وعموماً يتضح لنا بأن المدارس الثلاثة رغم إختلاف مناهجها، إلا أنها أبدت حرصاً كبيراً على إعداد الطالب وتهيئته للإلتحاق بالتعليم العالي.

#### 5. تحليل مضمون المخرجات المقاسة

يتضح من معطيات الجدول (1) فيما يتعلق بالمخرجات المقاسة في التحسين في إدارة المدرسة والصفوف بالنسبة للمدرسة (1) أنها تقيم دورات تدريبية وتأهيلية للكادر، أما المدرسة (2) فلا يوجد لديها مثل تلك الدورات، وتقوم المدرسة (3) بعمل دورات صيفية في مجال الإدارة والاختصاص، يتضح لنا مما تقدم أن المدرسة (1) و (3) تهتم برفع مستوى الأداء التعليمي والإداري لكوادرها، بينما لم تظهر المدرسة (2) هذا الإهتمام، وفيما يتعلق بدم فجوات الإنجاز بين الطلبة، فتفتح المدرسة (1) دورات مستمرة من بداية السنة ولغاية نهايتها وتقوم بفتح المدرسة الصيفية للمكملين لتقوية ورفع المستوى التعليمي لدى طلاب المدرسة، أما المدرسة (2) فإن نسبة الإنجاز في السنة الدراسية (2016-2015) كانت 92%، تطورت لتصبح في السنة الدراسية (2017-2016) ما مقداره (96%)، أما المدرسة (3) فتستقبل مستويات مختلفة من الطلبة، وتقوم برفع جميع مستويات الطلبة، يتضح مما تقدم أن لكل مدرسة نهج خاص في عملية ردم الفجوات الإنجاز بين الطلبة، ولكن المدرسة (1) تفوقت على باقي المدارس في قيامها في عملية إقامة الدورات الصيفية والأسبوعية واليومية، وفيما يتعلق في نجاح المدرسة في بناء شراكات وتوأمه مع مؤسسات تعليمية أو مؤسسات أخرى بالنسبة للمدرسة الأولى لديها شراكة مع جامعات عالمية مثل جامعة (كامبردج)، والمدرسة (2) لها علاقات علمية ورياضية في السنة الدراسية (2016-2017)، وهناك مشروع للتوأمة مع مدرسة من خارج البلد وتحديداً في فرنسا في السنة الدراسية (2018-2019)، أما المدرسة (3) فهناك في النية إستعدادات للتوأمة، ولكن ظرف مدينة الموصل السابق منعها من ذلك. وبذلك يتضح مما تقدم، أن المدرسة (1) تقدمت على المدرستين في إجراء التوأمة والقبول في الجامعات العالمية، وفيما يتعلق بمستوى التوسع في الكوادر التدريسية كماً ونوعاً، ففي المدرسة (1) نجد أن أعداد الكوادر التدريسية كانت (50) ارتفعت لتصل إلى (107) في السنة الدراسية (2018-2017) وبنوعيات جيدة ومتنوعة بحسب الإختصاصات المطلوبة، أما الكوادر التدريسية في المدرسة (2) كانت في السنة الدراسية (2010-2011) (50) تدريسياً، تطورت في السنة الدراسية (2017-2018) لتصبح (80) تدريسياً، وهي بمستويات جيدة جداً وبإختصاصات متنوعة، أما المدرسة (3) فإنها تتبع آلية العلاقة بين عدد الطلبة والكوادر التدريسية (أي تدريسي / طالب)، فكلما إزدادت أعداد الطلبة تزيد المدرسة من أعداد كوادرها في جميع الإختصاصات. ويتضح مما تقدم حرص المدارس الثلاث على مواكبة الزيادة في أعداد الكوادر التدريسية لتغطية متطلبات التزايد في أعداد الطلاب المقبولين والمتواجدين.

