

أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء بإدارة التعليم بمحافظة النماص

دراسة مسحية على رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين بإدارة التعليم بمحافظة النماص

إعداد

محمد عبدالله ناصر الشهري

m-hossan@hotmail.com

العام الدراسي

١٤٤١هـ / ٢٠١٩م

ملخص البحث عربي

تتناول البحث موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء بإدارة التعليم بمحافظة النماص حيث هدف البحث الى التعرف على واقع ممارسة المسؤولين بإدارة التعليم بالنماص للتخطيط الاستراتيجي ، والتعرف على المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنماص، والتعرف على أساليب تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنماص وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة للبحث وقد تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين بإدارة التعليم بالنماص واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل ومن النتائج التي توصل إليها البحث أن المتوسط العام لإستجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور مزايا ممارسة المسؤولين بإدارة التعليم بالنماص للتخطيط الاستراتيجي جاء بمتوسط (٣.٩٥ من ٥) وهذا المتوسط يشير إلى درجة موافق على أداة البحث ، كما جاء المتوسط العام لإستجابات أفراد البحث على عبارات محور المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنماص بمتوسط يشير إلى درجة محايد على أداة البحث، كما جاء المتوسط العام لإستجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور أساليب تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنماص بمتوسط يشير إلى درجة موافق على أداة البحث وقد توصل البحث الى مجموعة من التوصيات منها ضرورة تعزيز مستوى الوعي بالمنظمات بمفهوم التخطيط الاستراتيجي من خلال الندوات والمؤتمرات التي تعقد بالغرف التجارية أ والعمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في بيئة المنظمات وخاصة للمسؤولين وتشكيل فريق عمل في كل منظمة لتمارس التخطيط الاستراتيجي ، وتقديم حوافز للقائمين على التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات لتشجيعهم لبذل المزيد من الجهود في مجال التخطيط الاستراتيجي، وعقد الدورات التدريبية لتأهيل فريق العمل المتخصص في التخطيط الاستراتيجي وخاصة للمدرين للقيام بمهام التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي – تحسين الأداء – إدارة التعليم بالنماص.

Abstract

The study deals with the impact of strategic planning on improving performance in the education administration in Al-Namas province. The researcher used the descriptive analytical method and the questionnaire as a tool for the study. The study community may be composed of all heads of departments and educational supervisors in the education administration in Namas. The results of the study showed that the overall average of the responses of the study sample on the phrases of the advantages of practicing education administration officials in Namas for strategic planning came with an average of (3.95 out of 5). This average indicates the degree of approval of the study tool. The barriers that limit the practice of strategic planning in the education administration in Namas with an average that indicates a neutral score on the study tool. The study reached a number of recommendations,

including the need to enhance the level of awareness of organizations on the concept of strategic planning through seminars and conferences held in chambers of commerce A and work to spread the culture of strategic planning in the environment of organizations, especially officials and the formation of a team in each organization To practice strategic planning, provide incentives to those in charge of strategic planning organizations to encourage them to make more efforts in the field of strategic planning, and hold training courses to qualify the team working in strategic planning, especially for managers To do the tasks of strategic planning.

Keywords: Strategic Planning - Performance Improvement - Education Management in Namas

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٤	المقدمة
٥	مشكلة البحث
٦	تساؤلات البحث
٦	أهداف البحث
٧	أهمية البحث
٧	حدود البحث
٧	مفاهيم ومصطلحات البحث
٨	الإطار النظري
١٣	الدراسات السابقة
١٥	الإجراءات المنهجية للبحث
١٥	المنهج المستخدم في البحث
١٥	مجتمع البحث
١٦	أداة البحث
١٨	الأساليب الإحصائية
١٨	النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة
١٩	النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة البحث
٢٤	نتائج البحث
٢٥	التوصيات
٢٦	قائمة المراجع

أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء بإدارة التعليم بمحافظة النماص

مقدمة :

يحظى قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية باهتمام الدولة ورعايتها؛ نظرًا لأهميته في تخريج الكفاءات الوطنية المؤهلة تأهيلاً عالياً بمختلف المجالات العلمية والنظرية، وإكسابهم القدرات والمهارات المختلفة ويمثل التخطيط الاستراتيجي أحد النماذج الحديثة للتطوير؛ لكونه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز والإبداع.

والتخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر وارتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية إلا أن ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالتربية وبالمؤسسات التربوية جاء متأخراً مع بداية التسعينات نظراً لحاجة إدارة المؤسسات التعليمية أمام التحديات المعاصرة إلى السير قدماً سعياً للتميز والمنافسة حيث أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة التحديات البيئية لذلك أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة (الدوري ، ٢٠٠٥م، ص٥٦)

ويعد التخطيط طابع العصر الحديث فهو لم يعد قاصراً على مجموعة دون أخرى فهو سياسة وأسلوب عمل ومن هذا المنطلق تحرص حكومة المملكة العربية السعودية على تطوير وتحسين أداء المنظومة التعليمية بكافة مكوناتها وعناصرها من خلال رسم خطط تعليمية منطلقة من رؤية مستقبلية طموحة لإعداد المواطن إعداد يتفق وثوابت ديننا الحنيف ويساير المتغيرات المتسارعة في عالمنا الجديد ولقد اتخذت المملكة التخطيط الاستراتيجي أسلوباً رسمياً للتخطيط لكافة مستوياتها الإدارية بدءاً من الوزارة وإدارات التربية والتعليم وصولاً للمدرسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (العسكر وآخرون ، ١٤٣١هـ)

ولقد أصبح ممارسة مشرفي التعليم للتخطيط الاستراتيجي أمراً ضرورياً لتطوير كفاياتهم المهنية في هذا المجال الأمر الذي يعكس إيجابياً على أدائهم وتحسين عملهم، وتحقيق عائداً ملموساً يسهم في تلبية الاحتياجات التي يفرضها العصر الحديث، مما يتطلب وجود مهارات وقدرات معينة تتناسب مع تغيرات هذا العصر خاصة في ظل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والتي أثرت على كل مناحي الحياة والتي تتطلب تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي (الطعاني، ٢٠٠٩م، ص١٤).

ويعد التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية لكونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل الملائمة في ظل الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب في تحقيقها وتحسين المستوى العام للأداء من خلال إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج والآليات، لتحقيق نتائج معينة باستخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة لدى المنظمة والبيئة المحيطة بها، وتقاس كفاءة المنظمة بقدرتها على التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية والتكيف مع خصائص المتغيرات البيئية ولقد اتخذت المملكة التخطيط الاستراتيجي أسلوباً رسمياً للتخطيط لكافة مستوياتها الإدارية بدءاً من الوزارة وإدارات التربية والتعليم وصولاً للمدرسة. (العسكر وآخرون، ١٤٣١هـ، ص٧٢).

وتقوم القيادات التربوية بدور هام ومحوري في المنظمة التربوية يتمثل في التخطيط والذي يعد أحد أهم عناصر وظائف الإدارة لما لها من أثر كبير في تحسين مستوى العمل التربوي وتطوره وتمكينه من تحقيق أهدافه واستراتيجياته ،

كما أنها تعد المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح المؤسسة التربوية والتخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة (أبو عايد، ٢٠٠٦م، ص ٢٥)

وتبرز أهمية تطوير التخطيط الاستراتيجي بإدارات التعليم كونه يربط بين البيئة التربوية والبيئة المحيطة بها؛ فهو وسيلة لتطوير النظم التعليمية وتحقيق تطلعات المجتمع وآماله؛ حيث يعد تطوير الإدارة التعليمية والمدرسية من القضايا المهمة التي حظيت بالاهتمام من جانب المعنيين بالنظام التعليمي، وذلك نتيجة للتحويلات السريعة والتطورات التكنولوجية التي يتعرض لها أي نظام تعليمي في ظل التطور السريع؛ مما انعكس على نمط الإدارة المدرسية في النظام التعليمي الحالي. ولا تستطيع الإدارة المدرسية أن تحقق أهدافها بطريقتها القائمة على الأسلوب التقليدي في ظل الوضع العالمي الراهن الذي يتميز بسرعة التغيير، ويقع الجزء الأكبر من عبء هذا التطوير على عاتق الإدارة المدرسية باعتبارها المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف المنشودة. (خلوف، ٢٠١٠م، ص ١٠٥).

ونظرا لأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات لكونه عامل أساسي لتحسين الأداء، حيث يعمل على ربط المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية مما يمكنها من الاختيار الأمثل للإستراتيجيات الأنسب للتعامل مع البيئة المحيطة بها من فرص وتهديدات والتبصر بمستقبل المنظمة وتصميم رؤيتها ورسالتها ووضع أهداف تحدد مسارات المنظمة مستقبلا، بالإضافة إلى تحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف لذا تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين بإدارة التعليم في محافظة النماص.

مشكلة البحث :

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي اليوم ضرورة ملحة في ظل المتغيرات الحالية والتي تعتمد على مدى وضوح الرؤية المستقبلية لكل ما يتعلق بأهداف وإستراتيجيات وخطط وآليات تتناسب وطبيعة العصر ومستجدات الأحداث تخطيطاً إستراتيجياً قائما على العملية المنهجية، وتسعى معظم المؤسسات والإدارات للتحول من نمط التخطيط التقليدي إلى التخطيط الاستراتيجي؛ لكونه يسعى إلى التوصل إلى تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق رسالة وأهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة وفي ضوء الظروف والبيئة المحيطة بها.

وقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي إلى أن هناك علاقة إيجابية تربط بينهما. فقد أشارت تلك الدراسات إلى أن المؤسسات التي تدار إستراتيجياً تمتعت بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار إستراتيجياً. إن نتائج هذه الدراسات تعني أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي لإدارة المؤسسات يعتبر مسؤولاً عن تحسين الأداء وضمان التعاون الفعال مع المكونات السياسية لبيئة العمل في عصرنا الراهن . (الأغا، ٢٠٠٦، ص ٣٦)

كما بينت دراسة الشمري (٢٠١٦م) ضرورة التطوير المستمر لبرامج التنمية المهنية للقادة التربويين والرؤية المستقبلية لبرامج التنمية المهنية يجب أن تشمل على عدة مستويات أهمها مستوى التخطيط لبرامج من قبل استشاريين ومتخصصين في إعداد البرامج ومستوى التنفيذ ويشتمل على مراحل تنفيذ البرامج كالتهيئة والإعداد وتحديد الاحتياجات وتحليل البيانات والمعلومات وتصميم البرامج.

كما وجهت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية مؤخرًا إلى اعتماد التخطيط الاستراتيجي أسلوبًا للتخطيط في إدارات التعليم ومن ثم في المدارس، وهذا يدل على أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للتعليم حيث يعد الأسلوب الأمثل للتعامل مع المستقبل المنقلب؛ كونه تقنية حديثة ملائمة للتعامل مع عصر ديناميكي كثير التحديات والتغيرات. (أبو ناصر، 2010م، ص96)

كما أظهرت العديد من الدراسات أن هناك تدني في درجة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام كدراسة (العنبي، 2012م) التي بينت أن هناك صعوبات تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض بدرجة عالية جدًا من أبرزها (غياب ثقافة الإدارة الاستراتيجية للعاملين بالمؤسسات التعليمية، وكذلك قلة الإمكانيات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وأوصت الدراسة بضرورة إقامة دورات لمديري المدارس في عمليات تصميم وبناء إستراتيجية الإدارة المدرسية، ودعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام. كما بينت دراسة (الناجم، 2014م) أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مجال مشكلات تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي المدرسي جاءت بدرجة محايد، كما أن تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مجال مشكلات إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة جاءت بدرجة محايد، كما جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مجال مشكلات المتابعة والتقييم للتخطيط الاستراتيجي المدرسي بدرجة محايد.

وقد بذلت وزارة التعليم جهودًا كبيرة نحو تطوير التخطيط الاستراتيجي، كخطة وزارة التعليم الاستراتيجية للسنوات العشر 1425/1435هـ وإعداد دليل التخطيط المدرسي لعام 1426هـ، وإصدار الوزارة نسخة محدثة لدليل التخطيط الاستراتيجي المدرسي عام 1431هـ، وتعميم وكيل وزارة التعليم رقم 31/31072699 بتاريخ 28/5/1431هـ، والمتضمن بناء مشروع التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس، وإعداد خطة إستراتيجية لمدة سنتين وتعميم مساعد المدير العام للشؤون التعليمية بإدارة التعليم بمنطقة الرياض رقم 31072699 في 8/7/1431هـ المبني على تعميم وكيل الوزارة المتضمن تكليف مديري المدارس ببناء خطة إستراتيجية عامة للمدرسة، وبوضع خطة تشغيلية ترسل لمشرفي الإدارة المدرسية بمكاتب التعليم بمدينة الرياض لاعتمادها ومتابعتها، وتضمن التخطيط الاستراتيجي ضمن البرامج التدريبية الصباحية والمسائية بإدارة التدريب بتعليم الرياض (التطوير التربوي، www.eduplanning.org)، ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي "ما أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجية على تحسين أداء العاملين بإدارة التعليم بمحافظة النماص؟"

تساؤلات البحث :

يتفرع من التساؤل الرئيس للدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في الآتي :-

- 1- ما واقع ممارسة المسؤولين بإدارة التعليم بالنماص للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- 2- ما المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنماص من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- 3- ما أساليب تفعيل ممارسة التخطيط الإستراتيجي بإدارة التعليم بالنماص من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

أهداف البحث :

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي :-

1. التعرف على واقع ممارسة المسؤولين بإدارة التعليم بالنامص للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
2. تحديد المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
3. التعرف على أساليب تفعيل ممارسة التخطيط الإستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

أهمية البحث:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي :

أولاً: الأهمية العلمية:

1. قد تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة المحلية العربية بما تقدمه من معارف ومعلومات حول موضوع أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء .
2. تمكن هذه الدراسة من مساعدة باحثين آخرين لتناول الموضوع من جوانب مختلفة .
3. تساهم الدراسة في تحسين الأداء العام للمنظمات التعليمية مما يساعد على النهوض بمنظومة التعليم في المجتمع

ثانياً: الأهمية العملية:

1. يمكن أن تساهم هذه الدراسة في مساعدة القيادات التربوية والتعليمية على تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارات التعليم مما يساعد على النهوض بالتعليم ومواجهة التحديات المعاصرة.
2. تكشف هذه الدراسة المعوقات التي تحد من ممارسة العاملين بإدارات التعليم للتخطيط الاستراتيجي.
3. تساهم هذه الدراسة في التمشي مع مقتضيات ومتطلبات العصر الحالي من خلال تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارات التعليم .
4. تساهم هذه الدراسة في تقديم أساليب وطرق لتطوير تطبيق وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
5. تساهم هذه الدراسة في تزويد مديري التعليم بمقترحات لتطوير تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

حدود البحث:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع واقع أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء لدى العاملين بإدارة التعليم بمحافظة النماص .
- **الحدود الزمنية:** سيتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤١
- **الحدود المكانية:** سيتم تطبيق الدراسة في محافظة النماص.
- **الحدود البشرية:** سيتم تطبيق الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين بإدارة التعليم بمحافظة النماص.

مفاهيم ومصطلحات البحث :

مفهوم التخطيط الاستراتيجي اصطلاحاً :

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة وهي عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية " (السكران، ١٤٣١هـ، ص ٩١).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي إجرائياً :

يعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه عملية تحديد الأهداف المستقبلية ووضع برامج زمنية تجعل إدارة التعليم بمحافظه النماص تستخدم مواردها استخدام أمثل للموارد المتاحة، والبحث عن الفرص ونقاط القوة في ضوء التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية وصولاً لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها إدارة التعليم لتحقيقها .

مفهوم الأداء اصطلاحاً:

يعرف الأداء بأنه "النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة" (الغامدي، ٢٠٠٦م، ص ٤٤).

كما يعرف الأداء بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" (الدوري، ٢٠٠٧م، ص ٦٧)

مفهوم الأداء إجرائياً:

يعرف الباحث الأداء بأنه النشاط الذي تم إنجازه نتيجة ممارسة العاملين بإدارة التعليم بمحافظه النماص للتخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وبكفاءة عالية.

الإطار النظري :

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة وهي عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية " (السكران، ١٤٣١هـ، ص ٩١)

كما يعرفه (الضحوي، ١٤٣٢هـ، ص ١٠١) بأنه " منهج مستقبلي وعملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية وذلك بهدف الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع المأمول الذي يفى بتحقيق جودة التعليم "

وترى(العارف، ٢٠٠١، ص ١٣٨) التخطيط الاستراتيجي بأنه" التصميم والتبصر برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك "

كما يعرفه كل من (السويدان والعدلوني ، ٢٠٠٥م ، ص ١٩) بأنه قرارات ذات أثر مستقبلي وعملية مستمرة ومتغيرة ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل يشمل هياكل وموازنات ونظم وبرامج تنفيذية وإجراءات "

ومن خلال ما سبق يعرفه الباحث بأنه عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة .

تطور ممارسة التخطيط الاستراتيجي:

تم استخدام كلمة التخطيط منذ القدم حيث دعا المفكر الإنجليزي " موريس دووب " (1709-1751م) في عصر النهضة الى ضرورة أن تأخذ الدولة بالتخطيط المحكم والعملي لإحداث التقدم في المجالات المختلفة وفي عصر الثورة الصناعية وما أحدثته من تحولات عميقة تطلبت عدة تحضيرات واجراءات للتوجيه والتحكم في مجريات التطور في المستقبل مما أدت الى انتقال الفكر التخطيطي الى دائرة الاهتمام حيث بين " كارل ماركس " (1818- 1883م) مدى الحاجة القصوى للتخطيط باعتباره مطلباً اقتصادياً واجتماعياً ملحاً للنهضة الحضارية القادمة (البوهي ، 2001م ، ص ٧).

وفي بداية الستينات بدأ مفهوم الاستراتيجية في الأتساع ليدخل مجال الأعمال حيث بدأ عام 1962م تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكية وعندما أثبت هذا النظام نجاحاً كبيراً دعا الرئيس الأمريكي جونسون عام 1965م الى تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع الأجهزة الفدرالية للحكومة (خطاب ، 2001م ، ص ٤).

وفي الغرب اتضح مؤخراً أن التركيز المبالغ فيه وصولاً لتحقيق الكفاءة التنظيمية والاهتمام المتزايد بالأهداف الأساسية والأهداف قصيرة المدى تقف كلها في النهاية عند حد معين لا تتجاوزه، لذلك ظهرت الحاجة إلى تفكير يمتد لأهداف ذات أمد أطول وتتبع آثاره بشكل ملموس بحيث يرتبط بالفعالية التنظيمية ويؤدي في النهاية إلى تحقيق بدائل مستقبلية (حسين، 2002، ص ٤٦) .

ومر التخطيط منذ بداية القرن العشرين وإلى نهايته وبداية الألفية الجديدة بمراحل متعددة من الفكر التخطيطي، تعلق على الأفكار السابقة في التخطيط بما يحقق أفضل المكاسب للمنظمة، ويوفر المناخ البيئي الملائم لتحقيق أفضل كفاءة وأعلى إنتاجية وقد كان للتقدم التكنولوجي والمعرفي ووسائل الاتصال وثورة المعلومات التي تسود وتظهر في حقبات معينة من الزمن الأثر الكبير في تطور الفكر والتخطيط فقد تناوله المتخصصون بالتعريف والتحليل (خطاب، 2001، ص 129).

مميزات التخطيط الاستراتيجي:

لممارسة التخطيط الاستراتيجي العديد من المزايا بينها (محامدة ، 2005، ص 255) في الآتي:

1. يمكن من دراسة نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، المناخ التنظيمي بالمنظمة.
2. يمكن من دراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والثقافية للموقع الذي ستقام عليه المنظمة ومدى قربها من التجمعات السكنية.
3. يساعد على دراسة الاتجاهات التي يتوقع أن يكون لها تأثير مباشر في تنفيذ استراتيجية الخطة للمنظمة.
4. يساهم في تحسين وضع المنظمة باستمرار ويعمل على تطويرها.
5. يساعد في زيادة نسبة نجاح المنظمة في القيام بعملها مستقبلاً.
6. يعمل على توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع أفراد المجتمع المحلي عن طريق العناية بمطالب المجتمع والاهتمام بقضاياها ودراسة مشكلاته والسعي لإيجاد الحلول المناسبة لها مما يعمل على تفعيل العلاقة بين المنظمة والمجتمع المحلي.
7. يؤدي إلى الدراسة المستمرة والواعية للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة وتشخيصهما، ووضع تصور مستقبلي لهما بما يساعد على تحديد وتحقيق الأهداف.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المنظمة وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها. ولتحقيق هذا النجاح لا بد من قيام المنظمة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية، ويتطلب معرفة البيئة دراية بالأساليب الحديثة والمعاصرة في مجال التقدم والمعرفة بطرق فحص رسالة المنظمة وأغراضها وبرامجها وكذلك معرفة عناصر الفاعلية والكفاءة التي تقود رسالة المنظمة كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الاستراتيجية للمنظمات لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية ويسعى إلى تنمية طريقة فريدة في التفكير تأخذ في الحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخارجية والفرص المتاحة أمامها، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها، ويوفر الشكل المطلوب من التوجيه المستمر للمجهودات الجماعية بالمنظمات. (حسين ، ٢٠٠٢ ، ص ٢١٦) .

ويفيد تطبيق التخطيط الاستراتيجي المنظمة في ابتكار إطار عمل يحدد توجه المؤسسة نحو المستقبل الذي تنتشده، وتقديم إطار عمل يحدد أساليب تحقيق هذا التوجه من خلاله المؤسسة الميزة التنافسية، والسماح لوحدها بالمشاركة والعمل معاً نحو تحقيق أهدافها، وزيادة رؤية المشاركة في التخطيط، والتفكير الخلاق نحو التوجه الاستراتيجي والسماح بالحوار بين المشاركين لفهم رؤيتها والانتماء إليها، واكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي، وترابط المنظمة مع بيئتها ووضع أولويات العمل وتحديدها . (إدريس ومرسي، ٢٠٠٢، ص ١٩٥)

كما بين (عقلان ، ٢٠٠٩ م ، ص ١٢٠) أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات في النقاط التالية :-

- مساعدة المؤسسات على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها وعلى اتخاذ قرارات تتناسب مع كل قضية منها كقضايا التمويل والقبول وغيرها .
- مساعدة فريق الإدارة بالمؤسسة على الشعور بأن لديه القدرة على الرقابة والتحكم في مستقبل المنظمة.
- مساعدة المدير على الوصول الى مستوى عال من المسؤولية تجاه رسالة المنظمة واحداث التغييرات المطلوبة لتوضيح وتحقيق هذه الرسالة .
- المساعدة في وضع المدير بالمؤسسة والفريق الإداري بها في حالة من التركيز الدائم على مصير المؤسسة ومستقبلها .
- المساعدة في التوصل الى قرارات استراتيجية في الأوقات الحرجة من نمو وتطور المؤسسة والتي ترتبط بتحديات حالية أو محتملة المستقبل .
- المساعدة في ايجاد توجه لدى العاملين والفريق الإداري بالمؤسسة نحو العمل وفهم أهداف الأقسام وعلاقتها بالأهداف العامة .

