

## ” دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية “

د / نوف خلف محمد الحضرمي

### • المقدمة :

إن التطلع إلى المستقبل في عالم المنظمات والمؤسسات التعليمية يستوجب استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة القراءة واستشراف المستقبل من حيث أنها أحد أركان المنظومة الإدارية التي تتوج المسار الناجح للمؤسسة وتشكل حجر الزاوية والمؤشر الرئيس لتقدمها وازدهارها، فالتخطيط هو ذلك النشاط الإنساني الواعي الذي يجعل العملية الإدارية هادفة. ومن هنا تتضح أهميته فلا بد أن يقوم به متخصصون، لديهم من الخبرة والدراية بأصول التخطيط الاستراتيجي وقواعده ما يمكنهم من وضع استراتيجية تتسم بالوضوح والواقعية، مما يتيح للمنفذين القدرة على تفهمها وتنفيذها. ليس هذا فحسب بل أصبح لزاما الاتجاه إلى تبسيط معنى التخطيط الاستراتيجي ومفهومه، من خلال بعض المعلومات التي تعتبر كحد أدنى يجب أن تكون لدى كل من يشترك في العملية الإدارية، لئلا يفتقر من خلالها وحدة الفكر الاستراتيجي لدى المستويات الإدارية كافة.

ويعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، وارتبط مفهومه بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية إلا أن ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالتربية وبالمؤسسات التربوية جاء متأخرا مع بداية التسعينيات، وقد تناوله المتخصصون بالتحليل في عشرات الأبحاث باعتباره منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ (١)

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وأثبتت التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجيا .

فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إدارة يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في مبادئه الأساسية، وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية والفكر الإداري المنهجي المتخصص، فهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع عملي وميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع عن الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان بقائها، وخلق أجواء

(١) الدجني، إياد علي يحيى (٢٠٠٦م) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة برسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية.

حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة، تعتمد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الأهداف.

لذا جاء هذا البحث لتناول التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة الإنتاجية بإدارة التخطيط المدرسي:

وقد قسم البحث إلى أربعة فصول تعكس محتوياتها جوهر الموضوع وشموليته حيث تناول الفصل الأول مدخل البحث من حيث تحديد المشكلة وأهداف وأهمية البحث ثم حدود البحث ومصطلحاته في حين تضمن الفصل الثاني الدراسات السابقة والتعقيب عليها والاستفادة منها. أما الفصل الثالث فقد جاء خلفية نظرية في ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول مدخل مفاهيمي وتم خلاله استعراض مفهوم التخطيط، أنواعه وأهميته ومزاياه، أما المبحث الثاني فقد اختص بالتخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والمعوقات في حين كرس المبحث الثالث للتخطيط الاستراتيجي المدرسي .

وقسم الفصل الرابع إلى مبحثين خُصص أولهما لمنهجية البحث، وكُرس ثانيهما لتحليل نتائج البحث الميداني وعرض نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها.

واختتم البحث بأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة في ضوء المعطيات الفكرية ومن واقع نتائج البحث ثم تأتي التوصيات التي اقترحت بما يفضي إلى لإسهام في تعزيز الفاعلية والكفاءة للعاملين من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي .

#### • مشكلة البحث:

حقق التعليم في المملكة في سنوات متلاحقة خطوات جبارة أوصلت التعليم إلى كل طالب وطالبة في رؤية طموحة لتسليح المواطن بالعلم والمعرفة ومنحه الأدوات التي تكفل له بإذن الله كرامة العيش والمساهمة في بناء وطنه من منطلق الاستثمار في الإنسان الذي هو الثروة الأهم. لذلك أسهمت الوزارة ممثلة في الإدارة العامة للتخطيط المدرسي في التوسع الكبير في إنشاء واستحداث المدارس واستكمال بنيتها التحتية، إضافة إلى المشروعات المتعاقبة الهادفة إلى تطوير التعليم لمواكبة دول العالم في سباق المعرفة.

فبات على الإدارة العامة للتخطيط المدرسي بكل إداراتها الفرعية أن تسهم بفاعلية عالية في إيصال خدمات التربية والتعليم للجميع وبعادلة مكفولة، في ضوء المتاح من الإمكانيات المسخرة لوزارة التربية والتعليم، وفي ظل تخطيط استراتيجي مدرسي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتلمة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ عبر خطط وبرامج مشروعات مختلفة، بطريقة علمية مقننة تعكس الفكر الاستراتيجي للعاملين في هذه الإدارة من خلال حسن أدائهم وكفاءة إنتاجيتهم أثناء تأديتهم عملهم، وهذه الكفاءة في الأداء لا تأتي من فراغ بل تأتي

عن طريق تخطيط متنوع يمر بمراحل متعددة من خلال عمل برامج يمكن هذه الإدارة من مواجهة ظروف المستقبل، والمتطلبات في كل وقت وفقاً للظروف وذلك عبر المحافظة على ارتفاع معدلات فاعلية أداء العاملين بها .

لذلك جاء هذا البحث الذي يتناول التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية في التخطيط المدرسي بالمملكة العربية السعودية، لما للتخطيط الاستراتيجي من أهمية بالغة في تطوير المنظمات وإعطائها بعداً استراتيجياً، وجعلها أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف والمسؤوليات المنوطة بها .

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :  
مادور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي.

#### • أهداف البحث:

- يسعى هذا البحث للتعرف على الجوانب التالية:
- ◀ خصائص التخطيط الاستراتيجي المتوفرة بإدارة التخطيط المدرسي.
  - ◀ معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة التخطيط المدرسي.
  - ◀ أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي.
- ولتحقيق هذه الأهداف جاءت التساؤلات التالية:
- ١ - ما خصائص التخطيط الاستراتيجي المتوفرة بإدارة التخطيط المدرسي؟
  - ٢ - ما أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي؟
  - ٣ - ما متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية بها؟
  - ٤ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في استجاباتهم ترجع لتغير المؤهل، والخبرة؟

#### • أهمية البحث :

- أوجزت الباحثة أهمية البحث في الجوانب التالية:
- ◀ أهمية الدور الذي يقوم به مدير إدارة التخطيط المدرسي، كفاءة العاملين في هذه الإدارة هي المعيار الرئيس لكفاءة عمل هذه الإدارة وهذا لن يتحقق إلا عن طريق الاستعداد بأسلوب علمي لمواجهة متطلبات، وتحديات المستقبل وما يحمله من مشكلات متعددة ومتشابهة .
  - ◀ أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي كوظيفة إدارية رئيسة أصبح لزاماً أن تشمل الخطط الاستراتيجية أفضل السبل للرفي بأعمال الإدارة ومن ثم تحقيق أهدافها ومن هذا الجانب يكسب البحث بعداً مهماً للإلقاء الضوء على معوقات عمل جهاز التخطيط ومعرفة فاعلية الخطط في هذا الجهاز لتحسين الأداء والرفع من مستوى كفاءة العاملين بالإدارة.

#### • حدود البحث :

قامت الباحثة ببحث دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في إدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية . وقد تم تطبيق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣١-١٤٣٢ هـ.

• **مصطلحات البحث :**

يتناول البحث عدداً من المصطلحات، والمفاهيم التي يمكن تحديدها على النحو التالي:

• **التخطيط:**

يقصد بالتخطيط: عملية دراسة المستقبل من أجل الوصول إلى أهداف محددة مع وضع الترتيبات والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (٢). وعرف بأنه: "اتخاذ القرارات المناسبة هذا اليوم للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل، ومن ثم إعادة النظر في الاحتياجات المطلوبة لتحقيق الهدف بالمقارنة مع الموارد المتوفرة ومع الأهداف المتوقعة تحقيقها" (٣).

• **الاستراتيجية:**

تعرف بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن إيجاد نوع من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة، وذات كفاءة عالية" (٤).

• **التخطيط الاستراتيجي:**

التخطيط الاستراتيجي هو أحد أنواع التخطيط ويعرف بأنه "عملية اتخاذ قرارات. مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات" (٥). وتعرفه الباحثة بأنه "عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات المنظمة".

• **إدارة التخطيط المدرسي:**

هي إحدى فروع الإدارات التعليمية بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ترتبط بمساعد المدير العام للشؤون المدرسية ويقع على عاتقها العديد من المهام والوظائف التربوية لعل أبرزها العمل على تحديد احتياجات الإدارة التعليمية من المدارس والفصول، مدارس تحفيظ القرآن الكريم، برامج تعليم الكبار، وبرامج التربية الخاصة، وتوفيرها في المكان والزمان المناسبين وفقاً للحاجة إليها بما يحقق فرص التعليم لمستحقه. (٦)

• **الكفاءة الإنتاجية:**

تعرف بأنها "الصلاحية والقدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح وفقاً لما هو محدد لها" (٧) ويقصد بالكفاءة الإنتاجية في هذه الدراسة، كفاءة أداء العاملين ويتمثل ذلك في قيامهم بإنجاز أعمالهم بأفضل الوسائل وأقل تكلفة.

• **الدراسات السابقة:**

نتناول في هذا الفصل بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات

(٢) عبد الوهاب، محمد رفعت، بعثمان (٢٠٠٠م) حسين عثمان محمد، أساسيات الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ص ١٩٧.

(٣) ملائكة، عبدالعزيز محمد (١٤٢٨هـ) مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، جدة: المؤلف.

(٤) السيد، إسماعيل محمد (١٩٩٠م)، الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، ص ٢

(٥) خطاب، عايدة سيد (١٩٨٥م)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: دار الفكر العربي، ص ٣٩

(٦) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٠م)، الدليل التنظيمي، المملكة العربية السعودية الرياض

(٧) المنيف، إبراهيم (١٩٧٩م)، الإدارة: المفاهيم والأسس والوظائف، الرياض: دار العلوم، ص ٨٨

التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، وتوضيح مدى الاستفادة منها، وقد رتبت الباحثة الدراسات السابقة بحسب تاريخ النشر، في الدراسات العربية.

(١) دراسة الأنصاري عام (٢٠٠٨م) بعنوان: (الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي (التخطيط للتخطيط، وتحليل الوضع الراهن وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات، وإعداد الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم) لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج من أبرزها:

◀ تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي الخمس لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية كانت متوفرة بدرجة متوسطة بشكل عام.

◀ هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي الخمس لدى القيادات الأكاديمية لصالح الذكور، ولمن هم بمرتبة أستاذ. (٨)

(٢) دراسة الدجني عام (٢٠٠٦م) بعنوان: (واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :-

◀ وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (٧٩,٩٨)، وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جدا للمفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة بنسبة (٨٨,٠٨)، .

◀ أن نسبة (٧٥,٨٩) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة مهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها .

◀ توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (٧٥,٣٦). (٩)

(٣) دراسة الفر، وعطا عام (٢٠٠٦م) بعنوان: (التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات).

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على قطاع المقاولات بقطاع غزة إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في ضوء مدى

(٨) دراسة الأنصاري، خلود أحمد عبد الله عام (٢٠٠٨م) بعنوان: الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية.

(٩) الدجني، إياد علي يحيى (٢٠٠٦م) مرجع سابق .

وضوح مفهومه وأهميته ودرجة استخدامه في تلك الشركات، ودرجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها : أن غالبية أفراد عينة الدراسة لا يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، حيث أن ثلثي أفراد العينة في شركات المقاولات بقطاع غزة ما زالت بعيدة عن استيعاب المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، ويعزى ذلك إلى عدم القناعة بضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق أهداف المنشآت، على الرغم من إدراك مدراء شركات المقاولات بقطاع غزة أهمية التخطيط الاستراتيجي. (١٠)

(٤) دراسة الناصر (٢٠٠٣م) بعنوان: (التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية). وهدفت إلى التعرف على خصائص ومعوقات التخطيط الاستراتيجي الأمني في الإدارة العامة للدوريات الأمنية وكذلك الكشف عن مدى مشاركة القيادات التنفيذية في الإدارة العامة للدوريات الأمنية في وضع الخطط الأمنية الاستراتيجية وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها:

◀ أن أكثر الخصائص الاستراتيجية توفراً في الإدارة العامة للدوريات الأمنية هو وجود رقابة وتقويم على مستوى الجهاز ككل وعلى مستوى القطاعات الأمنية للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق الخطط الاستراتيجية والتفصيلية الموضوعة، وأقل الخصائص توفراً تتعلق بوضع خطط طويلة الأمد في الجهاز لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهةها.

◀ تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العامة للدوريات الأمنية على القيادات العليا دون مشاركة القيادات التنفيذية بالجهاز الأمني. (١١)

(٥) دراسة الخطيب، عام (٢٠٠٣م) (التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ضمن هذا القطاع وذلك من خلال قياس درجة وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والأطراف المشاركة في هذه العملية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

◀ إن ما نسبته ٥٢ % من مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويرى ٥٦ % من عينة الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا بمنأى عن المستويات الإدارية الأخرى الأمر الذي يعكس درجة عالية من

(١٠) الفر، ماجد محمد، عطا الله، سمر رجب (٢٠٠٦م)، التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في قطاع غزة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية : جامعة الزقازيق .

(١١) الناصر، ناصر فهد (٢٠٠٣م)؛ (التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية) رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية

المركزية في اتخاذ القرارات، وأن لدى مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية توجهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

« لا توجد علاقة بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات سواء بالقياس على العائد على الأصول أو بالقيمة السوقية المضافة.

« توجد علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة، لا توجد علاقة بين الأداء المؤسسي مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة وبين قيام الشركات بتحليل عناصر البيئتين الداخلية والخارجية. (١٢)

(٦)دراسة (الجندي، ١٩٩٩) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب التخطيط الاستراتيجي وإمكانية الاستفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

« التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمات التعليمية بالفكر الرئيس الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة.

« يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية: فالعلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التخطيط ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة.

« يساعد التخطيط الاستراتيجي قيادة المنظمة على تنمية روح المسؤولية تجاه المنظمة، كما أنه يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا، كما يمكن من زيادة القدرة على الاتصال بالمجموعات المختلفة، على اعتبار أنه أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية. (١٣)

#### • التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص النتائج التالية :

« اهتمت معظم الدراسات السابقة بإبراز المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومدى وضوحه للعاملين في الإدارات العليا للمؤسسات المختلفة، كما أشارت تلك الدراسات إلى ضرورة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنشآت من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية تحقق لها ميزة تنافسية، أو المحافظة عليها.

« أيضاً في ضوء العرض السابق لهذه الدراسات تبين أن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات في العالم العربي ما زال حديثاً وفي بدايته، كما أن ممارسته لا تزال محصورة في الإدارة العليا، وكون هذه المنظمات تتأثر

(١٢) الخطيب، صالح، (٢٠٠٣م) (التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)، رسالة ماجستير، الأردن، الجامعة الأردنية.

(١٣) الجندي، عادل السيد محمد (١٩٩٩م)، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية"، مجلة مستقبل التربية، العدد ١٦- ١٧، أكتوبر، كلية التربية جامعة الاسكندرية.

بمجموعة من المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) الأمر الذي شكل عرقلة في نموها وتطورها واستمرارها .  
◀ انفردت دراسة الدجني ( ٢٠٠٦م) بالربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة .

#### • أوجه الاختلاف :

تختلف الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في شركات ومؤسسات غير تعليمية عدا دراسة (الجندي )، كما تختلف هذه الدراسة في الحدود الزمانية لمعظم الدراسات حيث ستعلق بالأعوام من ١٤٣١ - ١٤٣٢ هـ

#### • أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

◀ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الاستبانة وفي اختيار منهج الدراسة.  
◀ استفادت الدراسة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات .  
◀ كما استفادت الدراسة من سابقتها في عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة .

#### • الإطار النظري :

#### • البحث الأول: التخطيط وأهميته:

#### • تعريف التخطيط :

المعنى اللغوي للتخطيط : التَّخْطِيطُ كالتَّسْطِيرِ، تقول: خَطَّطْتُ عَلَيْهِ ذَنْبُهُ؛ أي: سَطَرُوهو أيضا التهذيب والطريقة . (١٤)

المعنى الاصطلاحي للتخطيط: "التخطيط هو مجموعة العمليات الذهنية التمهيدية القائمة على اتباع المنهج العلمي والبحث الاجتماعي وأدواته التي تستهدف تحقيق أهداف معينة محددة وموضوعة بقصد رفع المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو هذه المستويات جميعا بما يحقق سعادة الفرد ونمو المجتمع" (١٥)

وتعددت التعريفات حول التخطيط فعرف بأنه : وضع الأهداف في برنامج قابل للتنفيذ، أي التنبؤ بالمستقل والاستعداد له برسم صورة واضحة له، وتحديد الخطوات الفعالة التي توصل إلى الأهداف والغايات المرجوة بأقل جهد وتكلفة ممكنة، كما يشمل التخطيط ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة (١٦).

كما عرّف أيضاً بأنه: "أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها .ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات

(١٤) أبو الفضل جمال الدين ابن منظور محمد بن مكرم الأنصاري، لسان العرب.

(١٥) أنيس، إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، ج ١، ط ٢، ص ١٤٥

(١٦) البيهقي، محمد ناصر (١٤٣٠هـ)، التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم وتطبيقات) ، الرياض، ص ١٣.



والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق اتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج". (١٧).

- ◀ وعليه يمكننا القول أن جميع التعريفات السابقة تتحدث عن :
- ◀ استشراف المستقبل - سواء كان قريبا أم بعيدا .
- ◀ تقدير الموارد، بشرية كانت أو مادية.
- ◀ وضع طرق حكيمة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

وهذا يذكرنا بتعريف Fayol . رائد المدرسة الوظيفية في الإدارة . المختصر الجامع، القائل بأن التخطيط: هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل.

ومهما تعددت التعريفات، فإن للتخطيط أربع مكونات رئيسة تتمثل في التالي:

- ◀ تحليل الواقع (أين أنا؟).
- ◀ تحديد الغاية (أين سأذهب؟).
- ◀ تحديد الوسيلة (كيف سأذهب؟)
- ◀ تحديد المعايير (أين سأقف؟) (١٨)

فالتخطيط مرحلة من مراحل العملية الإدارية وتؤثر على العمليات الإدارية الأخرى كالتنظيم والرقابة والتنسيق والتوظيف وهذا ما يؤكد على أن عملية التخطيط هي صلب العملية الإدارية في المنظمة .

#### • أنواع التخطيط:

اختلفت تصنيفات المهتمين بالتخطيط حول أنواعه وهذا الاختلاف يرجع إلى اقتران عملية التخطيط بمعطيات أخرى تختلف في مجالاتها، وبالتالي تنتج لنا أنواعا مختلفة من التخطيط، لا ينبع اختلافها إلا من خلال المقترن بها. ومن ذلك:

◀ أولا: المجال: يقصد به مجال عملية التخطيط الذي يؤثر الخطة وتدور في فلكه. ومن هذه المجالات: المجال الاقتصادي، والمجال الاجتماعي، والمجال الثقافي... الخ.

◀ ثانيا: التخصص: وهو يركز على تخصيص المجال فقد يكون تعليمياً وقد يكون صناعياً وقد يكون زراعياً... الخ.

◀ ثالثا: البعد الزمني: وينقسم التخطيط من خلال بعده الزمني إلى ثلاثة أقسام:

✓ تخطيط قصير المدى. (في حدود السنة)

✓ تخطيط متوسط المدى. (سنة - ٥ سنوات)

✓ تخطيط طويل المدى. (٥ سنوات فأكثر)

◀ رابعا: النطاق الجغرافي وهنا يركز على المساحة التي يغطيها هذا التخطيط وهل هي خطة شاملة للدولة، أم خطة جزئية لإقليم معين.

◀ خامسا: أنواع التخطيط وفقا للمستوى الإداري:

(١٧) درويش، عبد الكريم وليلى تكلا (١٩٨٠م)، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ص ٢٧٣.

(١٨) البيشي ١٤٣١هـ مرجع سابق.

- ✓ التخطيط على مستوى الإدارة العليا (تخطيط استراتيجي: رؤية المنظمة ورسالتها وهيكلها..)
- ✓ التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى (تخطيط تكتيكي تنفيذي: البرامج والقواعد والإجراءات والموازنات المالية..)
- ✓ التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا (تخطيط تشغيلي: المشاريع والخطط التشغيلية . سنة فأقل)
- ✓ التخطيط على مستوى الإدارة التنفيذية (تخطيط زمني: ترتيب زمني لتنفيذ البرامج) (١٩)

#### • مزايا التخطيط:

- التخطيط ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:
- ◀ يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.
- ◀ يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
- ◀ يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
- ◀ يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- ◀ يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.
- ◀ تقليل درجة المخاطرة في العمل، وذلك بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة وما يقدمه من خطط بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة .
- ◀ يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
- ◀ يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.
- ◀ يسهل التخطيط عملية الاتصالات حيث تنساب المعلومات والأهداف والخطط والمعايير في جميع قنوات الاتصال وفي كل الاتجاهات في المنظمة.
- ◀ استثمار الوقت والجهد الاستثمار الأمثل المبني على التسلسل والتوزيع الملائم لطبيعة العمل.
- ◀ تحقيق التكامل في العملية الإدارية بمختلف تفرعاتها. (٢٠)

وهذه المزايا تمهد لخطة تستشف أهدافها من أهميتها وتبني عليها مراحلها ومواردها، لتسهم في مواجهة التحديات بأفضل الطرق وفق الإمكانيات المتاحة. وعملية التخطيط تركز على الأهداف كقاعدة تقوم عليها أركان الخطة .

(١٩) الناصر ١٤٢٤هـ، عمران ٢٠٠٧م، الشميمري وآخرون ١٤٢٩هـ، البيشي ١٤٣١هـ  
(٢٠) علاقي، مدني، ١٤١٦، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة: دارزهران ص ٢٠٠ - ٢٠١، عبد الوهاب علي، ١٤٠٢، مقدمة في الإدارة، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص ٥٨ - ٥٩

• **المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي:**

• **مفهوم التخطيط الاستراتيجي:**

تمتد جذور التخطيط الاستراتيجي إلى الفكر الإداري، مروراً بالتخطيط الذي هو من عناصر العملية الإدارية، وبالعملية الإدارية التي هي تطبيق للفكر الإداري.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بين المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة (TQM) بـ "الهوشن" Hoshin، وتعني في اليابانية المعدن اللامع أو البوصلة وتتكون خطوات التخطيط بطريقة هوشن من:

أولاً: تحليل المناخ المحيط المباشر والمحلي والإقليمي والعالمي للمؤسسة، لتحديد الجهات المعاونة والمكملة، والجهات المعادية والمعيقة، وتقييم الفرص والمخاطر باستخدام أداة (SWOT) المعروفة بالتحليل الرباعي، كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات. [إدارة أعمال]، تسويق، تنمية بشرية وإلى آخره. وينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى S-W-O-T ويمكن تعريفها كما يلي:

- ◀◀ عناصر القوة، وهي ترجمة من الكلمة Strengths
- ◀◀ نقاط الضعف، ترجمة من الكلمة Weaknesses
- ◀◀ الفرص: Opportunities
- ◀◀ التهديدات: Threats.

ثانياً: التركيز على الأولويات بأي حجم يكون، وبأي تكلفة، وأي عائد!

ثالثاً: تحديد الوسائل والآليات، وتحقيق الترابط والتنسيق، والعمل على التحسين المستمر، ويشمل ذلك: الهيكل التنظيمي، السياسات والقواعد الحاكمة، الأفراد، المباني، التقنية، وغيرها.

رابعاً: وضع خطة تحدد الانجازات المستهدفة، العائدات الاقتصادية المتوقعة والموارد اللازمة، مكونات الخطة التي لا بد من أدائها بطريقة في غاية الإتقان وتشمل:

- ◀◀ الرؤية.
- ◀◀ الغاية الاستراتيجية.
- ◀◀ معايير قياس الأداء.

وبذلك هو نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفير نظام للتغذية المرتدة للمعلومات" (٢١). فالتخطيط الاستراتيجي تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس سنوات وعشر سنوات أو مايزيد قليلاً، وينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية

(٢١) خطاب، عابدة سيد، ١٩٨٥، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٣٨.

والتنفيذية ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية تصح الاستعانة بها وقت الأزمات أو في تغير ظروف التنفيذ، يسير وفق عملية (معقنة) تستهدف تحقيق المهام والغايات الطويلة الأجل للنظام بالاستعانة باستراتيجيات معينة لاستخدام كافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة".

#### • متطلبات التخطيط الاستراتيجي :

- من أبرز متطلبات التخطيط الاستراتيجي
- اقتناع المسئولين في المنظمة بأهمية التخطيط .
- توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الاستراتيجية .
- وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية .
- التحديد الدقيق للهدف الرئيس الذي ترمي إلى تحقيقه الاستراتيجية ويمكن أن ينطوي هذا الهدف على عدة أهداف فرعية .
- ضرورة توفر بيانات ومعلومات موثقة حول الهدف والظروف المتوقعة وذلك للوقوف على طبيعتها والاستعداد لمواجهةها .
- الواقعية في التقديرات والخطط حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام وأمانى .
- المرونة والسهولة في الاتصالات والمتابعة .
- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ الأهداف وهذا مطلب ضروري لأنها الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف .
- تقديم تصور عن الأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات التي يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة .
- إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الاستراتيجية ومنفذيها وذلك لنقل التخطيط الاستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي .
- وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيس وما يتضمنه من أهداف فرعية .
- توفير معايير لقياس الإنجازات بمدى توافقها مع الهدف المراد تحقيقه (٢٢)

#### • أغراض التخطيط الاستراتيجي :

- توجيه اهتمام الإدارة العليا للموضوعات الاستراتيجية .
- تركيز الموارد البشرية والمالية والمادية على الأشياء المهمة بالمؤسسة، مع توجيه الإدارات والبحوث لتطوير الخريجين الحدد .
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل .
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .
- تحقيق تنسيق أفضل بين أنشطة المؤسسة .
- تحسين الاتصالات .
- إحكام الرقابة على العمليات .
- تنمية الإحساس بالأمان لدى المديرين، نظراً لفهمهم للبيئة المتغيرة، واستعدادهم للتكيف معها .
- تدريب المديرين .

◀◀ تحديد أهداف أكثر واقعية. (٢٣)

### • خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- يمكن حصر خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعّال فيما يلي:
- ◀◀ اقتصادية التخطيط وتوفيره للجهد
- ◀◀ وضوح السياسات والأهداف والإجراءات
- ◀◀ أن تراعي الخطة التدرج في الوسائل والإجراءات.
- ◀◀ مرونة التخطيط الاستراتيجي.
- ◀◀ واقعية الخطة في وسائلها وإجراءاتها.
- ◀◀ شمول التخطيط في مختلف مستويات المؤسسة.
- ◀◀ أن يسهم التخطيط في تحقيق الهدف بصورة فعالة.
- ◀◀ صدق ودقة المعلومات.
- ◀◀ شعور كل فرد بالانتماء للخطة والعمل على تحقيقها.
- ◀◀ محاسبة المؤسسة على الأداء والإنجاز.
- ◀◀ يمثل جميع الأفراد ويستند على منظومة.
- ◀◀ توضيح مسار المؤسسة في الأعمال والإجراءات (٢٤).

ومن خلال تلك الخصائص يتضح لنا أن التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل، فهو يتيح توجيه المستقبل وإدارته بحكمة وعقلانية وبمهارات استراتيجية لمواكبة التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها، في ظل الخبرات المتراكمة، والتي يتم تطويره من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسة التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبدا، ومن ثم يجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بها، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها. كما يوفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى - أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة.

ويتطلب التخطيط الاستراتيجي بذل المزيد من الجهود الفكرية وكثير من الانضباط والالتزام، والمهارة الفائقة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة سريعة قد تتسبب في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة.

### • البحث الثالث : التخطيط الاستراتيجي المدرسي

#### • مفهوم التخطيط المدرسي:

تناولت الدراسات العلمية صياغات عديدة للتخطيط المدرسي، تدور في أغلبها على مفهوم مشترك فيما بينها، ومنها: أنه أحد الوظائف الإدارية المهمة، كما أنه من مهام القيادات في الإدارات، وهناك من يعرفه بأنه: عملية تتضمن وضع

(٢٣) غنيمية، محمد متولى (٢٠٠٩م): التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية.

(٢٤) حافظ، محمد صبري، البحيري السيد السيد محمود (٢٠٠٩)، تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب.

مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. (٢٥)

#### • مهام التخطيط المدرسي:

- ◀ للتخطيط المدرسي العديد من المهام يمكن إجمالها في النقاط التالية:
- ◀ تحديد احتياج الإدارة التعليمية من المدارس والفصول سنويا ( التعليم العام، مدارس تحفيظ القرآن الكريم، برامج تعليم الكبار، وبرامج التربية الخاصة ) .
- ◀ اقتراح افتتاح المدارس أو إغلاقها أو ضمها أو نقلها أو فصلها وفق الضوابط المنظمة لذلك، بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالإدارة العامة للتربية والتعليم والوزارة .
- ◀ اقتراح نقل الفصول بين المدارس وفقاً للعدد المحدد للمنطقة .
- ◀ حصر أعداد المدارس سنويا وتحديد نسبة النمو فيها، وإيجاد قاعدة بيانات آلية شاملة عن المدارس وأماكنها والمستحقين للتعليم العام وتحديثها باستمرار، وتصنيفها وفقاً للمراحل التعليمية وأعداد الفصول والطلاب .
- ◀ مراجعة أوضاع المدارس القائمة، وأعداد الطلاب بها، والتأكد من مدى توفر شروط وضوابط إغلاقها أو نقلها أو فصلها .
- ◀ إعداد الخارطة المدرسية وتحديد ما يلزم من احتياجات لتوفير التعليم بالمحافظة .
- ◀ رصد النمو والتراجع الكمي في أعداد المدارس والفصول والقيام بالدراسات الاستشرافية اللازمة لمعالجة ذلك .
- ◀ المشاركة مع الجهات واللجان ذات العلاقة في تحديد مواقع الأراضي المطلوبة لإنشاء المدارس عليها، والمباني المراد استئجارها كمدارس والمدارس المستأجرة المراد التخلص منها والتي توفرت لها مبانٍ حكومية، واقتراح نماذج المباني المدرسية .
- ◀ إعداد مشروع الميزانية السنوية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة .
- ◀ تنظيم المعاملات والمعلومات الخاصة بالإدارة وحفظها بشكل يساعد على استخراجها بيسر وسهولة
- ◀ تحديد الاحتياجات التدريبية والمستلزمات الإدارية والفنية الخاصة بالإدارة ومتابعة توفيرها .
- ◀ إعداد التقارير الدورية عن نشاطات وإنجازات الإدارة ومعوقات الأداء فيها وسبل التغلب عليها ورفعها لمساعد المدير العام للشؤون المدرسية .
- ◀ أي مهام أخرى تكلف بها في مجال اختصاصها(٢٦)

من خلال التعرف على أبعاد ومهام التخطيط في إدارة التخطيط المدرسي فإن التخطيط الاستراتيجي أصبح مطلباً ملحاً كأحد العناصر المهمة لزيادة

(٢٥) النمر، سعود بن محمد وآخرون (١٤١٧ هـ)، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ص ٩٤

(٢٦) الدليل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم للعام ١٤٣١/١٤٣٢هـ.

فاعلية إنتاجية أداء العاملين بالإدارة، نظراً للمزايا والخصائص التي يتمتع بها التخطيط الاستراتيجي في المنظمات والمؤسسات التعليمية.

إن الاستراتيجيات (بصفة عامة) تراعي النظرة الشاملة لجميع المواقف واتجاهاتها، ومن ثم وضع ما يناسب هذه المواقف من أهداف ووسائل فعالة لتحقيقها، كما أن الانسجام والتكامل في نشاط إدارة التخطيط المدرسي يعتبر ضرورة لتحقيق أهداف هذه الإدارة.

والتخطيط الاستراتيجي يهدف إلى الاستخدام الأمثل للإمكانات وصولاً للأهداف الموضوعية، ولعل الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي في إدارة التخطيط المدرسي (تضاعف)، وذلك لأن الاستراتيجية السليمة تضاعف كفاءة استخدام الإمكانات المادية والبشرية بقصد دعم الوحدات المنفذة، علاوة على دعم القوة المعنوية. (٢٧)

إن التخطيط الاستراتيجي يعد وسيلة لإدارة التخطيط المدرسي تسهم في تحقيق أهدافها، وفي دعم أعمال الإدارة لتحقيق الصالح العام من خلال نظرة شمولية وعامة لجميع الظروف والتغيرات المستقبلية.

كما أن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع ظروف متباينة وفقاً للمتغيرات السريعة ومدى انتشار الظواهر السلبية المؤثرة على استقرار هذه الإدارات وكذلك طبيعة بيئة العمل الداخلية للإدارة، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي أن يتعامل مع عناصر المواقف المتباينة.

فالتخطيط الاستراتيجي يتطلب مجموعة من قواعد عمل ملتزمة يتحدد من خلالها الاتجاه الرئيس للتحرك للتعديل والتطوير المستمرين، فالتخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة وتحليل الوضع الاقتصادي القائم وعلى الوصف الدقيق للحاضر (إمكانياته) وما هي التحولات السلبية المتوقعة في المستقبل بمجال التخطيط المدرسي والإمكانات المتوقعة الحصول عليها لمواجهة هذه التحولات.

وعليه أصبح التخطيط المدرسي الاستراتيجي يتسم بخصائص لم تكن من قبل ضمن حدود المفهوم القديم للتخطيط المدرسي، حيث أصبح (٢٨):

- ◀ يستند إلى رؤية Vision، ورسالة Mission، على الإدارة أن تلتزم بهما وتعمل على تحقيق ما تتضمنانه من طموحات بشأن المستقبل.
- ◀ يوظف أسلوب المسح للبيئة الحاضرة Environmental Scanning، لفرز مجموعة العوامل الفاعلة فيها، وتوفير كم كاف من المعلومات حول الفرص السانحة، والتهديدات المحدقة.. وغيرها من مظاهر التأثير.
- ◀ يؤكد على الامتياز، ويسعى إلى تحقيقه من خلال الإنجاز الراقى والأداء المتميز.

(٢٧) بوفر، أندريه (١٩٨١ م)، مدخل إلى الاستراتيجية، ترجمة أكرم ديري والهيثم الأيوبي، بيروت: الطليعة، ص ١١٤ المعنوية.

(٢٨) مديولي، محمد عبد الخالق (٢٠٠١ م) نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي، وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، السنة السادسة عشرة، العدد ١٨.

« يعتمد الاستمرارية والمرونة منهجاً يلتزم به.  
« ينشد البساطة والوضوح، في غير إخلال أو تسطيح، على الرغم مما يكتنف البيئة الحاضنة من تعقيد.

### • العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

هناك عوامل عديدة تؤثر على عمليات التخطيط الاستراتيجي حيث يتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار لهذه العوامل عند الشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي ومنها ما يلي:

- « اتجاهات حركة السكان : ينبغي عند وضع الخطط طويلة المدى مراعاة اتجاه عدد السكان نحو الزيادة أو النقصان.
- « عوامل اجتماعية: إن المؤسسات التعليمية جزء لا يتجزأ من المجتمع لذلك يجب أن تراعي في خططها الأخذ في الاعتبار تقديم الخدمات التعليمية لكافة الشرائح والجنسيات المختلفة في المجتمع وفق الضوابط واللوائح التعليمية.
- « الوضع الجغرافي: ويجب أخذ هذا العامل في الاعتبار وخصوصاً أن التخطيط المدرسي يختلف في تخطيطه من منطقة إلى أخرى، وذلك لاختلاف الظروف الطبيعية المحيطة بالمنطقة من (جبلية أو أرض سهلة متوسطة أو صحراوية) وكذلك الكثافة السكانية من منطقة إلى أخرى.
- « عوامل اقتصادية: المخطط يجب أن يضع نصب عينيه الإمكانات المادية المتاحة فليس هناك فائدة في خطة طموحة لا تتوفر لها الموارد المالية اللازمة، لتحقيق الأهداف.
- « الإجراءات الإدارية: كلما كانت الإجراءات الإدارية معقدة كلما تعقدت عملية التخطيط الاستراتيجي والعكس صحيح.
- « المهارات الإدارية: كلما توافرت مهارات إدارية عالية، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- « الوقت: كلما كان المديرين قادرين على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي، كلما تحققت الفائدة المرجوة منه.
- « توافر معلومات عن البيئة: توافر المعلومات الدقيقة والشاملة عن البيئة الخارجية والداخلية يؤدي لنجاح التخطيط الاستراتيجي.
- « أنظمة المعلومات: فتوافر نظم المعلومات الجيد بالإدارة، يسهل الحصول على المعلومات.
- « ثقافة المؤسسة: فوجود فكر مشجع للتخطيط الاستراتيجي يؤدي لنجاحه.
- « تحمل المخاطرة: كلما كانت المؤسسة راغبة وقادرة على تحمل المخاطرة كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي
- « المرونة: يجب أن تتوافر درجة عالية من المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.
- « الابتكار: كلما زادت درجة الابتكار والإبداع لدى المديرين، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي وزيادة فاعليته. (٢٩)

(٢٩) السيد، إسماعيل محمد، (٢٠٠٠م)، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الاسكندرية، ص٦٠



• منهجية البحث وإجراءاته

• منهج البحث:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ودراسة مختلف جوانب البحث حرصت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع ووصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كيفياً وكمياً (٣٠) ، كما أنه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة مشكلة البحث وأهدافه ومحدداته وتساؤلاته ومتغيراته .

• مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٤٤) فرداً في (٤٤) إدارة. وقد تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة بتوزيع (٤٤) استبانة عليهم وقد بلغ العائد من الاستبانات (٤٢) استبانة، والمفقود (٢) استبانة. وفقاً لبيانات الجدول التالي رقم (١).

• وصف عينة البحث:

أ - المؤهل العلمي:

جدول رقم (١) خصائص مجتمع البحث وفقاً للمؤهل العلمي

نوع المؤهل	التكرار	النسبة
بكالوريوس	٣٠	٧١.٤
ماجستير	٩	٢١.٤
دكتوراه	٣	٧.١
المجموع	٤٢	١٠٠

ب - الخبرة:

جدول رقم (٢) خصائص مجتمع البحث وفقاً للخبرة في سنوات العمل

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	١٧	٤٠.٥
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٥	٣٥.٧
من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	٨	١٩.٠
٢٠ سنة فأكثر	٢	٤.٨
المجموع	٤٢	١٠٠

ج - عدد العاملين:

جدول رقم (٣) عدد العاملين في إدارات التخطيط المدرسي

عدد العاملين	التكرار	النسبة
أقل من ثلاثة أفراد	٨	١٩
من ثلاث أفراد إلى خمسة أفراد	١٤	٣٣.٣
من ست أفراد إلى عشرة أفراد	١٣	٣١.٢
أكثر من عشرة أفراد	٧	١٧
المجموع	٤٢	%١٠٠

• أداة البحث:

تم تصميم أداة استبانة تهدف إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة العاملين بإدارة التخطيط المدرسي، وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور هي:

(٣٠) عبيدات، ذوقان وآخرون (٢٠٠٢م): البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة السادسة.

- ◀ المحور الأول: خصائص التخطيط الاستراتيجي المتوفرة بإدارة التخطيط المدرسي ويتكون من (١٠) عبارات.
- ◀ المحور الثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي ويتكون من (١٠) عبارات.
- ◀ المحور الثالث: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية بها ويتكون من (١٠) عبارات.

• **صدق الاستبانة:**

يقصد بصدق المقياس قدرة الاستبيان على قياس ما وضع لقياسه وقد تم حسابه كما يلي:

• **أولاً : صدق المحتوى**

يقصد بصدق المحتوى دراسة مفردات الاختبار ومحتوياته ومادته، والاختبار الصادق هو الاختبار الذي يمثل تمثيلاً سليماً للميادين والمجالات المراد قياسها ودراستها وللتأكد من صدق أدوات البحث تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وقد اتفقت آراء معظم السادة المحكمين على صحة الأسئلة و العبارات و تم إعادة صياغة بعض العبارات واستبعاد بعض الأسئلة والعبارات، ولقد أخذت العبارات الإجابة بـ (٥ . متوفرة تماماً، ٤ . متوفرة، ٣ . متوفرة إلى حد ما، ٢ . غير متوفرة، ١ . غير متوفرة على الإطلاق).

• **ثانياً : صدق الاتساق الداخلي**

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة عن طريق إيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور. وأيضاً لحساب قيم معاملات الارتباط الكلية. وفيما يلي عرض لقيم معاملات الارتباط لمحاور الدراسة:

١- **المحور الأول:**

جدول (٤): قيم معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول والدرجة الكلية له لدى عينة البحث ن=٤٢

معامل الارتباط	أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي
٠.٦٩ **	١- عدم توظيف التقنيات الحديثة .
٠.٧٨ **	٢- ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء في الإدارة .
٠.٧٥ **	٣- عدم الاهتمام بوضع خطط استراتيجية بديله وفقاً لتغيير الظروف.
٠.٧٥ **	٤- ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العامة للتخطيط المدرسي بالوزارة وبين الإدارات الفرعية في المناطق .
٠.٧٧ **	٥- انفراد الإدارة العامة للتخطيط المدرسي بالوزارة بالرأي وعدم الاستفادة من آراء الإدارات الفرعية عند اتخاذ القرارات.
٠.٧٣ **	٦- ضعف استجابة الإدارات ذات العلاقة مع إدارة التخطيط المدرسي عند تنفيذ الخطط.
٠.٦٩ **	٧- قلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها من قبل الوزارة.
٠.٧٩ **	٨- عدم توفر القيادات القادرة على التخطيط الاستراتيجي.
٠.٦٨ **	٩- الإجراءات المعقدة في الإدارات المساندة لإنجاز خطط التخطيط.
٠.٨٦ (**)	١٠- عدم توفر برامج تقنية على مستوى عالٍ من الكفاءة قادرة على التحليل واستخلاص النتائج التي تساهم في عملية اتخاذ القرار.

(♦♦) دالة عند مستوى معنوية ٠.٠١

يتبين من الجدول (٤) أن معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ مما يدل على صدق الاتساق الداخلي والتجانس بين عبارات المحور الأول.

**٢- المحور الثاني :-**

**جدول (٥) : قيم معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني والدرجة الكلية له لدى عينة البحث ن=٤٢**

معامل الارتباط	خصائص التخطيط الاستراتيجي المتوفرة بإدارة التخطيط المدرسي
**٠.٦٧	١. تلتزم إدارة التخطيط المدرسي بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها.
**٠.٧٠	٢. يرتبط الجهاز التخطيطي لإدارة التخطيط المدرسي بالأجهزة الأخرى بالمجتمع.
**٠.٧٠	٣. تسعى برامج التخطيط إلى التنسيق بين إدارة التخطيط المدرسي وبين الإدارات ذات العلاقة عند وضع الخطط.
**٠.٦٩	٤. الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة بالإدارة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي.
**٠.٦٦	٥. تعمل إدارة التخطيط على إظهار نقاط القوة والضعف في أنشطة الإدارة الحالية والمستقبلية.
**٠.٦٤	٦. تعنى إدارة التخطيط المدرسي برسم السيناريوهات المستقبلية عند وضع خططها الاستراتيجية.
**٠.٦٩	٧. تقوم إدارة التخطيط المدرسي بصياغة البرامج التنفيذية المناسبة للاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة منها.
**٠.٦٣	٨. تعمل إدارة التخطيط المدرسي على التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية والمادية نحو تحقيق أفضل أداء ممكن.
**٠.٦٤	٩. تتوفر بدائل وخيارات استراتيجية لكل خطة.
**٠.٧٢	١٠. تحرص الإدارة على عقد دورات تدريبية متخصصة بهدف رفع كفاءة العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي.

يتبين من الجدول (٥) أن معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني خصائص التخطيط الاستراتيجي المتوفرة بإدارة التخطيط المدرسي دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي والتجانس بين عبارات المحور الثاني.

### ٣- المحور الثالث :

**جدول (٦) : قيم معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث والدرجة الكلية له لدى عينة البحث ن=٤٢**

معامل الارتباط	متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي لرفع الكفاءة الإنتاجية بها
**٠.٦٨	١. توظيف التقنيات الحديثة.
**٠.٦٧	٢. اشتمال الخطط الاستراتيجية على المعايير المحددة لقياس الأداء للتعرف على مدى توافقها مع الهدف الرئيس المراد تحقيقه من قبل الإدارة.
**٠.٧٢	٣. إجراء البحوث العلمية لمعالجة المشكلات التي تعترض سير التخطيط الاستراتيجي.
**٠.٦٩	٤. التنسيق بين إدارة التخطيط المدرسي وبين الإدارات ذات العلاقة عند وضع الخطط الاستراتيجية.
**٠.٧٨	٥. التحديد الدقيق للإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية المتاحة الحالية والمستقبلية.
**٠.٧٧	٦. توفر الكفاءات والقيادات القادرة على التخطيط الاستراتيجي.
**٠.٧٦	٧. توفر بدائل وخيارات استراتيجية لكل خطة.
**٠.٧٠	٨. تقديم تصور شامل ودقيق بعيدا عن الحدس والتخمين عند إعداد الخطط لجميع الأنشطة المراد تحقيقها.
**٠.٦٣	٩- بناء برنامج معلوماتي تقني على مستوى عال من الكفاءة والقدرة على التحليل واستخلاص النتائج.
**٠.٦٩	١٠- إظهار نقاط القوة والضعف بالإدارة.

(♦♦) دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

(♦♦) دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

يتبين من الجدول (٦) أن معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١ مما يدل على صدق الاتساق الداخلي والتجانس بين عبارات المحور الثالث.

• **ثالثاً : حساب ثبات المقياس :**

يقصد بالثبات النسبة من تباين الدرجة على المقياس التي تشير إلى الأداء الفعلي للمفحوص. وقد تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات وكانت قيم معامل ألفا كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٧): قيم معاملات الثبات لمحاور الدراسة ن=٤٢

محاور الدراسة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول	٠.٨٧
المحور الثاني	٠.٨٧
المحور الثالث	٠.٨٥

يتضح من الجدول (٧) أن قيم معاملات الثبات لمحاور الدراسة مرتفعة مما يدل على أن المحاور تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

• **تطبيق أداة البحث:**

تم تطبيق أداة البحث في الفصل الدراسي الثاني عام ١٤٣١/١٤٣٢هـ على جميع مديري التخطيط المدرسي بالمملكة العربية السعودية .

• **الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الحاسب الآلي وباستخدام برنامج التحليلات الإحصائية SPSS Statistical Package for Social Science) وهو أحد البرامج الإحصائية المتخصصة في معالجة البحوث الإدارية والتربوية والعلوم الاجتماعية.

**للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم إجراء المعالجات الإحصائية التالية:**

- ◀ التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة بالنسبة للمعلومات الأولية.
- ◀ المتوسط الحسابي وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع البحث لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحاور)، والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
- ◀ مقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (٥) للاستجابة عالية جداً، والدرجة (٤) للاستجابة عالية، والدرجة (٣) للاستجابة متوسطة، والدرجة (٢) للاستجابة ضعيفة، والدرجة (١) للاستجابة ضعيفة جداً.
- ✓ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١) إلى (١,٨) درجة تكون درجة الاستجابة (ضعيفة جداً).
- ✓ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١,٩) إلى (٢,٦٠) درجة تكون درجة الاستجابة (ضعيفة).
- ✓ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكثر من (٢,٦١) إلى (٣,٤٠) درجة تكون درجة الاستجابة (متوسطة).

- ✓ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكثر من (٣.٤٠) إلى (٤.٢٠) درجة تكون درجة الاستجابة (عالية).
- ✓ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكثر من (٤.٢٠) إلى (٥) درجة تكون الاستجابة (عالية جدا).
- ◀ معامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي.
- ◀ معامل ألفا كرونباخ للثبات. Alpha Cronbach.

## • البحث الثاني

### • عرض ومناقشة النتائج

#### • إجابة السؤال الأول:

ما هي أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي؟

جدول رقم (٨): أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي

الرتبة الجديدة	الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
١	عالية جدا	١.٠٠	٤.٣٠	٧- قلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها من قبل الوزارة.
٢	عالية جدا	١.١٢	٤.٢٠	١٠- عدم توفر برامج تقنية على مستوى عال من الكفاءة قادرة على التحليل واستخلاص النتائج التي تساهم في عملية اتخاذ القرار.
٣	عالية	١.٠١	٤.٠٢	٩- الإجراءات المعقدة في الإدارات المساندة لإنجاز خطط التخطيط.
٤	عالية	١.٢٤	٣.٩٧	١- عدم توظيف التقنيات الحديثة.
٥	عالية	١.٠٨	٣.٨٧	٢- ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء في الإدارة.
٦	عالية	١.١٥	٣.٧٦	٨- عدم توفر القيادات القادرة على التخطيط الاستراتيجي.
٧	عالية	١.٠٦	٣.٧٤	٦- ضعف استجابة الإدارات ذات العلاقة مع إدارة التخطيط المدرسي عند تنفيذ الخطط.
٨	عالية	١.٠٣	٣.٦٤	٣- عدم الاهتمام بوضع خطط استراتيجية بديلة وفقا لتغيير الظروف.
٩	عالية	١.٢٠	٣.٦٤	٤- ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العامة للتخطيط المدرسي بالوزارة وبين الإدارات الفرعية في المناطق.
١٠	عالية	١.١٨	٣.٦٤	٥- انفراد الإدارة العامة للتخطيط المدرسي بالوزارة بالرأي وعدم الاستفادة من آراء الإدارات الفرعية عند اتخاذ القرارات.
	عالية	٠.٨٢٩	٣.٨٨	متوسط المحور

أشارت نتائج الجدول رقم (٨) إلى أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي. وكانت بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٨٨) وهو متوسط يقع ضمن الفئة (الرابعة) لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ - ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة (عالية). مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على تلك المعوقات في أنها تعيق التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي، وكانت ترتيب العبارات حسب مقياس ليكرت كالتالي:

- ◀ جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٧) قلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها من قبل الوزارة
- ◀ جاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (١٠) عدم توفر برامج تقنية على مستوى عال من الكفاءة قادرة على التحليل واستخلاص النتائج التي تساهم في عملية اتخاذ القرار.

- « جاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (٩) الإجراءات المعقدة في الإدارات المساندة لإنجاز خطط التخطيط
- « جاء في الترتيب الرابع العبارة رقم (١) عدم توظيف التقنيات الحديثة
- « جاء في الترتيب الخامس العبارة رقم (٣) ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء في الإدارة
- « جاء في الترتيب السادس العبارة رقم (٨) عدم توفر القيادات القادرة على التخطيط الاستراتيجي
- « جاء في الترتيب السابع العبارة رقم (٦) ضعف استجابة الإدارات ذات العلاقة مع إدارة التخطيط المدرسي عند تنفيذ الخطط
- « جاء في الترتيب الثامن العبارة رقم (٣) عدم الاهتمام بوضع خطط استراتيجية بديلة وفقا لتغيير الظروف
- « جاء في الترتيب التاسع العبارة رقم (٤) ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العامة للتخطيط المدرسي بالوزارة وبين الإدارات الفرعية في المناطق
- « جاء في الترتيب العاشر العبارة رقم (٥) انفراد الإدارة العامة للتخطيط المدرسي بالوزارة بالرأي وعدم الاستفادة من آراء الإدارات الفرعية عند اتخاذ القرارات

### • السؤال الثاني:

ما خصائص التخطيط الاستراتيجي المتوفرة بإدارة التخطيط المدرسي؟

جدول رقم (٩): خصائص التخطيط الاستراتيجي المتوفرة بإدارة التخطيط المدرسي

الرتبة الجديدة	الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
١	عالية	٠.٦١٤	٣.٨٧	١- تلتزم إدارة التخطيط المدرسي بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها.
٢	عالية	٠.٦٨٣	٣.٨٢	٣- تسعى برامج التخطيط إلى التنسيق بين إدارة التخطيط المدرسي وبين الإدارات ذات العلاقة عند وضع الخطط.
٣	عالية	٠.٧٨١	٣.٦١	٤- الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة بالإدارة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي.
٤	عالية	٠.٨٨٤	٣.٤٨	٧- تقوم إدارة التخطيط المدرسي بصياغة البرامج التنفيذية المناسبة للاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة منها.
٥	عالية	٠.١٠١٨	٣.٤١	٥- تعمل إدارة التخطيط على إظهار نقاط القوة والضعف في أنشطة الإدارة الحالية والمستقبلية.
٦	عالية	٠.٧٨٥	٣.٤١	٦- تعنى إدارة التخطيط المدرسي برسم السيناريوهات المستقبلية عند وضع خططها الاستراتيجية.
٧	عالية	١.٠١٨	٣.٤١	٨- تعمل إدارة التخطيط المدرسي على التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية والمادية نحو تحقيق أفضل أداء ممكن.
٨	متوسطة	٠.٨٥٤	٣.١٧	٩- تتوفر بدائل وخيارات استراتيجية لكل خطة.
٩	متوسطة	٠.٨٣٩	٢.٩٢	٢- يرتبط الجهاز التخطيطي لإدارة التخطيط المدرسي بالأجهزة الأخرى بالمجتمع.
١٠	ضعيفة	٠.٩٣٨	٢.٥٨	١٠- تحرص الإدارة على عقد دورات تدريبية متخصصة بهدف رفع كفاءة العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي.
	متوسطة	٠.٥٤٤	٣.٣٧	متوسط المحور

أشارت نتائج الجدول رقم (٩) إلى خصائص التخطيط الاستراتيجي المتوفرة بإدارة التخطيط المدرسي. كانت بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٨٨) وهو متوسط يقع ضمن الفئة (الثالثة) لمقياس ليكرت الخماسي (٢.٣١ - ٣.٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة (متوسطة). مما يشير إلى أن خصائص التخطيط الاستراتيجي المتوفرة بإدارة التخطيط المدرسي متوسطة، وكان ترتيب العبارات حسب مقياس ليكرت كالتالي:

- ◀◀ جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١) تلتزم إدارة التخطيط المدرسي بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها
- ◀◀ جاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣) تسعى برامج التخطيط إلى التنسيق بين إدارة التخطيط المدرسي وبين الإدارات ذات العلاقة عند وضع الخطط
- ◀◀ جاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (٤) الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة بالإدارة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي
- ◀◀ جاء في الترتيب الرابع العبارة رقم (٧) تقوم إدارة التخطيط المدرسي بصياغة البرامج التنفيذية المناسبة للاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة منها
- ◀◀ جاء في الترتيب الخامس العبارة رقم (٥) تعمل إدارة التخطيط على إظهار نقاط القوة والضعف في أنشطة الإدارة الحالية والمستقبلية
- ◀◀ جاء في الترتيب السادس العبارة رقم (٦) تعنى إدارة التخطيط المدرسي برسم السيناريوهات المستقبلية عند وضع خططها الاستراتيجية
- ◀◀ جاء في الترتيب السابع العبارة رقم (٨) تعمل إدارة التخطيط المدرسي على التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية والمادية نحو تحقيق أفضل أداء ممكن
- ◀◀ جاء في الترتيب الثامن العبارة رقم (٩) تتوفر بدائل وخيارات استراتيجية لكل خطة
- ◀◀ جاء في الترتيب التاسع العبارة رقم (٢) يرتبط الجهاز التخطيطي لإدارة التخطيط المدرسي بالأجهزة الأخرى بالمجتمع
- ◀◀ جاء في الترتيب العاشر العبارة رقم (١٠) تحرص الإدارة على عقد دورات تدريبية متخصصة بهدف رفع كفاءة العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي

#### • السؤال الثالث:

ما متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية بها؟

جدول رقم (١٠): متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية بها

الرتبة الجديدة	الاستجابة	الاحراف المعيارى	المتوسط	العبارة
١	عالية جدا	٠.٣٠٧	٤.٨٩	٩- بناء برنامج معلوماتي تقني على مستوى عال من الكفاءة والقدرة على التحليل واستخلاص النتائج.
٢	عالية جدا	٠.٣٣٨	٤.٨٧	١- توظيف التقنيات الحديثة.
٣	عالية جدا	٠.٤٠٩	٤.٧٩	٧- توفر بدائل وخيارات استراتيجية لكل خطة .
٤	عالية جدا	٠.٥٢٢	٤.٧٩	٦- توفر الكفاءات والقيادات القادرة على التخطيط الاستراتيجي.
٥	عالية جدا	٠.٥٣٦	٤.٧٦	٥- التحديد الدقيق للإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية المتاحة الحالية والمستقبلية.
٦	عالية جدا	٠.٦٠٤	٤.٧١	٨- تقديم تصور شامل ودقيق بعيدا عن الحدس والتخمين عند إعداد الخطط لجميع الأنشطة المراد تحقيقها.
٧	عالية جدا	٠.٥٢٩	٤.٦٦	٢- اشتمال الخطط الاستراتيجية على المعايير المحددة لقياس الأداء للتعرف على مدى توافقها مع الهدف الرئيس المراد تحقيقه من قبل الإدارة.
٨		٠.٧٣٧	٤.٦٦	١٠- إظهار نقاط القوة والضعف بالإدارة.
٩	عالية جدا	٠.٥٨٤	٤.٦٤	٤- التنسيق بين إدارة التخطيط المدرسي وبين الإدارات ذات العلاقة عند وضع الخطط الاستراتيجية.
١٠	عالية جدا	٠.٦٣٧	٤.٥٨	٣- إجراء البحوث العلمية لمعالجة المشكلات التي تعترض سير التخطيط الاستراتيجي.
	عالية جدا	٠.٣٦٩	٤.٧٤	متوسط المحور

أشارت نتائج الجدول رقم (١٠) إلى أن آراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي الفعال بإدارة التخطيط المدرسي من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية بها، جاءت بدرجة (عالية جدا)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٤.٧٤) وهو متوسط يقع ضمن الفئة (الخامسة) لمقياس ليكرت الخماسي (٤.٢٠ - ٥) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة (متوسطة). مما يشير إلى أن جميع أفراد العينة يوافقون بشدة على متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية بها، وكان ترتيب العبارات حسب مقياس ليكرت كالتالي:

- ◀◀ جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٩) بناء برنامج معلوماتي تقني على مستوى عال من الكفاءة والقدرة على التحليل واستخلاص النتائج
- ◀◀ جاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (١) توظيف التقنيات الحديثة
- ◀◀ جاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (٧) توفر بدائل وخيارات استراتيجية لكل خطة
- ◀◀ جاء في الترتيب الرابع العبارة رقم (٦) توفر الكفاءات والقيادات القادرة على التخطيط الاستراتيجي.
- ◀◀ جاء في الترتيب الخامس العبارة رقم (٥) التحديد الدقيق للإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية المتاحة الحالية والمستقبلية.
- ◀◀ جاء في الترتيب السادس العبارة رقم (٨) تقديم تصور شامل ودقيق بعيداً عن الحدس والتخمين عند إعداد الخطط لجميع الأنشطة المراد تحقيقها.



- « جاء في الترتيب السابع العبارة رقم (٢) اشتمال الخطط الاستراتيجية على المعايير المحددة لقياس الأداء للتعرف على مدى توافقها مع الهدف الرئيس المراد تحقيقه من قبل الإدارة.
- « جاء في الترتيب الثامن العبارة رقم (١٠) إظهار نقاط القوة والضعف بالإدارة.
- « جاء في الترتيب التاسع العبارة رقم (٤) التنسيق بين إدارة التخطيط المدرسي وبين الإدارات ذات العلاقة عند وضع الخطط الاستراتيجية.
- « جاء في الترتيب العاشر عشر العبارة رقم (٣) إجراء البحوث العلمية لمعالجة المشكلات التي تعترض سير التخطيط الاستراتيجي.

#### • السؤال الرابع :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في استجاباتهم ترجع لمتغير المؤهل، والخبرة؟

جدول رقم (١١): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محاور الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل

المحاور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	ف	الدلالة *
المحور الأول	بين المجموعات	٢	١.٤٢٩	٠.٧١٤	١.٠٧٨	٠.٣٥٠
	داخل المجموعات	٣٩	٢٥.٨٥٦	٠.٦٦٣		
		٤١	٢٧.٢٨٥			
المحور الثاني	بين المجموعات	٢	٠.٠٨٥	٠.٠٤٣	٠.١٤١	٠.٨٦٩
	داخل المجموعات	٣٩	١١.٨٣٩	٠.٣٠٤		
		٤١	١١.٩٢٤			
المحور الثالث	بين المجموعات	٢	٠.٣١٩	٠.١٥٩	١.١٣٣	٠.٣٣٢
	داخل المجموعات	٣٩	٥.٤٨٩	٠.١٤١		
		٤١	٥.٨٠٨			

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترجع لمتغير المؤهل مما يشير إلى أن جميع أفراد العينة يتفوقون على المحاور الثلاثة.

جدول رقم (١٢): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محاور الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

المحاور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	ف	الدلالة *
المحور الأول	بين المجموعات	٣	٠.٨٢٣	٠.٢٧٤	٠.٣٩٤	٠.٧٥٨
	داخل المجموعات	٣٨	٢٦.٤٦١	٠.٦٩٦		
		٤١	٢٧.٢٨٥			
المحور الثاني	بين المجموعات	٣	٠.٤٧٦	٠.١٥٩	٠.٥٢٧	٠.٦٦٦
	داخل المجموعات	٣٨	١١.٤٤٨	٠.٣٠١		
		٤١	١١.٩٢٤			
المحور الثالث	بين المجموعات	٣	٠.٢٩٣	٠.٠٩٨	٠.٦٧٣	٠.٥٧٤
	داخل المجموعات	٣٨	٥.٥١٥	٠.١٤٥		
		٤١	٥.٨٠٨			

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترجع لمتغير الخبرة مما يشير إلى أن جميع أفراد العينة يتفوقون على المحاور الثلاثة.

#### • النتائج :

كشفت نتائج المحور الأول الخاص بأبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي، وجود معوقات تعيق التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط المدرسي وتتمثل أهم المشكلات في:

- « أقله الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها من قبل الوزارة
- « عدم توفر برامج تقنية على مستوى عال من الكفاءة قادرة على التحليل واستخلاص النتائج التي تساهم في عملية اتخاذ القرار
- « الإجراءات المعقدة في الإدارات المساندة لإنجاز خطط التخطيط.

**نتائج المحور الثاني أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي بإدارة التخطيط تتمثل في:**

- « تلتزم إدارة التخطيط المدرسي بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها
- « تسعى برامج التخطيط إلى التنسيق بين إدارة التخطيط المدرسي وبين الإدارات ذات العلاقة عند وضع الخطط
- « الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة بالإدارة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي

**نتائج المحور الثالث: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي الفعال بإدارة التخطيط المدرسي من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية بها . وتتمثل أهم العبارات فيما يلي:**

- « بناء برنامج معلوماتي تقني على مستوى عال من الكفاءة والقدرة على التحليل واستخلاص النتائج
- « توظيف التقنيات الحديثة
- « توفر بدائل وخيارات إستراتيجية لكل خطة

#### • التوصيات :

أهم التوصيات التي توصل لها البحث ما يلي:

- « زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية والمدرّبة للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- « العمل على زيادة الموارد المالية لإعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها من قبل الوزارة.
- « العمل على إدخال التقنيات الحديثة في التخطيط لضرورة توفير نظام للمعلومات الاستراتيجية بحيث يقوم هذا النظام بتوفير المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية .
- « العمل على تحديد البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتنمية قدرات الاستراتيجيين على المستوى التنظيمي، وتوفير المزيد من الدورات التدريبية للعاملين في مجال التخطيط المدرسي بصفة خاصة والتخطيط الاستراتيجي بصفة عامة للرقى بالمستوى المهاري لهم في تنفيذ الخطط بكفاءة عالية .
- « ضرورة اشتغال الخطط الاستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين في الإدارة للتأكد من حسن الأداء، بالإضافة إلى المراجعة الدورية لهذه المعايير للتحقق من استمرار فعاليتها .
- « العمل على توفير برامج تقنية ذات مستوى عال من الكفاءة تكون قادرة على التحليل واستخلاص النتائج التي تساهم في عملية اتخاذ القرار.

- ◀◀ تسهيل الإجراءات المعقدة في الإدارات المساندة لإنجاز خطط التخطيط.
- ◀◀ إلزام إدارة التخطيط المدرسي بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها.
- ◀◀ العمل على التنسيق بين إدارة التخطيط المدرسي وبين الإدارات ذات العلاقة عند وضع الخطط.
- ◀◀ توفر بدائل وخيارات استراتيجية للخطط .

#### • المراجع :

١. أبو الفضل جمال الدين ابن منظور محمد بن مكرم الأنصاري، لسان العرب.
٢. الأنصاري، خلود أحمد عبد الله عام (٢٠٠٨م) بعنوان: الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، رسالة ماجستير المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى :كلية التربية
٣. أنيس، إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، ج ١، ط ٢ .
٤. بوفر، أندريه ( ١٩٨١ م)، مدخل الى الاستراتيجية، ترجمة أكرم ديري والهيثم الأيوبي بيروت : الطليعة.
٥. البيشي، محمد ناصر (١٤٣١هـ)، التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم وتطبيقات) الرياض.
٦. الجندي، عادل السيد محمد (١٩٩٩م)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاءة وفعالية النظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية، العدد ١٦- ١٧، أكتوبر، كلية التربية جامعة الاسكندرية.
٧. حافظ محمد صبري، البحيري السيد السيد محمود، ٢٠٠٦، تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب
٨. خطاب، عايدة سيد ( ١٩٨٥ م)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: دار الفكر العربي.
٩. الخطيب، صالح، عام (٢٠٠٣م) (التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)، رسالة ماجستير، الأردن، الجامعة الأردنية.
١٠. الدجني، إياد علي يحيى ( ١٤٢٧ هـ - ٢٠٠٦ م) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية - غزة كلية التربية.
١١. درويش، عبد الكريم وليلى تكللا ( ١٩٨٠ م)، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية..
١٢. السيد، إسماعيل محمد ( ١٩٩٠ م)، الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية : المكتب العربي الحديث.
١٣. الشميمري، أحمد عبدالرحمن، وهيجان، أحمد عبدالرحمن، وغنام، بشرى بدير (١٤٢٩هـ) مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الرياض: مكتبة العبيكان.
١٤. عبد الوهاب، محمد رفعت، وعثمان (٢٠٠٠م) حسين عثمان محمد، أساسيات الإدارة العامة دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية م.

١٥. عبدا لوهاب علي محمد، (١٤٠٢هـ)، مقدمة في الإدارة، الرياض، معهد الإدارة العامة.
١٦. عبيدات، ذوقان وآخرون (٢٠٠٢م): البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه . عمان . دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة السادسة
١٧. علاقي، مدني، ١٤١٦، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة: دار زهران .
١٨. العوجي، مصطفى ( ١٩٨٨ م ) أساليب التعاون في مجال التخطيط، الرياض.
١٩. غنيمة، محمد متولي (٢٠٠٩): التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الثانية.
٢٠. الفر، ماجد محمد، عطا الله، سمر رجب ( ٢٠٠٦م )، التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في قطاع غزة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية : جامعة الزقازيق .
٢١. مدبولي، محمد عبد الخالق ( ٢٠٠١ م ) نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي، وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، السنة السادسة عشرة ، العدد ١٨.
٢٢. ملائكة، عبدا لعزیز محمد (١٤٢٨هـ) مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، جدة. مؤسسة دار المدينة للطباعة والنشر
٢٣. المنيف، إبراهيم ( ١٩٧٩ م )، الإدارة : المفاهيم والأسس والوظائف، الرياض: دار العلوم.
٢٤. الناصر، ناصر فهد (٢٠٠٣ م )، : (التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية)، بحث تكميلي غير منشور للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بكلية الدراسات العليا بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
٢٥. النمر، سعود بن محمد وآخرون ( ١٤١٧هـ )، الإدارة العامة : الأسس والوظائف،
٢٦. وزارة التربية والتعليم ( ٢٠١٠ م )، الدليل التنظيمي، الرياض