#### ثالثاً.- تحويل المراحل إلى أوزان

بهدف الوقوف على واقع الممارسة الفعلية لعملية التخطيط الإستراتيجي في المدارس المبحوثة ووفق ما أشارت إليه نتائج عملية تحليل المضمون، سيجأ الباحثان إلى تحويل المراحل إلى أوزان وكما مثبت في الجدول (2)، حيث أن لكل مرحلة (20) درجة مع تقسيمها حسب عدد التساؤلات المثبتة داخلها والتي بدورها تُقسم إستناداً إلى أكبر عدد من الإجابات، مع ملاحظة أنه لدينا (5) مراحل وهذا يعني بالمحصلة أن الدرجة النهائية ستكون من (100).

#### الجدول (2)

#### أوزان مراحل التخطيط الإستراتيجي في المدارس المبحوثة

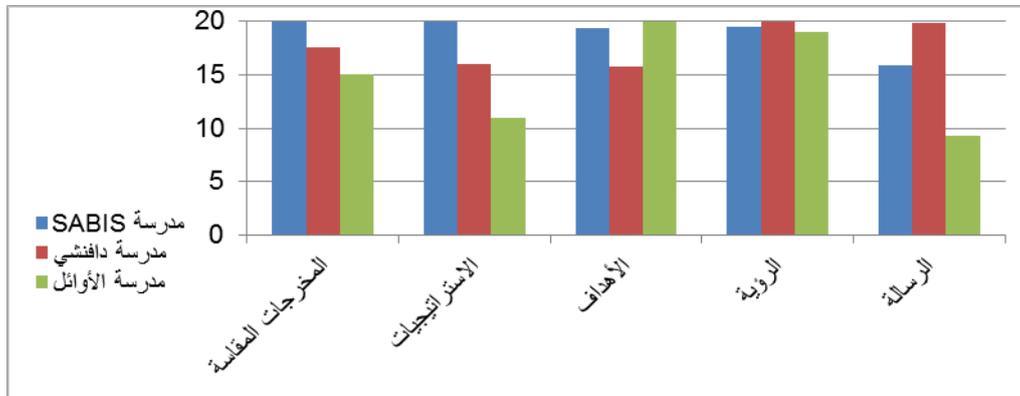
العنصر	الدرجة	المدرسة الأولى SABIS	المدرسة الثانية دافنشي	المدرسة الثالثة الأوائل
أولاً. الرسالة	20			
■ وجود رسالة واضحة ومتكاملة	5 متوفرة لدى المدارس الثلاثة	5	5	5

العنصر	الدرجة	المدرسة الأولى SABIS	المدرسة الثانية دافنشي	المدرسة الثالثة الأوائل
النسب المتحققة من رسالة المدرسة	5	1.85=0.95+0.9 0.925=2/1.85 4.625=5*0.925	1.94=0.99+0.95 0.97=2/1.94 4.85=5*0.97	1.7=0.9+0.8 0.85=2/1.7 4.25=5*0.85
▪ مستوى تطور العلاقات مع المجتمع	5 استناداً إلى المدرسة الثانية 1.25=4/5	1.25	5	0
▪ ما قدمته المدرسة للبيئة	5 اجابة واحدة لدى المدرستين الاولى والثانية	5	5	0
<b>المجموع</b>				
	<b>20</b>	15.875	19.85	9.25
<b>ثانياً. الرؤية</b>				
▪ تحسين نتائج الطلبة في إطار (أعداد الطلبة- الناجحين- الراسمين- المكملين)	6.666666666666667	1.85=0.95+0.9 0.925=2/1.85 *0.925 =6.666666666666675 6.166666666666667	1.99=1+0.99 0.995=2/1.99 *0.995 =6.666666666666667 6.633333333333333	1.7=0.9+0.8 0.85=2/1.7 *0.85 =6.666666666666667 5.666666666666667
▪ التواصل مع عوائل الطلبة	6.666666666666667	6.666666666666667	6.666666666666667	6.666666666666667
الاهتمام بالطلبة	6.666666666666667	6.666666666666667	6.666666666666667	6.666666666666667
<b>المجموع</b>				
	<b>20</b>	19.5	19.966666666666667	19
<b>ثالثاً. الأهداف</b>				
▪ تخصيص الموارد على الاستخدامات	5	5	4.5 =5*0.9	5
▪ استمرارية مسار التميز (عدد الطلبة المتفوقين في كل مرحلة، متابعة التميز الفردي واستمراره)	5	1.95=1+0.95 0.975=2/1.95 4.875=5*0.975	0.3=20/6 1.5=5*0.3	5
▪ مستوى الالتزام الوظيفي من قبل الكوادر	5	4.5=5*0.9	4.75=5*0.95	5



العنصر	الدرجة	المدرسة الأولى SABIS	المدرسة الثانية دافنشي	المدرسة الثالثة الأوائل
خامساً المخرجات المقاسة	20			
التحسين في إدارة المدرسة والصفوف	5 إستناداً الى المدرسة الأولى والثالثة $2.5=2/5$	5	2.5	5
ردم فجوات الإنجاز بين الطلبة	5 المدارس الثلاثة متوازنة	5	5	5
نجاح المدرسة في بناء شراكات وتوأمة مع مؤسسات تعليمية أو مؤسسات أخرى	5	5	5	0 ظرف المدينة السابق منعها من ذلك
مستوى التوسع في الكوادر المدرسية كما ونوعا (التطور الكمي، التطور النوعي)	5	5	5	5
المجموع		20	17.5	15
المجموع الكلي		94.75	89.06666666666667	74.25

ويُمكن تحويل النتائج في الجدول السابق إلى المخطط الآتي:



مخطط (1)

واقع المدارس المبحوثة في ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي

يتضح من خلال معطيات الجداول (2) والمخطط (1) أن المدارس المبحوثة كانت مُتقدمة في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي وهذا ما يبرز من خلال النسب والمجاميع المتحققة في كل منها خلال سنوات البحث، ومن شأن ذلك أن يثبت الفرضية الأولى التي تنص على:

تُمارس المدارس المبحوثة عملية التخطيط الإستراتيجي.

وتُشير النتائج الموضحة في الجدول (2) والمخطط (1) الى تباين طفيف بعنصر الرسالة، وقد حلت مدرسة دافنشي بالمرتبة الأولى ويقابلها إنخفاض ملحوظ لدى مدرسة الأوائل بسبب أن النشاط الثالث (مستوى تطور العلاقات مع المجتمع)، والنشاط الرابع (ما قدمته المدرسة للبيئة)، كانت قيمتهما صفراً، أما فيما يتعلق بعنصر الرؤية فنرى ان هنالك اهتماماً متقارباً فيما بين المدارس المبحوثة ويعود ذلك إلى أن رؤية كل منهم مُحددة بشكل دقيق ومتوافقة مع إمكانياتهم منذ البداية، أما فيما يتعلق بعنصر الأهداف فنرى أن مدرسة الأوائل قد حلت بالمرتبة الأولى في بلوغ أهدافها وهذا مما يؤشر إصرارها على تحقيق الجودة، ويقابل ذلك إنخفاض لدى مدرسة دافنشي بسبب أن النشاط الثاني (عدد الطلبة المتفوقين في كل مرحلة، متابعة التميز الفردي واستمراره) كانت قيمته قليلة جداً (1.5) مقارنة بالمدارس الأخرى. وفيما يتعلق بعنصر الإستراتيجية فنرى أن هنالك تباين ملحوظ بين المدارس المبحوثة إذ إنخفض مستوى مدرسة الأوائل لتحل بالمرتبة الثالثة ويعود ذلك إلى أن النشاط الأول المتعلق بـ(كيفية إنجاز الأهداف؟ التزام المدرسة بمعايير الجودة والتميز الأكاديمي) كانت قيمته صفراً، بسبب الطرف الأمني الذي كانت تشهده مدينة الموصل مع العلم أن المدرسة كانت تتبع جميع المواصفات المطلوبة للحصول على شهادة الأيزو، ويقابل ذلك ارتفاع لدى مدرسة SABAS حيث حلت بالمرتبة الأولى، وبشأن المخرجات المُقاسة فقد إستمرت مدرسة SABAS بالحفاظ على المرتبة الأولى ويقابلها إستمرار في إنخفاض مستوى مدرسة الأوائل التي حلت بالمرتبة الثالثة بسبب النشاط الثالث (نجاح المدرسة في بناء شركات وتوأمة مع مؤسسات تعليمية أو مؤسسات أخرى) أيضاً كانت قيمته صفراً ولنفس السبب أعلاه في عنصر الإستراتيجية، وإعتماداً على ما سبق يتضح تباين مستوى الممارسة الفعلية لعملية التخطيط الإستراتيجي في المدارس المبحوثة بفعل الظروف البيئية الداخلية والخارجية التي مرت بها تلك المدارس، ومستوى إهتمام إدارتها فيما يتعلق بتكامل مراحل التخطيط الإستراتيجي، وبالمُحصلة فإن هذا التباين يؤثر على مستوى نجاح العملية التعليمية، وبموجب النتائج التي أظهرها تحليل المضمون يُمكن القول بصحة الفرضية الثانية التي تنص على: "تباين المدارس المبحوثة في مُمارسة عملية تخطيط إستراتيجي".

#### الإستنتاجات والتوصيات

توصل البحث الى عددٍ من الإستنتاجات وفي ضوءها تم طرح مجموعة من التوصيات، وعلى النحو الآتي:

##### أولاً- الإستنتاجات

1. ظهور تباين فيما بين المدارس المبحوثة في إطار عنصر الرسالة وحلول المدارس المبحوثة حسب مراتبها، يُفسر الباحثان ذلك في وجود ممارسة فعلية مُتقدمة لصياغة عنصر الرسالة إلا أن ظهور حالة التباين والإختلاف لدى المدرسة الثالثة (ثانوية الأوائل الأهلية)، يعود سببه إلى الطرف الأمني الذي شهدته مدينة الموصل خلال سنوات احتلالها إذ أنها كانت تسير وفق نهج ثابت وبشكل متسارع قبل احتلال مدينة الموصل وهي اليوم تمضي نحو تعزيز الغرض الذي نشأت من أجله.

2. إنعدام التباين بين المدارس المبحوثة فيما يتعلق بعنصر الرؤية وقد يعود ذلك إلى التحديد المبكر لهذا العنصر، إذ يتضح أن تحديده لم يشهد اختلافاً يُوشر حالة التباعد بين المدارس المبحوثة في هذا المجال.
3. جاءت مدرسة الأوائل بالمرتبة الأولى من حيث ممارسة تحديد الأهداف والسعي إلى تحقيقها ما يُوشر حقيقة إهتمامها بتحديد أهداف واقعية والسعي الجاد إلى تنفيذها.
4. تراجعت مدرسة الأوائل فيما يتعلق بتحديد الإستراتيجيات المناسبة على الرغم من تفوقها في تحديد الأهداف والسعي إلى تحقيقها ويمكن أن يفسر ذلك بمحدودية الإهتمام بمضامين الإستراتيجيات المناسبة قياساً بالمدارس الأخرى المبحوثة.
5. إستمر تراجع مدرسة الأوائل في المخرجات المُقاسة بفعل عدم توظيف الأدوات المناسبة قياساً بالمدارس الأخرى المبحوثة.
6. وجود توجهاً واضحاً لدى المدارس المبحوثة لتبني أنموذجاً مُتكامللاً لعملية التخطيط الإستراتيجي من أجل إنجاح تجربة التعليم الأهلي.

### ثانياً-التوصيات

1. يوصي الباحثان إدارة مدرسة الأوائل بضرورة التأكيد على ربط رسالة المدرسة مع متطلبات التنمية محلياً وإقليمياً مع مواكبة التطورات العالمية وبما يؤدي إلى تحقيق الغرض الذي نشأت من أجله والمُعبر عن سبب وجودها.
2. ضرورة توجيه أنشطة المدارس المبحوثة نحو تعزيز الإهتمام بعنصر الرؤية الإستراتيجية كونه الصورة الذهنية للمستقبل المنشود ويتطلب ذلك إمتلاك القدرة على القراءة الصحيحة لثقافة البيئة المحيطة فضلاً عن القدرة على تصديرها للمجتمع.
- يوصي الباحثان كل من مدرسة SABIS ودافنشي بضرورة السعي الجاد والمستمر لصياغة الأهداف والعمل على تحقيقها لأهميتها في بقائهما منافساً، وتُمكنهما من إمتلاك التميز وهو سمة من سمات البقاء.
3. يوجه الباحثان أنظار القائمين على مجموعة مدارس الأوائل بضرورة الإهتمام بصياغة إستراتيجية مرنة للمدرسة بما يُمكنها من مواكبة البيئة المتغيرة عبر التأكيد على صياغة خطط للطوارئ وسيناريوهات بديلة قادرة على التعامل مع الظروف الطارئة التي قد تواجه المدارس المبحوثة.
4. حث إدارة مجموعة مدارس الأوائل على إجراء الفحص الدوري والمستمر لمخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي بما يُمكنها من تحقيق التحسين المستمر للمحافظة على جودة العملية التعليمية والكشف عن الفجوات بين مستويات الطلبة الحالية والمستقبلية المطلوبة وبما يؤدي إلى ردمها وكذلك الحال بالنسبة للكوادر المدرسية والإدارية وبما يؤدي إلى التطور النوعي لا الكمي.
5. يقترح الباحثان على المدارس المبحوثة تبني أنموذج مُتكامل لعملية التخطيط الإستراتيجي، لاسيما وأن عديد الدراسات في هذا المجال أثبتت دور هذه العملية في تحقيق التوازن بين ما تملكه وما ترغب أن تملكه.

#### المصادر

##### أولاً- المصادر باللغة العربية

1. محمد، احمد علي، 2011، **التخطيط التربوي الإستراتيجي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. الرجى، منصور ناصر وملكاوي، نازم محمود، 2012، دور نظام المعلومات الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، العدد (33)، ص (283-305).
3. هاينز، ستيفن، 2001، **التخطيط الإستراتيجي الناجح**، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
4. الكرخي، مجيد، 2014، **التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج**، الطبعة الأولى، وزارة الثقافة والفنون والتراث ، الدوحة، قطر.

##### ثانياً- المصادر باللغة الانكليزية

1. Opiyo, Gode Iienky, 2011, Influence of Strategic Planning on Performance of Public Secondary Schools in Kisumu East (Unpublished MBA Project), College of Business, **University of Nairobi**, Kenya.
2. Allison, Micheal and Kage, Jude, 2005, **Strategic Planning for Nonprofit Organization: A Practical Guide and Work Book**, 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley & Sons Inc., NJ, USA.
3. Okwako, awinja damary, 2013, Strategic Planning and Performance of Public Secondary Schools in Rarieda District, (Master Message Unpublished) , **College of Business, University of Nairobi**, Kenya.
4. Mohr, Angie, 2017, The Importance Of Strategic Planning, investopedia academy Smarter, New York, USA. <https://www.investopedia.com/financial-edge/0612/the-importance-of-strategic-planning.aspx>
5. Patrick, Hoverstadt & Loh, Lucy, 2017, **Patterns of Strategy**, First Edition, Published By Routledge, London, Britain.
6. Bagire, Vincent, Namada, Juliana, 2013, Managerial Skills, Financial Capability and Strategic Planning in Organizations, **American Journal of Industrial and Business Management**, September , Issue (3), P.(480-487).
7. 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, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, Vol. (II), Issue (11), Nov.
8. Grunig, Rudolf and Kuhn, Richard, 2018, **The Strategy Planning Process: Analyses, Options, Projects**, Second Edition, published by Springer, Berlin, Germany.
9. David, Fred R. and David, Forest R., 2017, **Strategic Management A Competitive Advantage Approach: Concepts and Cases**, Published by Pearson Education, London, UK.