

## تصور مقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف

عبدالخالق محمد مانع القرني\*

تاريخ قبول البحث 2017/11/4

تاريخ استلام البحث 2017/8/10

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى تصور مقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف كما يراها مديرو تلك المدارس، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (المؤهل الأكاديمي، والخبرة). وتم استخدام المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة إضافة إلى إجراء المقابلة الشخصية، وتضمنت الاستبانة (57) فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومي (بنين) المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة التأييد لمديري المدارس حول متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف كان بدرجة التأييد عالية جداً، وخلصت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة والمؤهل الأكاديمي والخبرة، .

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الطائف، التعليم العام. مديري المدارس.

\* كلية التربية - جامعة أم القرى/ المملكة العربية السعودية

## A Proposed Scenario for the Requirements of Strategic Planning in the General Education Schools in Taif Governorate

Abdul Khaliq Mohammed Manea Al-Qarni\*

### Abstract

Study aimed at proposing a scenario for the requirements of strategic planning in the general education schools in Taif Governorate, as suggested by the principals of these schools, and to find out if there were significant differences between the average responses of the study sample due to the variables (academic qualification and experience). The descriptive approach was followed by using a questionnaire to collect the data needed for the study, in addition to a personal interview. The questionnaire included (57) paragraphs divided into four main dimensions.

The study population consists of all male principals of public secondary education schools in Taif governorate. The results of the study showed that the arithmetic mean of the degree of support of school principals for the requirements of strategic planning in general education schools in Taif governorate was very high. The study also concluded that there were no significant differences due to the study variables for academic qualification and experience.

**Keyword:** Strategic planning, General education, Taif, Principals.

## المقدمة:

أصبح التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة عالمية أو منظمة من خطة استراتيجية خاصة، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم، والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، حيث يمكنها من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، ويضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة (Abu Dawla & Salihia, 2005)

## مشكلة الدراسة:

يمثل التخطيط عاملاً مهماً في نجاح الإدارة المدرسية وفي تحقيق أهدافها، فالتخطيط الاستراتيجي المدرسي يساعد مدير المدرسة في تحديد القضايا الأساسية، وضع تصور لمستقبل المدرسة والوصول بها إلى مستوى عالٍ نحو تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.

وقد بين (Jaafar, 2017) (Noureddine, 2008) بأن التخطيط الاستراتيجي يعد طريقاً واضحاً لاستثمار جميع الإمكانيات المادية والبشرية، ومعرفة مخاطر البيئة الخارجية والتهديدات الموجودة، فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بالرؤية والرسالة والأهداف؛ ولاهتمامه بالتنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع الحلول لها، وبين (Madbouli, 2001) إن التخطيط الاستراتيجي يعمل على استيعاب التغير وإدارته لصالح الإدارة المدرسية، وإن غياب التوجهات الاستراتيجية للتخطيط بكافة مستوياته من قبل المدراء، يؤدي إلى ضعف في تحقيق الأهداف، كما نبه (Abu Hashim, 2007) إلى وجود العديد من المعوقات التي يتعرض لها مديرو المدارس عند تطبيقهم للتخطيط الاستراتيجي، وهذا ما أوضحه (Alburidy, 2005) عدم توفر الأطر والنظريات والنماذج والخبرات العلمية في المجال الاستراتيجي في الإدارات السعودية، وعليه فإن هذه الدراسة تحاول وضع تصور مقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الفرعية:

1. ما التصور المقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف ضمن أبعاد الدراسة ؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينه الدراسة (مديرو مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف) في التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي بالمدارس تعزى للمتغيرات (المؤهل الأكاديمي، والخبرة).
3. ما أهم المقترحات لمتطلبات الإعداد وتكوين فرق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟

**أهمية الدراسة :** تكمن أهمية الدراسة في ما يلي:

1. قلة الدراسات العربية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام، وقلة اقتراح تصور لخطط استراتيجية مستقبلية في مدارس التعليم العام.
2. تعد من الدراسات التي تناولت وضع تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم العام وتعطي معلومات كافية للباحثين في هذا المجال بالإضافة إلى تزويد المكتبة العربية بمزيد من الأدب النظري نحو التخطيط الاستراتيجي.
3. تساهم هذه الدراسة في توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي لأصحاب القرار عن أهمية الموضوع وبأهمية مشاركة الجميع في الخروج بالتخطيط المناسب الخاصة في تحقيق رؤية وزارة التربية والتعليم.

**أهداف الدراسة :** هدفت الدراسة إلى:

1. معرفة التصور مقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف ضمن أبعاد الدراسة.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينه الدراسة (مديرو مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف) في التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي بالمدارس تعزى للمتغيرات (المؤهل الأكاديمي، والخبرة).
3. الكشف عن أهم المقترحات لمتطلبات الإعداد وتكوين فرق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.

**حدود الدراسة :** يتحدد مجال البحث بالحدود التالية:

1. **الحد الموضوعي:** التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.
2. **الحد المكاني:** محافظة الطائف.
3. **الحد البشري:** مديرو المدارس الثانوية.

## مصطلحات الدراسة:

### التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :

يعرف (Zaher, 2005: 113) التخطيط الاستراتيجي بأنه: " منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ويقاس في هذه الدراسة من خلال الأداة المعدة لهذه الغاية، ويعرّف التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام إجرائياً بأنه: التصور مستقبلي الذي يهتم بتصميم استراتيجيات، تجعل مدير المدرسة الثانوية قادراً على الاستثمار الأمثل لمواردها، والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية، وتقييم القوى الداخلية، وجوانب الضعف فيها، مع تطوير رؤية مستقبلية، وإيجاد الاستراتيجيات الملائمة لإنجاز المهام، لمساعدته على الوصول بمدرسته إلى إحداث التغيير المناسب لتحقيق رسالتها.

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نظام واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، إذ أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أنّ المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً (Hussein, 2002). فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري، يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كون مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية والفكر المنهجي المتخصص مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي لإدارة المؤسسات (Greenly, 1986).

وفيما يلي تعريف لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، فقد عرفه (Abas, 2004: 90) بأنه: "عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق، وحاجات المستهلك، والحالة التنافسية، والبيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية، والتكنولوجية، ومدى توافر الموارد الإنتاجية، التي تؤدي إلى استغلال فرص استثمارية محددة، ولمواجهة المتغيرات الجديدة في السوق المحلي والخارجي"، كما عرفه (Tawfiq, 2005: 14) بأنه: "الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنشأة، بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات، ووصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الدينامية الداخلية والخارجية، القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل لمنشأتهم، وبحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال

الماضي. وعرفه كل من (Suwaidan & Al-Adlouni, 2005: 19) بأنه: "قرارات ذات أثر مستقبلي، وعملية مستمرة ومتغيرة ذات فلسفة إدارية، ونظام متكامل يشمل هياكل وموازنات ونظم وبرامج تنفيذية وإجراءات".

ويجمل (Madbouli, 2006) أهم الأنشطة والمهام المطلوبة لعملية التخطيط الاستراتيجي في حشد التأثير من قبل قادة المدرسة والعاملين نحو المبادرة إلى التخطيط الاستراتيجي، ومنها تحديد ما على المدارس من التزامات تجاه المجتمع، ومناقشة وتحليل القيم الأساسية التي تعتمدها المدارس، وكذلك رسالتها التي تلتزم بها، وتقييم أثر البيئة الخارجية وعناصرها الفاعلة، وتقييم أثر البيئة الداخلية وعناصرها الفاعلة، وتحديد أهم القضايا الاستراتيجية التي تواجه المدرسة حالياً وفي المستقبل، وصياغة الأهداف الاستراتيجية المعبرة عن تلك القضايا وموقف المدارس منها، وصياغة واعتماد الرؤية الاستراتيجية للمدرسة بشأن المستقبل.

وانطلاقاً من أن التخطيط الاستراتيجي يعد الركيزة الأساسية لصياغة وتشكيل الاستراتيجية فإن من الضروري إلقاء الضوء على تعريفاته ومجالاته كمسار للحديث عنه لما لذلك من أهمية متعلقة بالموضوع، وقد بين كل من ديفيز ويليون (Davis & Elison, 1999) بأن التخطيط الاستراتيجي يمثل الجانب النوعي الإجرائي من عمليات تعيين وتطوير الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة، لأنها من خلال هذا التخطيط تعمد إلى ترجمة ما اختارته من مسارات أو توجهات إلى أفعال وأحداث، والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها، حتى تتحقق رؤية المنظمة ورسالتها، وترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها.

#### أهداف التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام:

إن صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة يلزمها توفر عدد من الأفراد وعلى رأسهم مدير المدرسة، تكون لديهم القدرة على استقراء المستقبل، والتنبؤ بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمدرسة، ورصدها وتحليلها، وأوضحت (Khathila, 1999) أن أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي للمدارس تتمثل في العمل على دراسة الواقع من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف. كما أن الأهداف الاستراتيجية للمدرسة تكون مرتبطة باحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية لبلوغ هذه الأهداف، بحيث يتم تطويرها في ضوء متطلبات المنافسة مع المدارس الأخرى، وفي ضوء جوانب القوة وجوانب الضعف في مجالات الأداء المختلفة للمدرسة.

وقد أجمل ستينر (Steiner, 1997) هذه الأهداف في قائمة هي: تغيير اتجاه المنظمة التعليمية، والإسراع بالنمو وتعظيم الفائدة، وتركيز المصادر أو الموارد على الأشياء المهمة، وتطوير التنسيق الداخلي بين الأنشطة، وتطوير عملية الاتصال، الرقابة على العمليات الجارية، والاهتمام بالممارسات المستمرة، وتنمية ذوي الأداء المتدني، ووضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام العليا، وتوليد الشعور بالأمن بين الرؤساء يكون نابغاً عن فهم أفضل للبيئة المتغيرة، وقدرة المنظمة على التكيف معها، وإيجاد قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين كي يتمكنوا من صنع قرارات رشيدة، وتوفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى، وتوفير التحليلات الموقفية والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف.

ومما سبق يتبين أن التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام، يعد عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات التحديات المستقبلية.

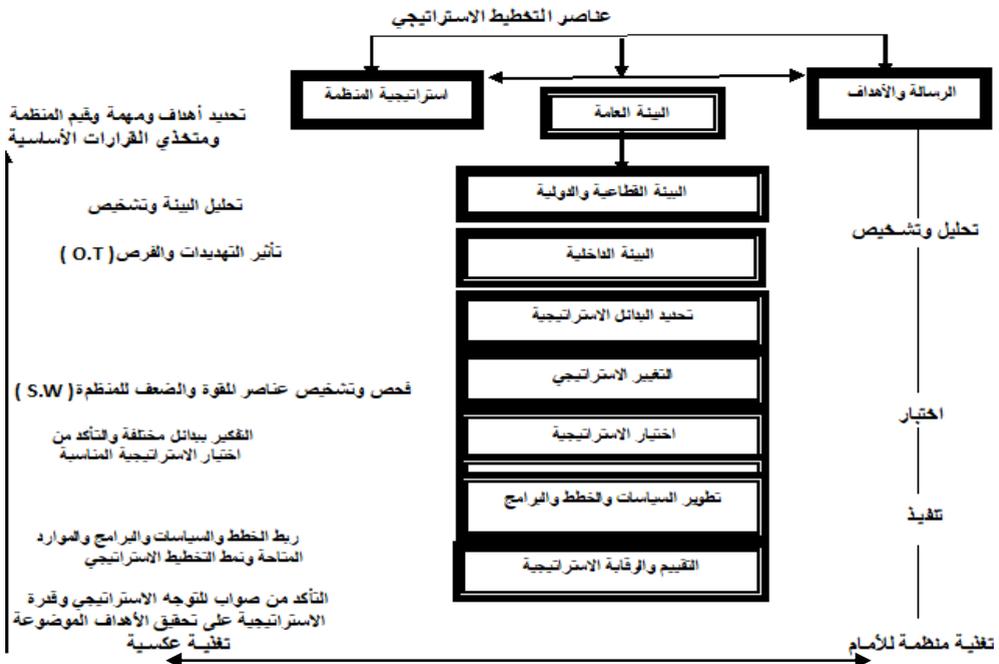
#### التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للمدارس:

تتعرض المدارس إلى مجموعة من التحديات التي تؤثر في إدارة عملياتها الاستراتيجية، حيث تختلف جوهرياً في العديد من القضايا التي صنفها (Husseini, 2000) في تطوير عمليات التفكير والإنجاز الاستراتيجي، ومنها: تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل الأمد عند صياغة الاستراتيجية، وهذا التحدي يعني ما هي المسؤولية الاستراتيجية للمخطط في المؤسسة. والإعداد للتأثير في البيئة وتحليل متغيراتها الأساسية، حيث إن دراسة وفهم البيئة تمثل جانباً مهماً وحيوياً في عملية التفكير الاستراتيجي، والتحدي هنا هو كيف يمكن للإدارة المدرسية أن تؤثر على شكل الاتجاهات والأحداث البيئية. وقيام مدير المنظمة بوضع استراتيجية معينة في الوقت الذي قد لا يكون له دور فعال في المدرسة.

وقد صنف (Al-Qatamin, 2005) مشكلات التخطيط الاستراتيجي في الظروف والقدرات المحددة على التخطيط السليم. حيث تظهر مشكلة التخطيط في الضعف والقدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية وكيفية توظيف الأساليب التربوية والإدارية لإحداث أكبر درجة من التخطيط السليم. وقد بين كل من لوسيا واولسن (Olsen, 2007 & Lusia, 2013) إلى وجود العديد من المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، ومنها: مشكلات تختص بالأهداف: ضعف تمكن المخططين من التحديد الدقيق للأهداف في المراحل التمهيديّة للتخطيط. ومشكلة المشاركة: حيث تعد عملية اقتناع

أفراد المنظمة بأهمية عملية التخطيط ركيزة أساسية لدعم الخطة سواء خلال: مرحلة الإعداد أو التنفيذ، ومشكلة البيانات والتي تبدو واضحة بسبب ضعف الفهم الكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي، ومشكلة الاعتماد المتبادل: وتكمن في أن قدرة المنظمة التعليمية على التخطيط تتوقف بدرجة كبيرة على الاعتماد المتبادل بين التنظيمات الفرعية المكونة لها، ومشكلات تتعلق بالمصادر: من حيث عدم توافر الموارد المخصصة، وعدم قياس النفقات مما يدفع المنظمة للبحث عن بدائل أخرى لتنفيذ أهدافها. واقتراح (Al Shaer, 2007) إلى وجود العديد من الطرائق للتغلب على مشكلات ومعوقات تخطيط الاستراتيجي للمدارس ومنها: وضع آلية لترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمي، وإنشاء قسم مستقل يتبع قسم الإدارات المدرسية بوزارة التربية والتعليم يتولى مهام تخطيط المدارس الاستراتيجي، وتدريب مديري المدارس على المهارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، وضرورة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) ويمثل ذلك من خلال نموذج وليام جوليك والموضح في الشكل رقم (1)

شكل (1) نموذج وليام جوليك للتخطيط الاستراتيجي (Husseini, 2000: 40)



يتبين لنا أن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحليل وتقييم الوضع الحالي، ويحسن تصميم أهدافها، وصنع قراراتها، كما يعمل التخطيط المدرسي الاستراتيجي الفعال على التكيف مع المتغيرات في بيئة المدرسة، وذلك من خلال توظيف الموارد ونقاط القوة لاقتناص ما تهيئه البيئة لمجابهة بيئة تحفل بمتغيرات متسارعة.

#### الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة التخطيط الاستراتيجي في مختلف المؤسسات، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات سواء العربية أم الأجنبية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم: وأجرى (Hawamdeh, 2017) دراسة هدفت إلى تطوير أنموذج للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تحليل (21) خطة استراتيجية للوقوف على توفر عناصر الخطة الاستراتيجية فيها، وغالبية العناصر جاءت متوفرة بدرجة منخفضة، وتم استخدام المنهج التطويري لتطوير أنموذج للتخطيط الاستراتيجي للجامعات الأردنية، وتكون الأنموذج المقترح من ثلاث مراحل أساسية: مرحلة الإعداد وتتضمن صياغة الرؤية والرسالة والقيم، والتحليل، وصياغة الأهداف، ومرحلة التنفيذ وتشمل الخطط الإجرائية، ومرحلة التقييم والتطوير وتشمل المتابعة والتقييم والمراجعة والتطوير.

وقام (Majali & Samara, 2014) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة من حيث مدى وضوح مفهومه لدى المسؤولين من وجهة نظرهم، وما درجة ممارستهم لعملياته، وتكونت عينة الدراسة من نواب الرئيس والعمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الدوائر والمراكز والوحدات وبلغ عددهم (180) فرداً، واستخدم المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت أداة الدراسة من استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي عالية، وأن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي جاءت متوسطة.

كما قام (Abu Hashim, 2007) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة وعددهم 193 مديراً ومديرة، أما عينة الدراسة فقد بلغت 150 مديراً ومديرة من أفراد مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع نسبة المستجيبين في مجال وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط

الاستراتيجي، وجود اتجاهات ايجابية جيدة من قبل المستجيبين تجاه التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم، ووجود صعوبات تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي من أهمها كثرة الأعباء الملغاة على عاتق مدير المدرسة، وعدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية.

كما أجرى (Al Shaer, 2007) دراسة هدفت إلى تعرف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظات غزة. وسبل التغلب عليها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 353 مديراً ومديرة، وبلغت عينة الدراسة 172 مديراً ومديرة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أقرت بوجود معوقات في طبيعة التخطيط المدرسي وعلى رأسها صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل، وكما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم والدكتوراة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية.

أما دراسة (Davies, 2007) هدفت إلى التأكيد على أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المدارس، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث وضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي الذي يجمل الأنشطة الكثيرة في عدد محدد من المجالات الاستراتيجية تتمحور حول العرض الأساسي للمدرسة وهو مخرجات التعليم وعمليات التعليم والتعلم، ثم الترتيبات الإدارية، وكل ذلك يقع ضمن إطار زمني محدد، وفيما يتعلق بالقيادة في المدارس، حيث استخدم نموذج ديفيز واليسون (Davies & Ellison, 1999) الذي يوضح نماذج الخطط الإجرائية، كما تؤكد على أهمية وجود طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، وتمثل هذه الطريقة في مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يتمحور في نموذج جديد للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة موضحاً أن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تتمثل في إيجاد توقعات عالمية ومستقبل ناجح، وربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي، وتوفير التعليم المبني على استخدام التكنولوجيا لكل طالب، وتصميم وتطبيق مؤشرات ودلائل أداء دقيقة من خلال استخدام نظام الرقابة والمحاسبة.

ودراسة (Killen & Walker, 2007) هدفت إلى إلقاء الضوء على فوائد استخدام وظائف

الجودة للتخطيط الاستراتيجي، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث قدموا شرحاً

ومقدمة لمرحلتين محوريتين للتخطيط الاستراتيجي، وقد تبع ذلك دراسة ثلاث حالات، وقد خلصت الدراسة إلى أن وظائف الجودة تجنب تحليل مصفوفة التعقيد، وبدلاً منها يتم التحرك بشكل مباشر لمفهوم التقويم والتوقيت الزمني، وأن أهم فوائد هذا النظام أيضاً مستوى الالتزام والدعم لنواتج الاستراتيجية من خلال المنظمة، أما عن التأثيرات العملية فسيرى المخططون والاستراتيجيون أن طرائق وفلسفة النظام المرتكز إلى وظائف الجودة هي أدوات مفيدة لإيجاد استراتيجية عامة، كما تزود الدراسة بمعرفة عميقة للمشاركين والأكاديميين كيف أن إستراتيجية نظام وظائف الجودة الاستراتيجي يترجم الرؤية إلى أفعال، ويحدد الغرض ويوجد استراتيجيات إبداعية ثابتة حتى في البيئات سريعة التغير.

وقام (Shablaq, 2006) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم 115 مديراً ومديرة، كما بلغت عينة الدراسة 85 مديراً ومديرة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصل إلى نجاح برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس في امتلاك مديري المدارس ومديراتها لمهارات التخطيط التي انعكست على ممارساتهم في مجال الإدارة المدرسية. كما حقق البرنامج أعلى درجات التنمية لمهارات التخطيط المدرسي في مجال صياغة الرؤية وتحديد الأهداف، حيث حصل على المرتبة الأولى، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل الأكاديمي والمؤهل التربوي وسنوات الخدمة.

وفي دراسة (Dijani, 2006) التي هدفت إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، ومن خلال الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة النوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد بطاقة تحليل المحتوى، والاستبانة كأداتين للدراسة، وورشة عمل بؤرية لعشرة من أساتذة الجامعة من كليات ودوائر مختلفة لتحليل محتوى الخطة، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية توضيح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة وتوافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة.

كما قام (Idaros, 2005) بدراسة هدفت تعرف إلى طبيعة إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومها، وخطواتها، ومبرراتها في الأديان، ومفهوم الإدارة المرتكزة إلى المدرسة وسماتها ومستوياتها، والواقع الراهن لإدارة المؤسسات التعليمية بالتعليم العام في مصر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المدراء والقيادات التعليمية بالمدرسة لم تؤهل إدارياً ولا تنظيمياً ولا وظيفياً، إضافة إلى أنهم يعملون وفقاً لجدول أعمال مقننة لا يتم تطويرها وفق وضعية البنية أو تعددية المجالس واللجان المنبثقة، وعدم اكتراث تلك القيادات أو التزامها بالسياسات التعليمية من قبل وحدات التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي يعود بضرورة إعادة التأهيل التمهيني، وضعف الكفاءات الإدارية لانعدام كفاياتهم المهنية، إضافة إلى ظهور عدد من السلوكيات المناهضة لتبني هذه الأفكار الجديدة.

وقام (Al-Ghazali, 2000) بدراسة هدفت إلى تعرف مدى وعي الإدارات العليا في المنظمات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى أن القليل من مديري الإدارات العليا في المنظمات العامة الأردنية لديهم فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما تقوم المنظمات العامة الأردنية بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وبينت النتائج أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (حجم المنظمة، وعمرها، وطبيعة عملها) ووضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي. بينما هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم المنظمة ممثلاً بعدد الموظفين ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

#### التعليق على الدراسات السابقة

أجمعت الدراسات السابقة ومنها (Hawamdeh, 2017) و (Majali & Samara, 2014) التي اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي على ضرورة تعزيز المهارات لرفع الكفايات التخطيطية، مع اهتمام بتعزيز مهارات التنبؤ، ودراسة المستقبل لمواجهة كافة التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسات.

#### منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي والمتمثلة بالاستبانة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تألف مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومي (بنين) المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، والبالغ عددهم (104) مديراً.

### أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، تم الاستعانة بها في تطوير الاستبانة ومنها دراسة (Shablaq, 2006) ودراسة (Idaros, 2005)، وقد تم تحديد مجالات الاستبانة لتشمل (أربعة) أبعاد للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام وهي على الترتيب: أولاً: مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة والإدارة المدرسية. ثانياً: مدى اهتمام مدير وإدارة المدرسة بمتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. ثالثاً: متطلبات إدارة مدارس التعليم العام لتطبيق التخطيط الاستراتيجي. رابعاً: متطلبات معايير تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT في الخطة الاستراتيجية، وتضمنت الاستبانة المتغيرات التالية: المؤهل: (بكالوريوس، ودراسات عليا). متغير الخبرة (أقل من 5 سنوات) ، (5 - 10 سنوات) ، (11-15 سنة) ، (16-20 سنة) ، (21-25 سنة) (من 26 سنة فأكثر)، وشملت عينة المقابلة الشخصية (20) فرداً، وقد تم التأكد من أداة الدراسة من خلال:

### صدق المحكمين

للتأكد من الصدق الظاهري تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة الجامعات المختصين في مجالات الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، ممن يعملون في جامعات المملكة العربية السعودية، وخبراء إدارة التخطيط والتطوير في وزارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف، وقد بلغ عددهم (16) محكماً، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم من حيث والدمج وإعادة الصياغة، فقد تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (57) فقرة موزعة على مجالات الدراسة.

### ثبات أداة الدراسة:

تم قياس ثبات الاستبانة بعد توزيع الإدارة على عينة استطلاعية من المدراء وذلك باستخدام طريقتي التجزئة النصفية ومعامل كرونباخ الفا، حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين باستخدام معادلة سبيرمان براون وكان المعامل الثبات الكلي (0,87)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاطمئنان إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

**عرض النتائج ومناقشتها:**

تضمن هذا الجانب عرض لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج أداة الدراسة.

**السؤال الأول:** ما التصور المقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف ضمن أبعاد الدراسة كما يراها مديرو المدارس؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة ضمن أبعاد الدراسة، وكانت النتائج للبعد الأول: مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة والإدارة المدرسية، والجدول (1) يوضح ذلك:

**الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتبة ل فقرات مجال وضوح مفهوم**

**التخطيط الاستراتيجي**

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في الاستبانة
1	يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.	4.13	0.90	82.6	6
2	يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزاً على التفكير الربح دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر	4.12	0.81	82.3	7
3	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة المدرسة.	4.06	0.90	81.2	11
4	التخطيط الاستراتيجي خطة طويلة الأجل تمتد من 3-5 سنوات يحدد فيها رسالة المدرسة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها وطرق تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيقها.	4.00	0.83	80.0	17
5	التخطيط الاستراتيجي هو علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتهدف للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.	3.98	0.81	79.5	21
6	التخطيط الاستراتيجي هو عملية تتبؤ لما يمكن أن يحدث، كونه يستشرف المستقبل.	3.94	0.85	78.8	26
7	الخطة الاستراتيجية من أهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.88	0.85	77.6	41

يبين الجدول (1) إلى وضوح مجال مفهوم التخطيط الاستراتيجي من قبل مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، كما يتضح بأن الفقرة والتي تنص " يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى إتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف

المنشودة"، وحصلت على المرتبة الأولى حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي لها (4.13)، وبلغ انحرافها المعياري (0.90)، وهذا يوضح بأن أفراد العينة لديهم المعرفة الواضحة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي يشير إلى اتباع الأساليب العلمية، وكذلك توظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالأساليب العلمية واعتبارها أهم مرتكزات في التخطيط لإنجاز المهام، بسبب التقدم الذي يشهده التعليم في المملكة العربية السعودية في مجال نشر ثقافة المعايير الوطنية والعمل على تحقيقها. بينما حصلت الفقرة القائلة " الخطة الاستراتيجية من أهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي"، على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وانحراف معياري بلغ (0.85)، وبمستوى مرتفع. ويعزو ذلك إلى خبرة أفراد العينة في مجال التخطيط الاستراتيجي، ويتوافق هذا الأمر مع ما جاء في الأدب الإداري والتربوي حيث بينت دراسة (Abu Hashim, 2007) إلى أهمية تشجيع المدارس على التعمق في الدراسات المستقبلية وأساليب التنوُّ، والتصدي لقضايا استراتيجية هامة تعمل على إحداث تغييرات في الخدمات التعليمية، وتشجيع التجارب الإبداعية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Al-Ghazali, 2000)، والذي توصل في دراسته إلى أن لدى (57.3%) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودراسة (Majali & Samara, 2014) أن مفهوم التخطيط كان بمستوى عالي.

#### البُعد الثاني "مدى اهتمام مدير وإدارة المدرسة بمتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي"

فيلاحظ الآتي:

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتبة ل فقرات مجال مدى اهتمام

#### مدير وإدارة المدرسة بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي

الترتيب في الاستبانة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الفقرة
9	81.2	0.82	4.06	أعتقد أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور المدرسة.	1
19	79.8	0.82	3.99	أرى أن التخطيط الاستراتيجي وثيقة ملزمة لمدير المدرسة والعاملين.	2
22	79.5	0.82	3.98	تطبيق التخطيط الاستراتيجي يوحد الفهم وطريقة العمل نحو الهدف المشترك.	3
30	78.6	0.86	3.93	أشعر بأن تطبيق التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق جودة الأداء في المدرسة.	4
44	76.9	1.13	3.85	أعتقد أن التخطيط الاستراتيجي يدعم أداء مدير وإدارة المدرسة في تحسين العملية التعليمية.	5

الترتيب في الاستبانة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الفقرة
47	76.5	0.86	3.82	أهتم بفكرة التخطيط الاستراتيجي وأسعى دائماً لزيادة معرفتي في هذا المجال.	6
50	75.6	0.90	3.79	أشعر بأن التخطيط الاستراتيجي عملية لا تناسب المؤسسات التعليمية	7
52	74.6	1.09	3.72	أؤمن بقدرة إدارة المدرسة على وضع خطط استراتيجية ملائمة لمتطلباتها.	8
55	73.9	0.84	3.69	أرغب بأن أقود فريق التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة.	9
55	72.3	0.95	3.61	أهتم بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط.	10

يبين الجدول (2) إلى وضوح مدى اهتمام مدير وإدارة المدرسة بمتطلبات تطبيق التخطيط

الاستراتيجي من قبل مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، ويتضح أن: الفقرة القائلة " أعتقد أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور المدرسة "، حصلت على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي في البعد الثاني، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي لها (4,06)، وبلغ انحرافها المعياري (0,82)، وبمستوى مرتفع جداً، ويعزو ذلك إلى قناعة إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور المدرسة، إضافة إلى التجارب العملية لنظم التعليم المرموقة ببعض الدول والتي أثبتت نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية وفقاً لما ورد في الإطار النظري، بينما حصلت الفقرة القائلة " أهتم بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي"، على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,61)، وانحراف معياري بلغ (0,95)، وتأتي نتائج هذا البعد متوافقة مع دراسة (Hawamdeh, 2017) والتي توصلت إلى ضرورة مرحلة الإعداد وتتضمن صياغة الرؤية والرسالة والقيم، والتحليل، وصياغة الاهداف، ومرحلة التنفيذ وتشمل الخطط الإجرائية، ومرحلة التقييم والتطوير وتشمل المتابعة والتقييم والمراجعة والتطوير.

البعد الثالث: " متطلبات إدارة مدارس التعليم العام لتطبيق التخطيط الاستراتيجي " فإنه

يلاحظ الآتي :

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتبة ل فقرات مجال متطلبات إدارة

مدارس التعليم العام لتطبيق التخطيط الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في الاستبانة
1	لدى المدرسة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها .	4.15	0.91	83.1	2
2	رسالة المدرسة واضحة لدى الإدارة العليا بالتعليم العام.	4.13	0.90	82.6	4

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في الاستبانة
3	تقوم إدارة المدرسة بشكل مستمر بتحليل البيئة الداخلية في المدرسة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.	4.13	0.88	82.6	5
4	تعمل المدرسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف .	4.06	0.85	81.2	10
5	يوجد توازن في تطبيق إدارة المدرسة لجميع القضايا الاستراتيجية المستقبلية التي تتضمنها خطة المدرسة.	4.03	0.78	80.7	14
6	تطبق إدارة المدرسة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة المدرسة.	4.01	0.91	80.2	16
7	تضع المدرسة أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها.	3.92	0.76	78.3	32
8	تحقق المدرسة الأهداف التي وضعتها إدارة التعليم العام في ضوء إمكانياتها المتاحة.	3.89	0.83	77.9	36
9	تشارك المدرسة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية.	3.98	0.85	77.7	39
10	رسالة المدرسة واضحة لدى العاملين فيها.	3.88	0.82	77.6	42
11	تقوم إدارة المدرسة بشكل مستمر بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل .	3.94	0.99	78.8	29
12	تضع المدرسة بدائل استراتيجية مناسبة.	3.79	0.87	75.8	51
13	تلتزم إدارة المدرسة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها .	3.91	0.97	78.1	35
14	تلتزم إدارة المدرسة بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية في ضوء SWOT Analysis	3.89	0.86	77.9	37

يبين الجدول (3) إلى وضوح متطلبات إدارة مدارس التعليم العام لتطبيق التخطيط

الاستراتيجي من قبل مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، ويتضح أن: الفقرة القائلة " لدى المدرسة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها " حصلت على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي في البعد الثالث، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي لها (4,15)، وبلغ انحرافها المعياري (0,91) وبمستوى مرتفع، ويعزو ذلك إلى توافر المرونة الكافية لدى المدرسة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها. بينما حصلت الفقرة القائلة " تلتزم إدارة المدرسة بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية في ضوء SWOT Analysis "، على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,89)، وانحراف معياري بلغ (0,86)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Hussein, 2002) والتي توصلت إلى التركيز على معلومات الأطراف المؤثرة والمتأثرة بممارسات المؤسسة التعليمية مع الأخذ في الاعتبار حاجاتهم ومتطلباتهم كأساس للتخطيط، وذلك من خلال الدراسة المستمرة لبيئتها الداخلية والخارجية، ومحاولة تضيق الفجوة بين واقعها والمتوقع منها، والتأكيد على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

كما تتفق مع دراسة بيترديس (Petrides, 2003) والتي تناقش كيف أن بعض مدراء المؤسسات التعليمية استخدموا عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي لكسر حاجز نقص المعلومات، ولزيادة التعاون بين الوحدات، وتدفق المعلومات والعمليات التشغيلية، والتزود بمدخل المعلومات الأكاديمية والمعلومات الإجرائية. ودراسة (Abu Hashim, 2007)، ودراسة (Shablaq, 2006) التي ركزت على أهمية الخطط التشغيلية وما تحويه من أنشطة لتحقيق الأهداف المخططة.

**البُعد الرابع: "متطلبات معايير تحليل (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT) في الخطة الاستراتيجية " يلاحظ الآتي:**

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتبة لفقرات مجال متطلبات

معايير تحليل (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT) في الخطة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في الاستبانة
<b>رسالة المدرسة وأهدافها</b>					
1	يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية لمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف أهدافاً تتعلق بدعم القيم الأخلاقية.	4.07	0.88	81.4	8
2	يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية لمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف خططاً تنفيذية وبرامج وإجراءات محددة.	3.91	0.97	78.1	49
3	تراجع مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف مراجعة دورية للرسالة والأهداف العامة.	3.89	0.83	77.9	54
4	وضع رسالة وأهداف مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في ضوء الأهداف الأكاديمية والإدارية العالمية.	3.89	0.86	77.9	53
5	العمل على أن تقترب استراتيجيات مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف الأكاديمية من المعايير العالمية.	3.79	0.87	75.8	33
<b>هيكلية البرامج ومضمونها</b>					
6	يجب أن تراعي الخطة الاستراتيجية لمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف تطوير مستوى ومضمون البرامج الأكاديمية.	4.13	0.88	82.6	56
7	يجب أن تراعي الخطة الاستراتيجية لمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف تطوير النمو المهني للمعلمين.	4.06	0.86	81.2	12
8	يجب أن تدعم الخطة الاستراتيجية لمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف تطوير المناهج الدراسية بما يتلاءم والمعايير العالمية.	3.94	0.82	78.8	27
<b>نوعية الطلاب المقبولين ونظام الدراسة</b>					
9	يجب أن تكون الأعباء الأكاديمية مناسبة بحيث تتيح الوقت لتطوير المعلمين وزيادة خبراتهم.	4.15	0.92	83.1	1
10	يجب أن تراعي أنظمة القبول بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف نسبة أعداد المعلمين إلى عدد الطلاب.	40.3	0.85	81.8	13
11	يجب أن تعالج الخطة أوجه القصور في الأنظمة والسياسات المدرسية الحالية من خلال تضمينها أهداف تدعم تطويرها.	3.94	0.99	78.8	3

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في الاستبانة
12	يجب أن تسعى مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف من خلال خطتها إلى دعم أنظمة مناسبة لقبول الطلاب.	3.92	0.76	78.3	28
13	يجب أن تساهم أنظمة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في عملية تحسين الإجراءات.	3.89	0.84	77.9	38
14	يجب أن تسعى مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف من خلال خطتها إلى وضع تسهيلات وخدمات إرشادية واجتماعية للطلاب.	3.88	0.82	77.6	43
15	يجب أن تكون أنظمة الاتصال الداخلية لمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف وتوزيع المسؤوليات سهلة وواضحة.	3.88	0.85	77.6	24
<b>المرافق التعليمية التعليمية</b>					
16	يجب أن تتضمن استراتيجيات مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف خططاً تتعلق بتطوير مرافقها.	4.13	0.90	82.59	31
17	يجب أن تكون مرافق الأنشطة المرافقة للمناهج الدراسية (الملاعب - أماكن ترفيهية) متوفرة.	4.03	0.78	80.71	45
18	مراكز ومختبرات الحاسوب يجب أن تلبى حاجات المدرسة	4.01	0.91	80.24	15
19	المكتبات في المدرسة تكون ملائمة من حيث عدد المراجع.	4.00	0.89	80.0	18
20	يجب أن تكون نوعية الفصول الدراسية وتجهيزاتها مناسبة.	3.98	0.94	79.53	23
21	مختبرات المدرسة العلمية تكون مجهزة تجهيزاً مناسباً.	3.89	0.83	77.88	40
22	يجب أن يكون حجم الفصول الدراسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف مناسب لأعداد الطلاب.	3.85	0.79	76.94	46
<b>التواصل الخارجي والتبادل المعرفي</b>					
23	يجب أن يكون لمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف اتصالات مع مدارس دولية متعددة لتبادل الخبرات.	4.15	0.91	83.1	34
24	يجب أن يكون هناك تصور واضح لمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في التعامل مع المجتمع المحلي.	3.99	0.89	79.8	20
25	يجب أن تدعم الخطة الاستراتيجية لمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف نشاطات التعليم وخدمة المجتمع.	3.95	0.88	79.1	25
26	تشجع إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف وحداتها ومعلميها على الاتصالات مع كفاءات ومؤسسات خارجية.	3.82	0.79	76.5	48

يبين الجدول (4)، وضوح متطلبات معايير تحليل (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT) في الخطة الاستراتيجية من قبل مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف ويتضح أن: الفقرة القائلة " يجب أن تكون الأعباء الأكاديمية مناسبة بحيث تتيح الوقت لتطوير المعلمين وزيادة خبراتهم"، حصلت على المرتبة الأولى، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي (4.15)، وانحراف المعياري (0.92) بمستوى مرتفع، ويعزو الباحث ذلك إلى توافر المرونة الكافية لدى المدرسة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها، بينما حصلت الفقرة القائلة " تشجع إدارة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف وحداتها ومعلميها على الاتصالات مع كفاءات

ومؤسسات خارجية." على المرتبة السادسة والعشرون في البُعد الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وانحراف معياري بلغ (0.79)،

ودراسة (Bliss & 1999) والتي أظهرت أن التعرف على البيئة المستقبلية والتحليل الداخلي للمدرسة والحصول على معلومات دقيقة واختيار بدائل استراتيجية تخضع البرامج التربوية للتفضيل والتحليل قبل التطبيق مما يوفر الكثير من الخسائر، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (Dijani, 2006) والتي أظهرت وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف، وبعد تحليل هذه النتائج يستخلص أن الأبعاد الأربعة حصلت كل منها على وزن نسبي بدرجة عالية جداً، وهذا يعزز من أهمية تحديد متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام، لما له من فائدة كبرى في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية، مع ملاحظة أنه يجب التركيز على تحليل البيئة الخارجية للمدرسة.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينه الدراسة مديرو مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم العام تعزى للمتغيرات (المؤهل. والخبرة). ولبيان الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتغير المؤهل الأكاديمي ، فقد تم استخدام اختبار (T.Test) وكما في الجدول (5):

**الجدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة التخطيط الاستراتيجي في**

**مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس، دارسات عليا)**

الأبعاد	المؤهل الدراسي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة والإدارة المدرسية	بكالوريوس	66	37.849	8.077	0.291	0.772	غير دالة إحصائياً
	دارسات عليا	21	38.583	8.295			
مدى اهتمام مدير وإدارة المدرسة بمتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	بكالوريوس	66	39.055	7.846	0.625	0.534	غير دالة إحصائياً
	دارسات عليا	21	40.564	7.925			
متطلبات إدارة مدارس التعليم العام لتطبيق التخطيط الاستراتيجي	بكالوريوس	66	39.726	7.465	0.098	0.922	غير دالة إحصائياً
	دارسات عليا	21	39.500	6.882			
متطلبات معايير تحليل (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) في SWOT في الخطة الاستراتيجية	بكالوريوس	66	39.973	7.108	0.380	0.705	غير دالة إحصائياً
	دارسات عليا	21	40.833	8.211			
المجموع الكلي للاستبانة	بكالوريوس	66	156.60	30,496	0.024	0.981	غير دالة إحصائياً
	دارسات عليا	21	159,48	31,313			

يتضح من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة تعزى إلى متغير المؤهل، وتعزى هذه النتيجة إلى أن التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي بالمدارس لم يشترط تحديد المؤهل العلمي بل لم يكن موجهاً لفئة بعينها من مديري المدارس ممن يحملون مؤهلاً معيناً، كما أن مديري المدارس تدربوا على الأنشطة والأساليب في البرنامج بغض النظر عن مؤهلاتهم أو تخصصاتهم، أي أن تطبيق استبانة التصور المقترح لم يميز في التعامل بين من يحمل مؤهل بكالوريوس، أو ماجستير فأعلى لهذا جاءت استجاباتهم لاستبانة التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي بالمدارس متماثلة وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Shablaq, 2006) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة (Al Shaer, 2007) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة ولصالح الدبلوم والدكتوراه.

#### الخبرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA وهي كما في الجدول (6) :

الجدول (6) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة والإدارة	بين المجموعات	123.09	2	61.45	1.14	0.32	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4410.96	82	53.79			
	المجموع	4534.05	84				
مدى اهتمام مدير وإدارة المدرسة بمتطلبات تطبيق التخطيط	بين المجموعات	123.09	2	61.54	1.14	0.32	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4410.96	82	53.79			
	المجموع	45340.5	84				
متطلبات إدارة مدارس التعليم العام لتطبيق التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	123.09	2	61.54	1.14	0.32	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4410.96	82	53.79			
	المجموع	4534.5	84				
متطلبات معايير تحليل (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) SWOT في الخطة	بين المجموعات	264.29	2	132.14	2.63	0.08	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4122.96	82	50.28			
	المجموع	4378.25	84				
المجموع الكلي للاستبانة	بين المجموعات	123.09	2	61.545	1.144	0.324	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4410.95	82	53.792			
	المجموع	4534.05	84				

يتضح من الجدول (6) بأنه لا توجد فروق ذات إحصائية تعزا لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو هذه النتيجة إلى أن التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم العام من قبل أفراد عينة الدراسة لديهم الخبرة والمعرفة في هذا النوع من التخطيط لذا لم يتأثروا بالخبرة. وأن جميع الدورات المعطاة لمديري مدارس التعليم العام كانت بصورة تشاركية ومن خلال عقد مجموعات مختلطة ودون تمييز على أساس عدد سنوات الخدمة وأن الخدمة والمعلومات التي اكتسبوها من الدورات ساهمت في تنمية المهارات لدى مديري المدارس في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وقد اتفقت نتائج هذا الفرض مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (Shablaq, 2006)، دراسة (Abu Hashim, 2007)، ودراسة (Al Shaer, 2007)، والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزا لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولا تتفق مع نتائج دراسة (Al-Ghazali, 2000)، التي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الأطول خدمة.

**السؤال الثالث: ما أهم المقترحات لمتطلبات الإعداد وتكوين فرق التخطيط الاستراتيجي؟ ولإجابة عن هذا السؤال فقد تم إجراء مقابلة شخصية مع بعض المدراء وعددهم (20)، حيث تم تحليل المقابلة من خلال المقترحات المعدة مسبقاً، وكانت أهم المقترحات حسب ما يبينها الجدول (7) وهي:**

الجدول (7) نتائج أفراد عينة المقابلة الشخصية حول المقترحات لمتطلبات الإعداد وتكوين فرق التخطيط الاستراتيجي

الرقم	متطلبات مجال القيادة الاستراتيجية المدرسية	التكرار	النسبة المئوية
1	التدريب على مهارات جمع البيانات والمعلومات بالأساليب العلمية.	11	55%
2	توافر مهارات التقييم الذاتي الشامل للمدرسة.	18	90%
3	يبلغ كل عضو عن الأسباب التي أدت إلى اختياره في فريق التخطيط الاستراتيجي، وما هو المتوقع منه بالتحديد.	18	90%
4	يضع مدير المدرسة خطة لتدريب فريق التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة بالاستعانة بجهات متخصصة.	15	75%
5	يشكل مدير المدرسة فريق إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	19	95%

يتضح من الجدول (7) أن أهم متطلبات القيادة الاستراتيجية المدرسية: يشكل مدير المدرسة فريق إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة بالمرتبة الأولى بنسبة تكرار (19) وبنسبة (95%) وحلت ثانياً توافر مهارات التقييم الذاتي الشامل للمدرسة بنسبة تكرار (18) وبنسبة مئوية (90%). وحل المرتبة الثالثة يبلغ كل عضو عن الأسباب التي أدت إلى اختياره في فريق التخطيط الاستراتيجي، وما هو المتوقع منه بالتحديد بنسبة تكرار (18) ونسبة مئوية (90%)، وحل في المرتبة الرابعة المقترح يضع مدير المدرسة خطة لتدريب فريق التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة بالاستعانة بجهات

متخصصة بنسبة تكرر (15) ونسبة مئوية (75%). وحل بالمرتبة الأخيرة المقترح "التدريب على مهارات جمع البيانات والمعلومات والأساليب العلمية". بنسبة تكرر (11) ونسبة مئوية (55%).

ثانياً: التوصيات من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الدراسة بما يلي:

1. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بإعادة النظر في الأساليب والنظم الإدارية التقليدية، والبداية باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساعد المدرسة على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.
2. عقد الاجتماعات الدورية بين المدارس التي تطبق التخطيط الاستراتيجي، لتبادل الرؤى، والتعرف على الأفكار الجديدة وتبنيها، وتعميمها، والاستفادة من التجارب الناجحة في رفع الكفاءة المهنية لدى المديرين.
3. الاستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة في تعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتدريب المدراء على استخدامها للنهوض بالعملية التعليمية بالتنسيق مع برامج التعليم المستمر في الجامعات والكليات التقنية والمهنية.
4. إجراء العديد من الدراسات والبحوث التي تتعلق بالتخطيط المدرسي الاستراتيجي لتأكيد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنافسي في المدارس.

## References:

- Abbas, A. (2004). Essentials of Management Science, Amman: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
- Abu Dawla, J., & Salihia, L. (2005). Evaluation of the level of practice of strategic planning in human resources management, comparative study between Jordanian public and private sector organizations, Arab Journal of Management. 25(1) 85-133.
- Abu Hashim, M. (2007). The reality of the strategic planning in the Gaza Strip UNRWA schools and the means for its development. Unpublished Master Thesis, Faculty of Education, Islamic University, Gaza.
- Al Shaer, A. (2007). Barriers of the implementing of the strategic planning for governmental schools' headmasters in Gaza governorates. Unpublished Master Thesis. Islamic University of Gaza.
- Alburidy, A. (2005). Diseases of the Arab strategy: a cultural or research problem? . Research presented to the seminar of strategic management in institutions of higher education - King Khalid University in

- cooperation with the Arab Organization for Administrative Development . Abha. 18-20/11/1426.
- Al-Ghazali, K (2000). Strategic Planning in Jordanian Public Institutions - A Field Study from the Point of View of Senior Management, Unpublished Master Thesis, Yarmouk University, Jordan.
- Al-Qatamin, A. (2002). Strategic Management, "Applied Concepts and Models Amman: Dar Majdlawi Publishing and Distribution, Amman.
- Bliss, S. (1999). "Strategic Planning and School. Based Management Systems".
- Davies, B. & Ellison, L. (1999). Future and strategic perspectives in school planning, paper presented at the American Educational Research, Association Annual Meeting, Chicago.
- Davies, B. (2007) . " From School Development Plans to a Strategic Planning Framework ".[www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence-davies.pdf](http://www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence-davies.pdf).
- Dijani, I. (2006). Reality of strategic Planning at IUG according to quality criteria. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza.
- Greenly, G. (1986). Does Strategic Planning Improve Company Performance? " Long Range Planning, PP. 101-109.
- Hawamdeh. B. (2017). Suggested Model for Strategic Planning in Jordanian Universities in the Light of the Assessment of Its Strategic Plans. Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat, Humanities and Social Sciences Series, 32(3) 13-37.
- Hussein, Hassan Mokhtar (2002). A Proposal for the Implementation of Strategic Planning in the Egyptian University Education, Journal of Education, Special Issue, 160-210, Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration: Egypt.
- Husseini, F. (2000). Strategic Management Concepts, Interventions, Contemporary Operations, Amman: Dar Wael Publishing.
- Idaros, A. (2005). Managing the strategic planning process as an input to the effectiveness of school-based management. Journal of Educational and Social Studies, Helwan University. 11 (4), 214-280.
- Jaafar, Y. (2017). The Impact of Strategic Planning in Crisis Management An Empirical Study of Public Institutions in the Area of Jerusalem Suburbs. Al - Aqsa University Journal. 21(1) 293-323.
- Khathila, H. (1999). Strategic Planning, Gulf Message Magazine, No. 72, Arab Bureau of Education for the Gulf States, Riyadh, Saudi Arabia.

- Killen, P. & Walker, R. (2007)." Strategic Using Quality Function Development". International Journal of Quality & Reability Management . 22(1). 17 – 29.
- Lusia, N. (2013). Crisis Management: Determining Specific Strategies And Leadership Style For Effectives. University of Malang, Indonesia, Asian Journal Of Management Sciences And Education. 2(2) 43-65.
- Madbouli, M. (2001). Strategic school planning. Cairo: Dar Al Araba Bookshop, Cairo.
- Madbouli, M. (2006). A proposed model for strategic school planning and planning capacity building for a group of practitioners. Journal of the College of Education, UAE University, (18), 198-232.
- Majali, F. & Samara, N. (2014). The reality of strategic planning at Mutah University in Jordan, studies and research, University of Djelfa, Algeria, (14), 14-37.
- Noureddine, M. (2008). "The role of strategic planning in increasing the effectiveness of school administration in Gaza strip's schools". unpublished master thesis, Islamic University, Gaza.
- Olsen, E. (2007). "Strategic planning for dummies, wily publishing", inc. indianapolis, Indiana. USA.
- Petrides, L. (2003)." Strategic and Information Use: The Role of Institutional Leadership in The Community College, On The Horizon Journal, 11(4), PP.10 – 14.
- Shablaq, W (2006). The role of School Developing Program, applied by Palestinian ministry of Education and higher Education, in improving secondary schools principals' planning skills in Gaza governorates. Unpublished Master Thesis. Islamic University of Gaza.
- Steiner, J. (1997). Pulse and Minuses of British Head teacher Reform: Toward A vision of Instructional leadership. University of Lincoln (UK).
- Suwaidan, T. & Al-Adlouni, M. (2005). How to write a strategic plan, Riyadh: Cordoba for publication and distribution.
- Tawfiq, A. (2005). Strategic planning, is the future free from risks, the center of professional experience of management, Cairo: BMIC.
- Zaher, Z. (2005). Management of educational systems for total quality. Cairo: Dar Al Sahab.