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي :-

هناك العديد من المعوقات التي تعترض تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمة منها المعوقات الشخصية والمعوقات التنظيمية والمعوقات من داخل المنظمة والمعوقات من خارج المنظمة وهي كالتالي:

حيث بين (القاضي ، ٢٠١٠ م ، ص ٤٠) معوقات التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي :-

١. مشكلات تتعلق بالأهداف : حيث تبرز في المراحل التمهيديّة للتخطيط مشكلة عدم تمكن المخططين من التحديد الدقيق للأهداف المستهدفة من وراء فكرهم التخطيطي (معوقات من داخل المنظمة).
 ٢. مشكلات المشاركة : حيث تعد عملية اقتناع أفراد المنظمة بأهمية عملية التخطيط ركيزة أساسية لدعم الخطة سواء خلال مرحلة الإعداد أو التنفيذ كما قد تعترض عملية تنفيذ الخطة داخل المنظمة حالة من التردد أو الارتباك لاسيما إذا لم يتوافر لديهم معرفة أو خبرة مسبقة بكيفية التعامل مع إدارة الصراعات الدائرة بين المستخدمين والخاسرين (المعوقات الشخصية).
 ٣. مشكلات البيانات : وهي مشكلات وثيقة الصلة بكيفية استخدام البيانات من أهمها ما يلي :-
 - عدم الفهم الكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي .
 - عدم النجاح في مواصلة الإعلام عن التقدم أو التطور الذي تحدثه مجموعة التخطيط .
 - التوقعات غير الواقعية من قبل القائمين على التخطيط فيما يتعلق بالحصول على البيانات .
 - عدم التمكن من تقديم وصف كامل ودقيق للمنفذين للخطط (معوقات من داخل المنظمة) .
 ٤. مشكلة الاعتماد المتبادل : تكمن في أن قدرة المنظمة التعليمية على التخطيط تتوقف بدرجة كبيرة على الاعتماد المتبادل بين التنظيمات الفرعية المكونة له (معوقات تنظيمية).
 ٥. مشكلات تتعلق بالمصادر : من حيث عدم توافر المصادر أو الموارد المخصصة لجهود التخطيط وكذلك عدم القدرة على قياس نفقات التنفيذ مما يدفع المنظمة الى البحث عن بدائل أخرى كي تنفذ أهدافها (معوقات من داخل المنظمة).
- وقد أورد (أبو هاشم ، ١٤٢٨ هـ ، ص ٥٥) بعض معوقات التخطيط الاستراتيجي منها ما يلي:-
- عجز القيادات عن إعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم .
 - تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم متابعتها للمستجدات والمتغيرات .
 - قلة الموارد البشرية والمالية القائمة على التخطيط الاستراتيجي وعدم التدريب الكافي.
 - عدم توافر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على اعداد الخطة وتنفيذها .
 - غياب الرؤية الواضحة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في العمل الإداري .
 - الازدواجية في تنفيذ الأعمال الإدارية وغياب وحدة القيادة وبالتالي ضياع المسؤولية .
 - تدني مستوى المشاركة في جميع العاملين في المؤسسة . (معوقات من داخل المنظمة) .
- كما بين (الأشقر ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٥٦) أن عملية تنفيذ الخطة داخل المنظمات قد تصاب بحالة من التردّي والارتباك، خاصة إذا لم يتوافر لديهم معرفة مسبقة بكيفية التعامل مع إدارة الصراعات الدائرة بين جميع القطاعات المرتبطة مصالحها مع المنظمة وبعض العاملين من القيادات الإدارية وغيرهم من الأفراد ذوي النفوذ لا يلتزمون بعملية التخطيط الاستراتيجي كمنهج علمي وعملي، مع أن الالتزام من جانب الجميع عنصر أساسي لا غنى عنه لنجاح عملية التخطيط والخطط الاستراتيجية، وتحقيق أهدافها فلا يجوز التبدّل والتغيير في الأهداف والسياسات والإجراءات إلا بإذن المدير أو حتى فريق التخطيط وكما تؤثر العلاقة بين القائمين بالتخطيط والقائمين بالتنفيذ، وتعكس هذه العلاقة خلأفاً في وجهات النظر بشأن ما إذا كان من الأفضل أن يتم الفصل بين وظيفة التخطيط ووظائف التنفيذ، أو أنه يفضل دمج التخطيط مع التنفيذ. (معوقات من داخل المنظمة).
- وكما أكد (غنيم ، ٢٠٠١ ، ص ٢١٠) على أن التخطيط يحدث في الحاضر ولكنه موجه نحو المستقبل وفي بعض الأحيان ونظراً لمحدودية الإنسان على التنبؤ أو ضعف وسائل التنبؤ المستخدمة أو عدم دقة البيانات والمعلومات وتردي نوعيتها، أو

أسباب أخرى، تعجز عملية التخطيط عن التوصل إلى التوقع السليم، وقد يكون عدم الدقة في التنبؤ كبير لدرجة لا تستطيع مرونة الخطة أن تتغلب عليه، وبالتالي تحدث مشاكل كثيرة غير متوقعة وتعجز الخطة عن استيعابها أو وضع الحلول المناسبة لها بشكل يحول دون الاستمرار في تنفيذ الخطة أو يعيق ذلك لفترة من الزمن يتمكن خلالها المخطط من ضبط الأمور والعودة إلى المسار الصحيح (معوقات من خارج المنظمة).

كما بين (دياب، ٢٠٠١، ص ٣٨٦) مجموعة من المعوقات، منها ما يعود للمختصين في التخطيط والتنفيذ، ويمكن لنا أن نلخص بعض المعوقات بما يلي:

١. عزز القيادات عن إعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط والبرمجة والتنفيذ والمراقبة والمتابعة والتقييم لما يخدم العمل الإداري في المنظمة، وانعزال القائمين على إعداد الخطط وابتعادهم عن مباشرة التنفيذ مما يجعل التقييم بعيداً عن الواقع. (معوقات شخصية).

٢. تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم متابعتها للمستجدات الحضارية والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والعلمية، وغياب أسلوب التخطيط الفعال الذي يهدف إلى تحقيق الرقي للمنظمة والعاملين فيها. (معوقات تنظيمية).

٣. قلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لأعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها أو انعدامها، وعدم الاهتمام بتدريب القائمين على إعداد الخطط الاستراتيجية التي تخدم العمل الإداري، وجمود الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم تطويرها. (معوقات من داخل المنظمة).

٤. عدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها. (معوقات تنظيمية).

٥. غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية. (معوقات تنظيمية).

٦. الازدواجية في تنفيذ الأعمال الإدارية وعدم تحديد الصلاحيات وغياب وحدة القيادة مما يؤدي إلى ضياع المسؤولية. (معوقات تنظيمية).

٧. عدم الاهتمام بإعادة التأهيل للعاملين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب. (معوقات من داخل المنظمة).

٨. المركزية في الصلاحيات لدى بعض القيادات العليا وعدم تفويض العاملين المختصين في بعض الأعمال. (معوقات شخصية).

٩. القيم والمعتقدات السائدة والتي تسيطر على عقول بعض القيادات الإدارية والعاملين التنفيذيين.

أساليب الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي:

هناك بعض المرتكزات اللازمة لنجاح التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي :- (حلال، ٢٠١٠م، ص ٨٢)

- تدريب أعضاء المنظمة على العديد من الاستراتيجيات كالعصف الذهني وحلقات الجودة والاستعانة بالخبراء ومدخل الخيار الاستراتيجي والتي تساعد على إطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية لديهم وإكسابهم مهارات التفكير الإبداعي والنقدي والتي تمكنهم من صنع الاختلاف والتميز في العمل .

- تحفيز الإدارة للعاملين للاتجاه نحو تبني طرق وأساليب تعلم مختلفة ومتميزة تصقلهم وترودهم دائماً بالخبرة والمعرفة المتجددة وتمكنهم من التجديد المستمر في عملهم من خلال ربط المكافأة بالأداء المتميز .

- تدعيم الإدارة العاملين لتبني أساليب تعليم مبتكرة تنمي لديهم الجانب المعرفي والمهني والشخصي من خلال الجداول المرنة وتأسى بنية تحتية تدعم هذه الاستراتيجيات .

- توفير خبير تكنولوجي داخل المنظمة يستطيع تأسيس نظام معلومات جيد داخل المنظمة وما يتفرع منه من أنظمة فرعية كنظم القرارات الإدارية ونظم المعلومات الاستراتيجية والنظم الخبيرة ونظم القرارات الإدارية ونظم المعرفة يمكن الإدارة من الحصول على كافة المعلومات التي تحتاجها لتطبيق الخطة الاستراتيجية الموضوعة وفي الوقت نفسه يساعد على تنمية العاملين وتزويدهم بالمعرفة التي يحتاجونها .

- نقل سلطة عمل الميزانية الى المنظمة مما يمكن الإدارة من تحقيق المزيد من الوفورات المالية وتساعدهم كذلك على ربط الأجر بالأداء لتحفيز الجميع على الوصول الى معايير الأداء الموضوعة ويؤدي في النهاية الى تحسين الأداء الكلي للمنظمة .

- قيام الإدارة بنشر ثقافة العمل التقني والتأكيد على نظم العمل المرتبطة بفرق العمل المدارة ذاتيا والتي يمكن من خلالها دفع المنظمة نحو التقدم المنشود .

- هيئة الإدارة لبيئة عمل إبداعية تمكن الجميع من اطلاق قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية وتمكنهم من الخروج عن التقليد في العمل وتحفزهم على التجريب دون خوف .

كما أضاف (الخرامي ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٠٩) بعض الطرائق للتغلب على مشكلات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي منها:

١. وضع آلية لترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات.
٢. إنشاء قسم مستقل داخل المنظمة يتولى مهام التخطيط الاستراتيجي.
٣. تقديم دورات تدريبية خاصة بمديري المنظمات حول برنامج التخطيط الاستراتيجي يقودها مختصون أكفاء من ذوي الاختصاص هذا المجال.
٤. الاهتمام بالتدريب التطبيقي العملي على إعداد الخطة الاستراتيجية وعدم الاقتصار على الجانب الأكاديمي.
٥. التدريب على أهمية إتقان صياغة الأهداف بوضوح وتسخير الخبرات لخدمة الهدف، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.

٦. توفير الإمكانيات المادية والبشرية ومستلزمات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة

الدراسات السابقة :

من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ما يلي :

دراسة (الناجم، ٢٠١٤م) بعنوان " مشكلات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات المدرسية وسبل علاجها "

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في التعليم العام بنين بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات المدرسية وسبل علاجها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بنين بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات المدرسية، من حيث مشكلات تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي المدرسي الوضع الراهن، وكذلك التعرف على مشكلات إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة، وكذلك مشكلات المتابعة والتقويم للتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض والوكلاء بمدينة الرياض، حيث بلغ عددهم (١٧٢٦) من القيادات المدرسية منهم (٧٨٢) مديراً وعدد الوكلاء (٩٤٤) وكلياً، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٦) مديراً وعدد الوكلاء (٢٣٦) وكلياً ليصبح حجم العينة (٤٣٢) فرداً من مجتمع الدراسة،

وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي : جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مجال مشكلات تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي المدرسي بمتوسط حسابي يشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة، وجاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مجال مشكلات إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة بمتوسط حسابي يشير إلى خيار محايد، وجاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مجال مشكلات المتابعة والتقييم للتخطيط الاستراتيجي المدرسي بمتوسط حسابي يشير إلى خيار محايد، وجاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو المقترحات التي تسهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي المدرسي في التعليم العام بمتوسط يشير إلى خيار موافق جداً على أداة الدراسة.

دراسة (القرني، ٢٠١٢م) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف".

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة والإدارة المدرسية والتعرف على مدى اهتمام مدير وإدارة المديرية بمتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي والتعرف على متطلبات إدارة مدارس التعليم العام لتطبيق التخطيط الاستراتيجي والتوصل إلى التصور المقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف ومن بين نتائج هذه الدراسة يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزا على التفكير الرحب دون التقييد بالتفكير بالماضي والحاضر وان تطبيق التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور المدرسة والاهتمام بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (الكثم، بدرانه، ٢٠١٢) بعنوان: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى البالغ عددهم (١٤٣) عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام في كلية التربية، ولتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحثان استبانة تكونت بصورتها النهائية من (١٨) فقرة، حيث تم الاعتماد في بناء أداة الدراسة على الأدب النظري، وعدد من الدراسات السابقة، واستخدم التدرج الخماسي: كبيرة جدا وكبيرة ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً. وبعد تطبيق الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أظهرت النتائج إن من أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى هو الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.

دراسة العتيبي (٢٠١٢م) بعنوان "واقع أداء الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة الاستراتيجية في مدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض في ضوء الإدارة الاستراتيجية، والكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بها ، والتوصل إلى مقترحات تسهم في تطوير أداء الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض في ضوء الإدارة الاستراتيجية وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي ، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد تكونت من خمس مجالات : المجال الأول درجة ممارسة مدير المدرسة لعمليات تصميم الاستراتيجية ، والمجال الثاني درجة ممارسة مدير المدرسة لعمليات تنفيذ الاستراتيجية ،المجال الثالث درجة ممارسة مدير المدرسة لعمليات التقييم والرقابة ،

والمجال الرابع الصعوبات التي تعيق تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس المرحلة المتوسطة ،والمجال الخامس المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة المدرسية على ضوء الإدارة الاستراتيجية ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية بمكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض وجميع مديري المدارس المتوسطة بمدينة الرياض ، وعددهم (٢٣٧) مديرًا و(٣٢) مشرفاً وكانت أبرز نتائج الدراسة من وجهة نظر مديري المدارس: أن أفراد الدراسة موافقون على ممارسة مدير المدرسة لعمليات (التحليل البيئي ، تصميم وصياغة الاستراتيجية ، وتنفيذ الاستراتيجية ، وتقييم ومتابعة الاستراتيجية) بدرجة عالية ، وأن هناك صعوبات تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض بدرجة عالية جداً، ومن أبرزها (غياب ثقافة الإدارة الاستراتيجية للعاملين بالمؤسسات التعليمية ، وقلة الإمكانيات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية) ، وفيما يتعلق بمقترحات الدراسة التي تسهم في تطوير أداء الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض فأفراد الدراسة متفقون عليها ومن أهمها(توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية ، دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الاستراتيجية) أما أبرز نتائج الدراسة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية : أن أفراد الدراسة موافقون على ممارسة مدير المدرسة لعمليات تحليل البيئة الداخلية بدرجة ضعيفة ، أما في تحليل البيئة الخارجية فبدرجة متوسطة ، وفي عملية تصميم الاستراتيجية ، وتنفيذ الاستراتيجية ، وتقييم الاستراتيجية ومتابعتها ، موافقون بدرجة متوسطة ، وأن هناك صعوبات تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض بدرجة عالية جداً ، وهم متفقون تماماً على المقترحات التي تسهم في تطوير أداء الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض ومما أوصت به الدراسة : إقامة دورات لمديري المدارس في عمليات تصميم وبناء استراتيجية الإدارة المدرسية ، ودعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام .

دراسة الحوسني (٢٠٠٩) عنوانها: درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الاستبانة كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (٣٩١) فرداً، ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: إن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى إلى المسمى الوظيفي.

دراسة (العوين، ٢٠٠٥م) بعنوان " إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية " حيث هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج تطبيقي لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام في المملكة العربية السعودية، كما هدفت الدراسة إلى مسح واقع عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام في المملكة العربية السعودية وتحليل بعض النماذج الدولية للتخطيط الاستراتيجي؛ ليتوافق مع بيئة التعليم العام في المملكة العربية السعودية وقد استخدم الباحث أسلوب

المسح الوصفي والمقابلات الشخصية للتعرف على واقع عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام في كل من وزارة الاقتصاد والتخطيط ووزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وتحليل المضمون لعدد من نماذج التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى استخدام أسلوب دلفي لإعداد النموذج التطبيقي المقترح لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية وكانت عينة البحث قصدية وتكون مجتمع الدراسة (٧٦) خبيراً وقد توصلت الدراسة إلى الآتي: ضعف التركيز على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي كمرحلة استعداد للتخطيط الاستراتيجي، ضعف مشاركة الميدان التربوي في بناء رؤية وأهداف وزارة التعليم، عدم وضوح تحليل البيئة الخارجية للتعليم العام، لم يكن هناك بداية متحققة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

الإجراءات المنهجية للبحث

المنهج المستخدم في البحث:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف الظاهرة موضع البحث وتبرز أهمية الأسلوب الوصفي التحليلي في كونه الأسلوب المناسب الذي يمكن من دراسة بعض الموضوعات الإنسانية لاعتماده على دراسة الواقع ودراسة الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم وصفها والتعبير عنها كميًا وكيفيًا كما يسمح هذا المنهج باستجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، ١٤٢٤هـ، ص ٣٥)

مجتمع البحث:

يشير (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م، ص ٢٦٨) لمجتمع الدراسة على أنه "جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر العينة المطلوبة" وعليه فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين بإدارة التعليم بمحافظة النماص والبالغ عددهم (١٥٠) فرد ونظرًا لكون مجتمع الدراسة صغير فقد أستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة.

أداة البحث :

في إطار أهداف وتساؤلات البحث وجد الباحث أن الأداة المناسبة للدراسة هي الاستبانة .

تتكون أداة الدراسة من جزئين على النحو التالي :-

الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات المستقلة للدراسة مثل العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال العمل.

الجزء الثاني: ويتضمن محاور الدراسة ويشمل كل محور على مجموعة من العبارات التي تتناول المحاور التالية:

١. مزايا ممارسة المسؤولين بإدارة التعليم بالنماص للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٢. المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنماص من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٣. أساليب تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنماص من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

صدق أداة الدراسة:

صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):-

قام الباحث بالتأكد من الصدق البنائي وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، محذوفاً منه العنصر الذي تنتمي إليه والجدول التالي توضح ذلك:

جدول رقم (١)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (مزايا ممارسة المسؤولين بإدارة التعليم بالانماص للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة)

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
٠.٨٥٦	٦	٠.٨١٢	١
٠.٨٢١	٧	٠.٧٦٧	٢
٠.٧٦٩	٨	٠.٨٥٥	٣
٠.٧٣٩	٩	٠.٨٩٤	٤
٠.٨٥٢	١٠	٠.٨٣٣	٥

جدول رقم (٢)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالانماص من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة)

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
٠.٧٦٣	٦	٠.٧٧٥	١
٠.٧٩٢	٧	٠.٨١٨	٢
٠.٨٨٨	٨	٠.٧٧٢	٣
٠.٨٦١	٩	٠.٧٥٦	٤
٠.٨٢٢	١٠	٠.٧٩٨	٥

جدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (أساليب تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة)

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
٠.٧٦٩	٢٧	٠.٨٥٤	١١
٠.٨٥٣	٢٨	٠.٧٦١	١٢
٠.٨٦١	٢٩	٠.٨٦٥	١٣
٠.٨٥٢	٣٠	٠.٨٦٣	١٤
٠.٧٥٦	٣١	٠.٧٥٩	١٥
٠.٨٧٢	٣٢	٠.٧٦٩	١٦

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتبين من الجدول رقم (١) والجدول رقم (٢) والجدول رقم (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لكل محور جميعها موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق ل فقرات المقياس .

ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة استخدمت الباحثة ألفا كرونباخ والجدول رقم (٣) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة على النحو التالي .

جدول رقم (٤)

يوضح الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

قيمة معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
٠.٨٥٩	١٠	مزايا ممارسة المسؤولين بإدارة التعليم بالنامص للتخطيط الاستراتيجي
٠.٨٠١	١٠	المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص
٠.٨٤٣	١٠	أساليب تفعيل ممارسة التخطيط الإستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص
٠.٨٣٤	٣٠	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات العام للمحور الأول (٠.٨٥٩)، أما معامل الثبات للمحور الثاني فقد بلغ (٠.٨٠١) أما معامل الثبات للمحور الثالث فقد بلغ (٠.٨٤٣)

وجميعها معاملات ثبات مرتفعة كما بلغ معامل الثبات العام لمحاور الدراسة (0.834) وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها ، ومن ثم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية (الترميز)، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

جدول رقم (5)

تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥.٠ - ٤.٢١	٤.٢٠ - ٣.٤١	٣.٤٠ - ٢.٦١	٢.٦٠ - ١.٨١	١.٨٠ - ١

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، وقد قامت الباحثة باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية: وقد استخدم الباحث هذا الأسلوب لأنه يمكن الباحث من وصف مكانة الإجابة على المفردة النسبية، ويعطي وصفاً كمياً دقيقاً، وتم استخدام هذا المقياس للتعرف على الخصائص الشخصية الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).
٣. تم استخدام الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية ولكل محور من محاور الاستبيان عن متوسطها الحسابي.
٤. تم استخدام معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عبارات الاستبيان وبين الدرجة الكلية للاستبيان.
٥. قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ: لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
٦. تحليل الإنحدار التدريجي المتعدد: لاختبار الفرضيات

النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة البحث:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة عدد الدورات التدريبية وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي :

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

النسبة	التكرار	العمر
٣٠ %	٤٥	أقل من ٣٥ سنة
٢٠ %	٣٠	من ٣٥ الى أقل من ٤٥ سنة
٣٣ %	٤٩	من ٤٥ الى أقل من ٥٠ سنة
١٧ %	٢٦	من ٥٠ سنة فما فوق
١٠٠ %	١٥٠	المجموع
النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٥٨ %	٨٧	بكالوريوس
٤٠ %	٦٠	ماجستير
٢ %	٣	دكتوراه
١٠٠ %	١٥٠	المجموع
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
١٥ %	٢٢	أقل ٥ سنوات
٣٧ %	٥٦	من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات
٢٩ %	٤٣	من ١٠ سنوات الى أقل من ١٥ سنة
١٤ %	٢١	من ١٥ سنة الى أقل من ٢٠ سنة
٥ %	٨	من ٢٠ سنة فأكثر
١٠٠ %	١٥٠	المجموع
النسبة	التكرار	عدد الدورات التدريبية
١٩ %	٢٨	ولا دورة
٢٧ %	٤٠	دورة واحدة
٢٨ %	٤٢	دورتان
١٧ %	٢٦	ثلاث دورات
٩ %	١٤	أربع دورات فأكثر
١٠٠ %	١٥٠	المجموع

النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة البحث:

المحور الأول : مزايا ممارسة المسؤولين بإدارة التعليم بالنامص للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة:
للتعرف على مزايا ممارسة المسؤولين بإدارة التعليم بالنامص للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات على حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة على مزايا ممارسة المسؤولين بإدارة التعليم بالنامص للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة

م	الترتيب	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٢	يضع المنظمة في وضع تنافسي أفضل	٤.١٨	٨٣.٦	٠.٦٢	موافق
٢	٤	يساهم في اتخاذ قرارات أفضل	٤.١٣	٨٢.٦	٠.٦٣	موافق
٣	١٠	يساعد على توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب	٤.٠٩	٨١.٨	٠.٧٤	موافق
٤	١	يساعد على نمو وتطوير المنظمة	٤.٠٥	٨١	٠.٦٦	موافق
٥	٥	يزيد من معرفة الدور في العمل	٤.٠١	٨٠.٢	٠.٧٣	موافق
٦	٩	يحسن أداء الأفراد في المنظمة	٣.٩٨	٧٩.٦	٠.٥٩	موافق
٧	٧	يساعد على توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة	٣.٨٥	٧٧	٠.٨١	موافق
٨	٣	يزيد من الشعور بالثقة في العمل الذي تؤديه المنظمة	٣.٨١	٧٦.٢	٠.٧٨	موافق
٩	٨	يؤثر إيجاباً على الرغبة في العمل	٣.٧٤	٧٤.٨	٠.٦٢	موافق
١٠	٦	يحسن من الانتماء للمنظمة	٣.٧١	٧٤.٢	٠.٨٦	موافق
المتوسط العام			٣.٩٥		موافق	

يتبين من الجدول رقم (٧) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مزايا ممارسة المسؤولين بإدارة التعليم بالنامص للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة حيث جاء بمتوسط (٣.٩٥ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣.٤١ الى أقل من ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق على أداة الدراسة

- كما يتبين أن هناك تفاوت بين استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مزايا ممارسة المسؤولين بإدارة التعليم بالنامص للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم (من ٣.٧١ إلى ٤.١٨) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة .

- كما يتبين من استجابات مفردات الدراسة بأن استجاباتهم كانت بدرجة موافق على جميع عبارات المحور لعدد (١٠) عبارات هي (٢-٤-١٠-١-٥-٩-٧-٣-٨-٦) من عبارات محور مزايا ممارسة المسؤولين بإدارة التعليم بالنامص للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وهذه العبارات تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي وهذه العبارات أبرزها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢) وهي " يضع المنظمة في وضع تنافسي أفضل " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٨ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٦٢).
٢. جاءت العبارة رقم (٤) وهي " يساهم في اتخاذ قرارات أفضل " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.١٣ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٦٣).
٣. جاءت العبارة رقم (١٠) وهي " يساعد على توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب " بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٤.٠٩ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٧٤).

المحور الثاني: المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص:

للتعرف على المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة كما تم ترتيب العبارات على حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص

م	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٩	عدم وجود متخصصين في التخطيط الاستراتيجي	٣.٥١	٧٠.٢	٠.٧٩	موافق
٢	٣	انخفاض مستوى التدريب بالمنظمة	٣.٤٠	٦٨	٠.٦٣	محايد

محايد	٠.٧٩	٦٧	٣.٣٥	اعتماد الإدارة العليا على خطط قصيرة الأجل	٤	٣
محايد	٠.٧٦	٦٦.٦	٣.٣٣	عدم وجود وعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي عن مفهوم التخطيط	١	٤
محايد	٠.٦١	٦٦.٢	٣.٣١	عدم وعي المنظمة بتأثير البيئة على المنظمة	٥	٥
محايد	٠.٧٥	٦٥	٣.٢٥	عدم وضوح رؤية المنظمة	٧	٦
محايد	٠.٧٠	٦٣.٦	٣.١٨	انخفاض مستوى تطوير الأداء داخل المنظمة	٢	٧
محايد	٠.٦٤	٦٠.٢	٣.٠١	عدم وضوح أهداف المنظمة	٨	٨
محايد	٠.٧١	٥٩.٨	٢.٩٩	عدم وضوح رسالة المنظمة	٦	٩
محايد	٠.٦٨	٥٧	٢.٨٥	انخفاض مستوى الرقابة وتقييم الأداء ومقارنة الأهداف بالمحقق	١٠	١٠
محايد			٣.٢٢	المتوسط العام		

يتبين من الجدول رقم (٨) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنماص من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة حيث جاء بمتوسط (٣.٢٢ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٢.٦١ الى أقل من ٣.٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد على أداة الدراسة

- كما يتبين أن هناك تفاوت بين استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنماص من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم (من ٢.٨٥ إلى ٣.٥١) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى خيار محايد وموافق على أداة الدراسة .
- كما يتبين من استجابات مفردات الدراسة بأن استجاباتهم كانت بدرجة موافق على عبارة واجدة رقم (٩) وهي " عدم وجود متخصصين في التخطيط الاستراتيجي " بمتوسط حسابي (٣.٥١ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٧٤).
- كما يتبين من استجابات مفردات الدراسة بأن استجاباتهم كانت بدرجة محايد على عدد (٩) عبارات من عبارات محور المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنماص من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وهذه العبارات هي (٣-٤-١-٥-٧-٨-١٠) وهذه العبارات تم ترتيبها تنازليا حسب المتوسط الحسابي وهذه العبارات أبرزها كالتالي:
١. جاءت العبارة رقم (٣) وهي " انخفاض مستوى التدريب بالمنظمة " بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٤٠ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٦٣).

٢. جاءت العبارة رقم (٤) وهي " اعتماد الإدارة العليا على خطط قصيرة الأجل " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٣٥ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٧٩).
٣. جاءت العبارة رقم (١) وهي " عدم وجود وعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي عن مفهوم التخطيط " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٣٣ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٧٦).
٤. جاءت العبارة رقم (٥) وهي " عدم وعي المنظمة بتأثير البيئة على المنظمة " بالمرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٣.٣١ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٦١).

المحور الثالث : أساليب تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص:

للتعرف على أساليب تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة كما تم ترتيب العبارات على حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أساليب تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص

م	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٩	العمل على إيجاد إدارة متخصصة في التخطيط الاستراتيجي	٤.٢٥	٨٥	٠.٧٣	موافق بشدة
٢	٣	تكتيف مستوى الدورات التدريبية بالمنظمة	٤.٢٣	٨٤.٦	٠.٦١	موافق بشدة
٣	١	رفع مستوى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي.	٤.١٨	٨٣.٦	٠.٧٣	موافق
٤	١٠	رفع مستوى الرقابة وتقييم الأداء ومقارنة الأهداف بالمحقق	٤.٠٩	٨١.٨	٠.٧٠	موافق
٥	٢	تطوير مستوى الأداء داخل المنظمة	٣.٨٥	٧٧	٠.٦٥	موافق
٦	٥	رفع مستوى وعي المنظمة بتأثير البيئة على المنظمة	٣.٨١	٧٦.٢	٠.٦٩	موافق
٧	٤	اعتماد الإدارة العليا على خطط طويلة الأجل	٣.٥٥	٧١	٠.٦٤	موافق
٨	٧	وضوح رؤية المنظمة لدى جميع العاملين	٣.٥٢	٧٠.٤	٠.٦٢	موافق
٩	٨	وضوح أهداف المنظمة التي تسعى إليها	٣.٤٩	٦٩.٨	٠.٦١	موافق
١٠	٦	وضوح رسالة المنظمة لدى جميع العاملين	٣.٤٨	٦٩.٦	٠.٦٠	موافق
المتوسط العام			٣.٨٤	موافق		

ينبني من الجدول رقم (٩) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أساليب تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة حيث جاء بمتوسط (٣.٨٤ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة

- الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣.٤١ الى أقل من ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق على أداة الدراسة
- كما يتبين أن هناك تفاوت بين استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أساليب تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم (من ٣.٤٨ إلى ٤.٢٥) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق وموافق بشدة على أداة الدراسة .
 - كما يتبين من استجابات مفردات الدراسة بأن استجاباتهم كانت بدرجة موافق بشدة على عدد (٢) عبارة من عبارات محور أساليب تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص وهذه العبارات هي (٩-٣) وقد تم ترتيبها تنازليا على حسب المتوسط الحسابي وهذه العبارات كالتالي:
 - جاءت العبارة رقم (٩) وهي " العمل على إيجاد إدارة متخصصة في التخطيط الاستراتيجي " بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤.٢٥ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٧٣).
 - جاءت العبارة رقم (٣) وهي " تكثيف مستوى الدورات التدريبية بالمنظمة " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٢٤ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٦١).
 - كما يتبين من استجابات مفردات الدراسة بأن استجاباتهم كانت بدرجة موافق على عدد (٨) عبارة من عبارات أساليب تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وهذه العبارات هي (١-١٠-٢-٥-٧-٨-٦) وهذه العبارات تم ترتيبها تنازليا حسب المتوسط الحسابي وهذه العبارات أبرزها كالتالي:
 - ١. جاءت العبارة رقم (١) وهي " رفع مستوى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي. " بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤.١٨ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٧٣).
 - ٢. جاءت العبارة رقم (١٠) وهي " رفع مستوى الرقابة وتقييم الأداء ومقارنة الأهداف بالمحقق " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٠٩ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٧٠).
 - ٣. جاءت العبارة رقم (٢) وهي " تطوير مستوى الأداء داخل المنظمة " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٨٥ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٦٥).
 - ٤. جاءت العبارة رقم (٥) وهي " رفع مستوى وعي المنظمة بتأثير البيئة على المنظمة " بالمرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٣.٨١ من ٥)، وانحراف معياري (٠.٦٩).

نتائج البحث :

- جاء المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مزايا ممارسة المسؤولين بإدارة التعليم بالنامص للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة حيث جاء بمتوسط (٣.٩٥ من ٥) وهذا المتوسط يشير إلى درجة موافق على أداة الدراسة
- جاءت استجابات مفردات الدراسة بدرجة موافق على جميع عبارات محور مزايا ممارسة المسؤولين بإدارة التعليم بالنامص للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة لعدد (١٠) عبارات هي (٢-٤-١٠-١-٥-٩-٧-٣-٨-٦) وهذه العبارات أبرزها كالتالي:

١. يضع المنظمة في وضع تنافسي أفضل.
 ٢. يساهم في اتخاذ قرارات أفضل.
 ٣. يساعد على توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب
 - جاء المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة بمتوسط (٣.٢٢ من ٥) وهذا المتوسط يشير إلى درجة محايد على أداة الدراسة
 - جاءت استجابات مفردات الدراسة بدرجة موافق على عبارة واجدة رقم (٩) وهي "عدم وجود متخصصين في التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (٣.٥١ من ٥).
 - جاءت استجابات مفردات الدراسة بدرجة محايد على عدد (٩) عبارات من عبارات محور المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص من وجهة نظر وهذه العبارات أبرزها كالتالي:
 ١. انخفاض مستوى التدريب بالمنظمة .
 ٢. اعتماد الإدارة العليا على خطط قصيرة الأجل .
 ٣. عدم وجود وعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي عن مفهوم التخطيط.
 ٤. عدم وعي المنظمة بتأثير البيئة على المنظمة .
 - جاء المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أساليب تفعيل ممارسة التخطيط الإستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة بمتوسط (٣.٨٤ من ٥) وهذا المتوسط يشير إلى درجة موافق على أداة الدراسة.
 - جاءت استجابات مفردات الدراسة بدرجة موافق بشدة على عدد (٢) عبارة من عبارات محور أساليب تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص وهذه العبارات هي كالتالي:
 ١. العمل على إيجاد إدارة متخصصة في التخطيط الاستراتيجي.
 ٢. تكثيف مستوى الدورات التدريبية بالمنظمة .
 - جاءت استجابات مفردات الدراسة بدرجة موافق على عدد (٨) عبارة من عبارات أساليب تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي بإدارة التعليم بالنامص من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وهذه العبارات أبرزها كالتالي:
 ١. رفع مستوى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي.
 ٢. رفع مستوى الرقابة وتقييم الأداء ومقارنة الأهداف بالتحقق.
 ٣. تطوير مستوى الأداء داخل المنظمة .
 ٤. رفع مستوى وعي المنظمة بتأثير البيئة على المنظمة .
- التوصيات :**
- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بالاتي:
١. تعزيز مستوى الوعي بالمنظمات عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوضيح اختلافه عن مفهوم التخطيط العادي من خلال الندوات والمؤتمرات التي تعقد بالغرف التجارية .

٢. نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في بيئة المنظمات وخاصة للمسؤولين وتشكيل فريق عمل في كل منظمة لتمارس التخطيط الاستراتيجي.
٣. تقديم حوافز للقائمين على التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات لتشجيعهم لبذل المزيد من الجهود في مجال التخطيط الاستراتيجي.
٤. عقد الدورات التدريبية لتأهيل فريق العمل المتخصص في التخطيط الاستراتيجي وخاصة للمدربين للقيام بمهام التخطيط الاستراتيجي.
٥. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
٦. ضرورة مشاركة المرؤوسين في عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة .
٧. على الإدارة العليا متابعة المستجدات الحضارية والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والعلمية بالبيئة المحيطة بالمنظمة .
٨. لابد من تعيين متخصصين في التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة تكون مهامهم التخطيط الاستراتيجي للمنظمة .
٩. لابد من وضوح أهداف ورؤية ورسالة المنظمة لجميع العاملين بالمنظمة.

قائمة المراجع :

- أبو ناصر، فتحي محمد. (٢٠١٠م). اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الاستراتيجي. مجلة العلوم التربوية والنفسية. جامعة البحرين. (٤٠). (١١). ٢٣٦-٢٥٥.
- أبو هاشم، محمد خليل، (٢٠٠٧ م) واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين ، ٢٠٠٢ ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر.
- الأشقر، إبراهيم ، ٢٠٠٦ م، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة
- البوهي ، فاروق ، ٢٠٠١ م ، الإدارة التعليمية والمدرسية ، القاهرة ، دار قباء للطباعة والنشر
- الجبر ، زينب علي (٢٠٠٢) التخطيط المدرسي – مفاهيم وأسس وتطبيقات "، مكتبة الفلاح ، الرياض.
- جلال ، غزة ، ٢٠١٠ م ، التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم دليل عملي ، القاهرة ، دار النشر للجامعات .
- حسين ،حسن مختار ، ٢٠٠٢، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري ، مجلة كلية التربية ١٥٩ ، ٢١٠-٦ .
- الحوسني، محمد بن شامس، ٢٠٠٩، درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كلية العلوم التربوية مجمع ٤٣٦ ، ملحق كانون الثاني، ٢٠٠٩ .
- الخزامي ، نبيل ، ٢٠٠٠م، الإدارة الاستراتيجية :تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف :مصر.

- خطاب وعائدة سيد ، ٢٠٠١ م ، مقدمة في الإدارة الاستراتيجية ، القاهرة ، الجامعة العمالية .
- خوف، ايمان حسن مصطفى. (٢٠١٠م). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات. رسالة ماجستير، جامعة النجاح. نابلس. فلسطين.
- الدوري، زكريا (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر:الأردن.
- دياب، إسماعيل محمد، ٢٠٠١، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية
- السكرانة، بلال خلف ، ١٤٣١ هـ ، التخطيط الاستراتيجي ، ط١ ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- السكرانة، بلال خلف (١٤٣١ هـ) التخطيط الاستراتيجي، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- السويدان، طارق محمد والعد لوني، محمد أكرم، ٢٠٠٥، كيف تكتب خطة إستراتيجية، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- الشمري، مشعان ضيف الله ، (٢٠١٦م) تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس قي المملكة العربية السعودية في ضوء الإتجاهات العالمية ، دراسة تحليلية ، مجلة كلية التربية بأسيوط ، ٣٨٧- ٣٤٩ (٣) ٣٢.
- صدار ، أحلام ، وزدايرية، ٢٠١٦م، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة ، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير ، جامعة العربي التبسي، الجزائر .
- الضحاوي ، بيومي محمد ، والمليجي ، رضا ابراهيم ، ١٤٣٢ هـ ، التخطيط الاستراتيجي في التعليم ، رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية ، القاهرة ، دار الفكر .
- الطعاني، حسن (٢٠٠٢م). التدريب: مفهومه وفعاليته -بناء البرامج التدريبية وتقييمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الإصدار الأول، عمان، الأردن.
- العارف ، نادية ، ٢٠٠١ م، التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية.
- العتيبي،حاكم .(٢٠١٢م).واقع أداء الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة الاستراتيجية بمدينة الرياض . رسالة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية : الرياض .
- العتيبي، حاكم. (٢٠١٢م). واقع أداء الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة الاستراتيجية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- العسكر، عبد العزيز، والمنصور، عبد الله محمد، والجنوبي، منصور عبد الرحمن، والأختر، محمد عبد الحليم. (١٤٣١ هـ). التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة. الرياض. الإدارة العامة للتخطيط والسياسات، وزارة التربية والتعليم.
- عقلان ، أفرح ، ٢٠٠٩ م ، التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر .
- العوين، عبد اللطيف عبد الرحمن، ٢٠٠٦ م، إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الغامدي، عبد الله درويش (٢٠٠٦م) تقييم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية: دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري في الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- غنيم، عثمان محمد، ٢٠٠١، التخطيط أسس ومبادئ عامة، (ط ٢)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- القاضي ، المكاشفي عثمان دفع الله ، ٢٠١٠ م ، التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم ، السودان ، العلم والإيمان للنشر والتوزيع .

القرني، عبد الخالق محمد مانع. ٢٠١٢، التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف تصور مقترح، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، غزة، فلسطين.
الكثم، بدرانه (٢٠١٢م) معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة.

محامدة، ندى عبد الرحيم، ٢٠٠٥، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية "، دار صفاء، عمان الأردن
الناجم، ناجم بن عبد الرحمن. (٢٠١٤م). مشكلات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات المدرسية وسبل علاجها، رسالة ماجستير، كلية الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض.
الناجم، ناجم بن عبد الرحمن. (٢٠١٤م). مشكلات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات المدرسية وسبل علاجها، رسالة ماجستير، كلية الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض.