



The Role of Strategic Planning in Promoting Institutional Reform and its Relationship to Achieving Good Governance Standards from the Point of View of Teachers

Athir Husni Al Kouri¹, Ali Kadhem Alsandi²

¹Educational administration, Islamic University of Minnesota (Jordan)

✉ athirkouri@gmail.com

²Educational administration, Islamic University of Minnesota (Bahrain)

✉ dr.alikadeem@gmail.com

Received:01/03/2024

Accepted:27/03/2024

Published:01/08/2024

Abstract:

The study aimed to identify the role of strategic planning in promoting institutional reform and its relationship to achieving good governance standards from the point of view of teachers. The study followed the descriptive approach, and the study used two questionnaires in collecting its data. The first questionnaire: The role of strategic planning in promoting institutional reform, consisting of (18) paragraphs. It was divided into two areas: the level of strategic planning and achieving strategic planning objectives. The second questionnaire: achieving good governance standards, consisting of (9) paragraphs, and their validity and reliability were confirmed. The study sample consisted of (135) male and female teachers, who were selected randomly. The results of the study showed that the role of strategic planning in promoting institutional reform and its relationship to achieving good governance standards from the point of view of the study community was (medium) in all areas, as the arithmetic average for the field “The role of strategic planning in promoting institutional reform” was (2.92), and the average was 2.92. The calculation for the field of “achieving good governance standards” (2.76). The results of the study also showed that there were no statistically significant differences between the averages of the study sample’s estimates regarding the degree to which school principals practice leadership of change in promoting institutional reform and its relationship to achieving good governance standards from the point of view of teachers due to the gender variable. (Male Female), The results of the study also showed that there is a direct positive correlation at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of school principals’ practice of leading change in promoting institutional reform and its relationship to achieving the sustainable development process. The researchers recommended “continuing to renew, develop, and update programs and strategic planning continuously for the ability to predict crises and solve them before they escalate”. This study is a valuable scientific contribution to the field of strategic planning to promote institutional reform. Its results indicate the importance of the role of strategic planning in promoting institutional reform and its ability to achieve good governance standards.

Keywords: *Strategic Planning; Institutional Reform; Good Governance; Teachers; Government Schools.*

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين

أثير حسني الكوري¹، علي كاظم السندي²

¹ دكتورة إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بمبنيوتا (الأردن)

athirkouri@gmail.com ✉

² دكتورة إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بمبنيوتا (البحرين)

dr.alikadeem@gmail.com ✉

تاريخ النشر: 2024/08/01

تاريخ القبول: 2024/03/27

تاريخ الاستلام: 2024/03/01

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة في جمع بياناتها استبانتيين، الاستبانة الأولى: دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي، مكوّنة من (18) فقرة، توزعت على مجالين: مستوى التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، الاستبانة الثانية: تحقيق معايير الحوكمة الرشيدة، مكوّنة من (9) فقرة، وجرى التأكد من صدقهما وثباتهما. وتكوّنت عينة الدراسة من (135) معلماً ومعلمة، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر مجتمع الدراسة جاءت بدرجة (متوسطة) على جميع المجالات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال "دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي" (2.92)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "تحقيق معايير الحوكمة الرشيدة" (2.76)، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس قيادة التغيير في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس قيادة التغيير في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق عملية التنمية المستدامة، وأوصى الباحثان بضرورة استمرار تجديد وتطوير وتحديث البرامج والتخطيط الاستراتيجي باستمرار للقدرة على التنبؤ بالأزمات وحلها قبل تفاقمها. تُعد هذه الدراسة إسهاماً علمياً قيماً في مجال التخطيط الاستراتيجي لتعزيز الإصلاح المؤسسي. إذ تشير نتائجها إلى أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وقدرته على تحقيق معايير الحوكمة الرشيدة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي؛ الإصلاح المؤسسي؛ الحوكمة الرشيدة؛ المعلمون؛ المدارس الحكومية.

1. مقدمة:

في سياق التغيرات الاجتماعية والتربوية التي يشهدها العالم، كان من الضروري تطوير العمليات الإدارية في عصر تتسارع فيه التطورات العلمية والتقنية والتربوية مع وجود التحديات المختلفة، إذ يتطلب من القيادات التربوية مواجهتها لرفع مستوى التعليم في المجتمعات المختلفة، ويُعدّ التخطيط الاستراتيجي أحد الأنظمة الإدارية الفعّالة له عملياته ووظائفه المُنظمة، ووسيلة الإدارة الناجحة لبلوغ الأهداف، ولا يمكن إنجاز أيّ عمل بنجاح دون وجود تخطيط مسبق له مع توفير الإمكانيات المادية والموارد البشرية لتنفيذ الخطط، ولتلافي الآثار السلبية الناتجة عن التأخير في تنفيذ مراحل التخطيط.

لذا يهتم تخطيط الاستراتيجي بتحديد المستقبل الأساسي للمؤسسات التربوية، والأهداف العريضة التي وهو الأسلوب الذي تسعى إلى تحقيقها، ويتربط مع مفهوم الاستراتيجية التي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج (السالم، 2000، ص 120).

يتطلب تطبيق متطلبات الحوكمة في المدارس وجود تعددية وشمولية واضحة في أنماط الحوكمة، إضافة إلى المشاركة الواسعة لأصحاب المصالح عند مستوى القرارات الاستراتيجية، وتخصيص الموارد، ووجود آليات رقابية بين أصحاب المصالح تُمكنهم من التعامل مع الإدارة التنفيذية وتوجيه سلوكهم هذا من جانب، ومن جانب آخر لا بد من وجود رقابة داخلية مُشكلة من مجلس الحوكمة وتُقدّم تقريرها عن مدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، ومدى كفاية وكفاءة نظام الرقابة الداخلي بالجامعة (ناصر الدين، 2012).

1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تركز مشكلة البحث حول "دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين"، نظراً للأدوار المهمة لقطاع التعليم وكونه ركيزة أساسية لتطوير باقي القطاعات من اقتصاد وسياسة ورياضة وفن، واهتمام التربويين بمستقبل التعليم وبمُخرجاته بما يتلاءم مع الثورة التكنولوجية.

وذكر الغزالي (2000، 69) أن التخطيط الاستراتيجي يُعدّ مرحلة أساسية ومهمة من المراحل الإدارية؛ كونه يمثل أسلوباً من بين أساليب التفكير والمفاضلة وطرق العمل، لاختيار البدائل الملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب بتحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح قرية صغيرة بسبب ثورة التكنولوجيا والمعلومات والتطور المعرفي.

وبناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين، وذلك بالإجابة على الاسئلة الآتية:

1- ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما درجة تحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف متغير (الجنس)؟

4- هل هناك علاقة ارتباطيه بين دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة؟

1.2 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة، وللكشف بوجود فروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث لدور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من تعزى لمتغير (الجنس).

1.3 أهمية الدراسة:

نظراً لأهمية دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في تنشيط العملية التعليمية وتطويرها، تأتي أهمية الدراسة الحالية من الأهمية النظرية والأهمية العملية لها على النحو الآتي:

- الأهمية النظرية: تتمثل بقلّة الدراسات الأردنية ومجتمع دراسة جديد، إذ لم تجر -على حد علم الباحثان- أي دراسة من هذا النوع في قسبة إربد تتناول دور التخطيط الاستراتيجي بتعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة، كما يمكن أن تبرز أهمية هذه الدراسة باستهدافها المحور الأساسي بالمنظومة التعليمية وهي من المؤسسات التربوية التي تقع على عاتقها مسؤولية اتخاذ الكثير من القرارات.
- الأهمية العملية: يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تُفيد المؤسسات التربوية من خلال تعرفها على طرق وأساليب تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة، وذلك من خلال توظيف النتائج والتوصيات والاقتراحات التي توصلت إليها هذه الدراسة في الحاجة الماسة من الإداريين وأصحاب القرار للوقوف أمام أسباب وشواهد وأعراض لأي أزمات يمكن أن يستدل منها على حجم النتائج القادمة، حيث يمكن أن تتعرض لها المنظمات والمؤسسات التربوية إذ لم تعتمد على التخطيط الاستراتيجي والتي ستؤثر بشكل مباشر على مخرجات التعليم.

1.4 التّعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

التخطيط الاستراتيجي: "معرفة ملامح المنظمة وتصور توجهاتها ومسارها في المستقبل، والعمل على رؤية رسالة المنظمة في المستقبل، مع تخيل الأنشطة ومجال الأعمال التي تدخل فيها المنظمة (Wheelen, 2000, P 22)، ويُعرّف الباحثان التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه: أسلوب مُنظّم تتبّعه المؤسسات التربوية لصنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتنظيم الجهود لتنفيذ ومتابعة القرارات، في ضوء الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة. **الإصلاح المؤسسي:** "العمليات التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة بما تكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملائمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق وتخفيض نسبة القلق لدى الموظفين (فرحات، 2017، ص 4)، وتُعرّف إجرائياً بأنها: عملية يتم بموجبها إعادة هيكلة المؤسسة لتطبيق نظام الجودة الشاملة. **الحوكمة الرشيدة:** "الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية ويمكن تطبيق الحوكمة" (أبو النصر، 2015، ص 45).

2. الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، من حيث تركيزها على هدف الدراسة ومنهجيتها وأداتها، وتمّ تناولها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

2.1 الدراسات السابقة ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي

هدفت دراسة ماسلاموني (Masilamony, 2010) إلى معرفة كيفية مساعدة التخطيط الاستراتيجي على رفع مستوى فعالية المؤسسات، ودور العمليات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، إذ طبقت الدراسة على منطمتين، من خلال منهج دراسة الحالة حيث يهدف لمقارنة العمليات المستخدمة في المنطمتين، وخلصت الدراسة إلى أن المنطمتين كانت (فعالة نسبياً)؛ لأنها اعتمدت في مجال التخطيط على المنهج التعاوني، ولديها لجنة للتخطيط تُسهّل عملية التنفيذ، وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن أحد المنطمتين كان شكل التنفيذ فيها (غير واضح)، حيث نتج عنه عدم وضوح جدول زمني، وضعف توفر الموارد المالية، أما الذي سهّل نجاح تنفيذ الخطط، هو: الدعم الكامل والنشط لعملية التنفيذ، ونوعية التقارير النهائية، والقيادة الفعالة.

وهدف دراسة سليمان (2012) إلى أنّ تفسير مكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية في محافظة بور سعيد ومعرفة المعوقات التي تقف حيال تطبيقه سعياً إلى بعض المؤشرات لمواجهتها، تم الاستبابة على (146) عضواً من أعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين بالجمعيات الأهلية بمحافظة بور سعيد، وأظهرت

نتائج الدراسة أن مكونات التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالترتيب في: القيم والمبادئ الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية للجمعيات الأهلية، الرسالة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية.

وهدفت دراسة الحوامدة والقلاف (2021) التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وتكوّن مجتمع الدراسة من وكلاء الوزارة والمساعدين، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام، والاختصاصيين العاملين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، والبالغ عددهم (560)، وتم اختيارهم بدرجة اختصاصي فما فوق، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر التخطيط الإستراتيجي، والفاعلية التنظيمية كانت بدرجة (متوسطة) على مقياس ليكرت الخماسي. وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في أبعاد الفاعلية التنظيمية.

2.2 الدراسات السابقة ذات الصلة بالحوكمة الرشيدة

أجرى برادلي (Bradley,2013) دراسة هدفت إلى التعرف على خصائص الحوكمة في مجالس المدارس بولاية ايوا بأمريكا، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وكانت أداة الدراسة المقابلات مع أعضاء مجلس الإدارة، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة تمنح أعضاء مجلس إدارة المدرسة اتخاذ قرارات رشيدة بعيداً عن التأثيرات الخارجية، وأن التدريب على نظام الحوكمة يؤدي إلى ممارسة الحوكمة الفعالة، وأن خصائص الحكم الفعال تتم من خلال تعزيز التعاون مجلس الإدارة والإسراع في فهم مختلف الأدوار والمسؤوليات لأمناء مجلس إدارة المدرسة.

وهدفت دراسة قرواني (2016) إلى الكشف عن مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، واعتمدت الدراسة في أدواتها على الاستبانة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين كان بدرجة (مرتفعة) في مجال الصعوبات التي تعمل عائق على ممارسة الإدارة المدرسية للحوكمة، وعلى أبعاد كافة الصعوبات: (التنظيمية والبشرية والمادية).

وهدفت دراسة القاعد وبخيت (2019) إلى التعرف على درجة توفر متطلبات الحوكمة الرشيدة الداخلية والخارجية في مدارس محافظة ينبع، وتحديد درجة أهميتها لتحسين أداء مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (68) مديرة من مديرات المدارس، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن درجة أهمية المتطلبات الخارجية والمتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة (عالية جداً).

تباينت الدراسات السابقة من حيث أهدافها والمتغيرات التي تناولتها، وتميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى - في حدود علم الباحثين- التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في

تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى تمييزها عن غيرها من الدراسات السابقة في مجالات أداة الدراسة وعينتها، ومن هنا يُمكن القول إنّ هناك حاجة ملحة لإجراء هذه الدراسة، وقد تمّ الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري، وتطوير أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المتبعة، ومناقشة النتائج ومقارنتها.

3. الطريقة والإجراءات:

تضمن هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، والإجراءات والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

3.1 منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من (4818) من معلمي المدارس الحكومية في قسبة إربد خلال العام الدراسي (2023/2024)، وتمّ اختيار العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث اشتملت عينة الدراسة والبالغ عددها (135) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في قسبة إربد، حيث تمّ توزيع استبانة إلكترونية على أفراد عينة الدراسة، والجدول (1) يوضح التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	56	41.5
	أنثى	79	58.5
المجموع		135	%100

3.3 أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة لتطوير الأداة.

3.3.1 صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق محتوى الاستبانة تم عرضها بصورتها الأصلية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية وتم الطلب إليهم تحكيم الاستبانة من حيث مناسبتها للكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، ومدى وضوح الفقرات، وأي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة، وقد أشار المحكمون إلى أن المقياس مناسب

للكشف عن التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، وتم تقديم ملاحظات وتعديلات طفيفة على الاستبانة، وتم الأخذ بها.

3.3.2 ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات اختبار التدوير العقلي (ثبات الاستقرار) تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) حيث تم تطبيقه على العينة الاستطلاعية من خارج عينة الدراسة، والتي قوامها (5) من معلمي المدارس، وتم التطبيق مرة أخرى على نفس العينة بعد فاصل زمني مدته أسبوعان من التطبيق الأول، وتم التحقق من ثبات الاختبار (ثبات الاستقرار) باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغ (0.86)، وكما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات (الاتساق الداخلي) للاختبار، حيث بلغ (0.88).

3.4 المعالجة الإحصائية:

لاحتساب الدرجة الكلية للأداة، تم تحديد خمسة بدائل، بحيث يختار المستجيب واحد من هذه البدائل التي تُعبّر عن رأيه، وتم اعطاء هذه الدرجات (5، 4، 3، 2، 1)، للبدائل الخمسة على التوالي للفقرات، حيث أعطيت الدرجة (5) على البديل (مرتفع جداً)، ثم الدرجة (4) للبديل (المرتفع)، وأعطيت درجة (3) للبديل (متوسط)، وأعطيت درجة (2) للبديل (قليلة)، وأعطيت الدرجة (1) للبديل (قليلة جداً)، وتم اعتماد مبدأ التدرج الثلاثي لتفسير النتائج وهو: (بدرجة كبيرة، متوسطة، منخفضة)، وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأداة.

جدول رقم (2): لتحديد الاحصاء المعياري لدور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته

بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفض	من 1.00 - 2.33
متوسطة	من 2.34 - 3.67
كبيرة	من 3.68 - 5.00

4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

تضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال إجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، ودرجات الفقرة لكل فقرة على حده ثم الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة، والجدول (3) يوضح النتائج المتعلقة بذلك.

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي من وجهة نظر المعلمين

الترتيب	المحور	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي					
1	المجال الأول	مستوى التخطيط الاستراتيجي	3.47	0.664	متوسطة
2	المجال الثاني	تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي	2.36	1.020	متوسطة
		الدرجة الكلية للمحور الأول	2.92	0.738	متوسطة

*الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (3) أن "المجال الأول: مستوى التخطيط الاستراتيجي" جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (0.664)، وبدرجة (متوسطة)، وجاء المجال الثاني: "تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (1.020) وبدرجة (متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لدور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي من وجهة نظر المعلمين (2.92) وانحراف معياري (0.738) وبدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك وجود بعض المدارس الحكومية التي تتبع سياسة التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وتحقيق الأهداف وذلك بسبب عدم توفر الإمكانيات المادية والدعم المالي، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحوامدة والقلاف (2021) والتي أظهرت أن أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية جاء بدرجة (متوسطة)، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة القاعود وبخيت (2019) والتي أظهرت نتائجها أن درجة توفر متطلبات الحوكمة الرشيدة الداخلية والخارجية في مدارس محافظة ينبع، وتحديد درجة أهميتها لتحسين أداء مدارس التعليم العام للبنات جاءت بدرجة (مرتفعة). وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال لدور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة، وفيما يلي عرض لذلك:

المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي

المجال الأول: مستوى التخطيط الاستراتيجي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات مجال مستوى التخطيط الاستراتيجي، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4).

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال مستوى التخطيط

الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1.	توجد رسالة واضحة عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند المدارس الحكومية	4.62	.545	1	كبيرة
2.	تطوير وتحديث البرامج والخطط الاستراتيجية باستمرار.	4.30	.612	5	كبيرة
3.	يشارك القادة التربويين والاداريون والمعلمون في عمليات التخطيط الاستراتيجي.	4.31	.638	4	كبيرة
4.	تعقد المدارس الحكومية اجتماعات دورية للكادر التربوي لتعريفهم بأخر المستجدات في مجال التخطيط	4.41	.626	2	كبيرة
5.	يتم الاستعانة بخبراء متخصصين عند البدء بعمل عمليات التخطيط الاستراتيجي	4.34	.774	3	كبيرة
6.	تقوم المدارس الحكومية بعمليات التخطيط الاستراتيجي مسبقاً.	2.38	1.465	10	متوسطة
7.	تخصيص ميزانية مستقلة لعمليات التخطيط الاستراتيجي.	2.59	1.523	7	متوسطة
8.	توجيه جميع الكادر التربوي لعدم استخدام استراتيجيات جامدة عند بدء العمل بعمليات التخطيط الاستراتيجي.	2.57	1.519	8	متوسطة
9.	تراعي عمليات التخطيط الاستراتيجي لتداعيات أزمة التغيرات المحيطة	2.70	1.497	6	متوسطة
10.	تطبيق الإجراءات الإدارية ضمن الخطط الاستراتيجية التي تم اعتمادها.	2.53	1.505	9	متوسطة
	مستوى التخطيط الاستراتيجي	3.47	.664		متوسطة

*الدرجة العظمى من (5)

يُلاحظ من جدول (4) أن المتوسط الحسابي لفقرات المجال تراوحت بين (4.62) و(2.38)، بدرجة (كبيرة إلى متوسطة). حيث جاءت الفقرة (1) التي تضمنت على "توجد رسالة واضحة عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند المشرفين التربويين" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (0.545) وبدرجة

(كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (6) التي نصت على "تقوم المؤسسات التربوية بعمليات التخطيط الاستراتيجي مسبقاً" في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (1.465)، وبدرجة (متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال مستوى التخطيط الاستراتيجي (3.47) وانحراف معياري (0.664) وبدرجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى قلة الاستعانة بخبراء متخصصين عند البدء بعمل عمليات التخطيط الاستراتيجي، وببطء تطبيق الإجراءات الإدارية ضمن الخطط الاستراتيجية التي تم اعتمادها.

المجال الثاني: تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي وكانت النتائج كما في الجدول (5):

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال تحقيق

أهداف التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
11.	توجد أهداف شاملة وواضحة وقابلة للقياس مع الغرض الذي أنشأت لتحقيقه	2.48	1.486	4	متوسطة
12.	تنشر الأهداف علناً للمجتمع، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب	2.05	1.416	7	منخفضة
13.	تسخر المعارف والمهارات العلمية والتطبيقية لحل المشكلات بفاعلية .	2.13	1.418	6	منخفضة
14.	تهتم بالتكنولوجيا الحديثة للاستفادة منها في تطوير المجتمع	1.34	.907	8	منخفضة
15.	تقترح المعالجات العلمية لقضايا التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية	2.33	1.440	5	منخفضة
16.	تسهم ببرامج تأهيل وتدريب أثناء الخدمة لرفع كفاءة العاملين في العمل	2.99	1.677	1	متوسطة
17.	تهتم بالمهارات العلمية النظرية والتطبيقية والإبداعية والابتكارية.	2.79	1.555	2	متوسطة
18.	تلبى احتياجات المجتمع من الفنيين والخبراء لخدمة التنمية الشاملة	2.77	1.616	3	متوسطة
	تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي	2.36	1.020		متوسطة

*الدرجة العظمى من (5)

ويُلاحظ من جدول (5) أن المتوسط الحسابي لفقرات المجال تراوحت بين (2.99) و(1.34)، بدرجة (متوسطة إلى منخفضة). حيث جاءت الفقرة (16) التي تضمنت على "تسهم ببرامج تأهيل وتدريب أثناء الخدمة لرفع كفاءة العاملين في العمل" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.677) وبدرجة (متوسطة)، في حين جاءت الفقرة (14) التي نصت على "تهتم بالتكنولوجيا الحديثة للاستفادة منها في تطوير المجتمع" في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (1.34) وانحراف معياري (0.907)، وبدرجة (منخفضة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي (2.36) وانحراف معياري (1.020) وبدرجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى قلة وجود أهداف شاملة وواضحة وقابلة للقياس مع الغرض الذي أنشأت لتحقيقه، وقلة الاهتمام بالمهارات العلمية النظرية والتطبيقية والإبداعية والابتكارية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة تحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، ودرجات الفقرة لكل فقرة على حده ثم الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة، والجدول (6) يوضح النتائج المتعلقة بذلك.

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة

نظر المعلمين

الترتيب	المحور	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
	المحور الثاني: تحقيق معايير الحوكمة الرشيدة		2.76	.976	متوسطة

*الدرجة العظمى من (5)

يُبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لدرجة تحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين بلغ (2.76) وانحراف معياري (0.976) وبدرجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى قلة وجود خطط إدارية للمرافق والتي يجب أن تهتم بالاستدامة وبالتنمية؛ وذلك لما لها من عائد كبير بالفائدة على المؤسسات التربوية والمجتمع. تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة لكل مجال من مجالات درجة تحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين، وفيما يلي عرض لذلك:

المحور الثاني: تحقيق معايير الحوكمة الرشيدة

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تحقيق معايير الحوكمة الرشيدة وكانت النتائج كما في الجدول (7):

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور تحقيق معايير الحوكمة الرشيدة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1.	إعداد هيكل تنظيمي ملائم لحوكمة المدارس	2.77	1.616	5	متوسطة
2.	توزيع السلطة بين إدارة المدرسة والهيئة الإدارية في المدرسة	2.55	1.490	7	متوسطة
3.	استغلال الموارد والإمكانات المتاحة في المدرسة بشكل ملائم	3.21	1.451	1	متوسطة
4.	استخدم التكنولوجيا والتقنيات والبرامج الحديثة للحصول على المعلومات بوضوح.	2.47	1.520	9	متوسطة
5.	الالتزام بالشفافية والنزاهة في إدارة المدرسة	2.79	1.610	3	متوسطة
6.	وجود أسس عادلة في نظام الحوافز للعاملين في المدرسة	2.70	1.579	6	متوسطة
7.	العمل على إلحاق الإداريين والمعلمين داخل المدرسة بدورات تدريبية لرفع كفاء من وفعالية الأداء	3.11	1.495	2	متوسطة
8.	الافصاح عن معايير تعيين وترقية العاملين في المدرسة.	2.78	1.538	4	متوسطة
9.	توفير قنوات اتصال فعالة مع أفراد المدرسة للحصول على معلومات عن سير العمل	2.50	1.506	8	متوسطة
	محور تحقيق عملية التنمية المستدامة	2.76	0.976		متوسطة

*الدرجة العظمى من (5)

يُلاحظ من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لفقرات المجال تراوحت بين (3.21) و(2.47)، بدرجة (متوسطة)، وجاءت الفقرة (3) التي نصّت على "استغلال الموارد والإمكانات المتاحة في المدرسة بشكل ملائم" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.21) وبانحراف معياري (1.451) وبدرجة (متوسطة)، في حين جاءت الفقرة (4) التي نصت على "استخدم التكنولوجيا والتقنيات والبرامج الحديثة للحصول على المعلومات بوضوح" في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (2.47) وبانحراف معياري (1.520)، وبدرجة (متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور تحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين (2.76) وانحراف معياري (0.976) وبدرجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى عدم إعداد هيكل تنظيمي بشكل ملائم لحوكمة المدارس مع الالتزام بالشفافية والنزاهة في إدارة المدرسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف مُتغير (الجنس)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على محاور دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (8).

جدول رقم (8): نتائج اختبار (ت) للدلالة للفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة فتعزى لمتغير

الجنس

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الجنس		قيمة t	القيمة الاحتمالية (sig)
			ذكر	أنثى		
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي	2.82	.691	2.99	.766	-1.272	0.886
المحور الثاني: تحقيق عملية التنمية المستدامة	2.65	.915	2.83	1.015	-1.085	0.337

*الدرجة العظمى من (5)

يُلاحظ من جدول (8) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (t) في جميع المحاور هي أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس قيادة التغيير في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وقد يُعزى ذلك لتقدير المعلمين للدور الكبير للتخطيط الاستراتيجي نحو الإصلاح المؤسسي وتحقيق الأهداف.

نتائج السؤال الرابع هل هناك علاقة ارتباطيه بين دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول رقم (9): معامل ارتباط بيرسون بين دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته

بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة

المقياس الاحصائي	
معامل الارتباط	0.752**
مستوى الدلالة	0.000
	(دال)

** داله إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) * (Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .)

يتبين من الجدول (9) وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة ممارسة مديري المدارس قيادة التغيير في تعزيز الإصلاح المؤسسي وعلاقته بتحقيق عملية التنمية المستدامة، إذ بلغت قيمة الدرجة الكلية معامل ارتباط بيرسون (0.752)، وبمستوى دلالة (0.000) وهذا يعني كل ما زاد التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي يسهم بتحقيق معايير الحوكمة الرشيدة.

5. التّوصيات:

- من خلال هذه الورقة البحثية المقدمة يمكن الوصول الى عدد من التّوصيات المهمة لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي في المؤسسات التربوية، ومنها:
- استمرار تجديد وتطوير وتحديث البرامج والتخطيط الاستراتيجي باستمرار للقدرة على التنبؤ بالأزمات وحلها قبل تفاقمها.
 - ضرورة تشجيع صانعي القرار في المؤسسات التربوية على لعب دور أكبر فيما يتعلق بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ومحاولة تطويرها.
 - تنشيط الدورات والحلقات الدراسية التي تناقش كل منها أسلوبا من أساليب تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الإصلاح المؤسسي والسمات المميزة لكل أسلوب منه، وتحديد الفوائد والنتائج التي يمكن أن تتحقق من خلال استخدام كل منها، وتعريف الخطوات الأدائية لتطبيقها.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت. (2015). *الحوكمة الرشيدة - فن ادارة المؤسسات عالية الجودة*. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الحوامدة، نضال؛ القلاف، جمعة. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين. *مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية*، 4 (2)، 1204-1228.
- السالم، مؤيد. (2000). *التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية*. وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، إربد.
- سليمان، سليم. (2012). *تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية في محافظة بور سعيد*. وقائع المؤتمر الدولي الخامس والعشرون: مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية، جامعة حلوان، 2301-2377. مارس 2012.

- الغزالي، كرمة. (2000). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد.
- فرحات، رضا. (2017). الإصلاح المؤسسي في مصر السهل الممتنع. القاهرة، المركز المصري للدراسات الاقتصادية.
- القاعود، مجدي؛ بخيت، انتصار. (2019). متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 6 (3)، 327-340.
- قرواني، خالد. (2016). مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة اتحاد الجامعات الربية للتربية وعلم النفس*، 14 (13)، 112-169.
- ناصر الدين، يعقوب. (2012). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط. عمان، منشورات جامعة الشرق الأوسط.

المراجع العربية بنظام الرومنة

- abw alnsr, mdht. (2015). *alhwkmh alrshydh – fn adarh alm'essat 'ealyh aljwdh*. alqahrh, almjmw'eh al'erbyh lldryb walnshr.
- alhwamdh, ndal; alqlaf, jm'eh. (2021). *athr altkhtyt alastryjy fy alfa'elyh altnzymyh: drash ttbyqyh fy wzarh altrbyh walt'elym fy mmlkh albhryn. mjhl tbnh lldrasat al'elmyh alakadymyh*, 4 (2), 1228-1204.
- alsalm, m'eyd. (2000). *alkaml byn altkhtyt alastryjy walmmarsat alkuhash bedarh almward albshyryh fy mnzmat ala'emal al'erbyh*. wqa'e'e m'etmr edarh almward albshyryh wthdyat alqrn aljdyd, jam'eh alyrmwk, erbd.
- slyman, slym. (2012). *thyl mkwnat altkhtyt alastryjy baljm'eyat alahlyh fy mhafzh bwr s'eyd*. wqa'e'e alm'etmr aldwy alkhams wal'eshrwn: mstqbl alkhdmh alajtma'eyh fy zl aldwlh almdnyh, jam'eh hlwan, 2301-2377. mars 2012.
- alghzaly, krmh. (2000). *alkhtyt alastryjy fy alm'essat al'eamh alardnyh: drash mydanyh mn wjhh nzzr aledarh al'elya*. (rsalh majstyr ghyr mnshwrh), jam'eh alyrmwk, erbd.
- frhat, rda. (2017). *aleslah alm'essy fy msr alshl almmtn'e*. alqahrh, almrkz almsry lldrasat alaqtadyh.
- alqa'ewd, mjdl; bkhyt, antsar. (2019). *mtlbat alhwkmh alrshydh fy mdars alt'elym al'eam llbnat bmhafzh ynb'e mn wjhh nzzr mdyrat almdars. almjlh aldwyh lldrasat altrbyh walnfsyh*, 6 (3), 327-340.
- qrwany, khald. (2016). *mda mmarsh alhwkmh fy almdars althanwyh fy flstyn mn wjhh nzzr alm'elmyh walm'elmat. mjhl athad aljam'eat alrbyh lltrbyh w'elm alnfs*, 14 (13), 112-169.

nasr aldyn, y'eqwb. (2012). *waq'e ttbyq alhakmyh fy jam'eh alshrq alawst*. 'eman, mnshwrat jam'eh alshrq alawst.

المراجع الأجنبية:

Bradley. Letitia T., (2013) *Effective Governance: The Impact of the Masters in Governance Training on School Boards in California*, ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, University of Southern California.

Masilamony, D. (2010). *Strategic Planning: Contextual Factors that Facilitated and/or Challenged the Implementation of Strategic Planning in Two nonprofit Organizations Available from ERIC*. Retrieved from: www.search.proquest.com

Wheelen, T. & Hunger, D. (2000). *Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall.