



تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على  
تحسين الأداء في المدارس الثانوية بدولة الكويت  
(دراسة تحليلية)

إع-داد  
تركي الحميدي جزاع العتيبي  
وزارة التربية دولة الكويت

## تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على تحسين الأداء في المدارس الثانوية بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

إع-داد

تركي الحميدي جزاع العتيبي

وزارة التربية دولة الكويت

### المستخلص

استهدفت الدراسة تعرف درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية بدولة الكويت ومدى إسهام تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين في هذه المدارس . وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، ولأجل ذلك تم تصميم أداة تكونت من (٤٨) عبارة، وزعت على (٦) محاور هي: الرؤية، الرسالة، وضع الخطة ومتابعة تنفيذها، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، وتحسين الأداء. وتم تطبيقها على عينة قدرها (٩٩٠) فردا من مدرّاء المدارس الثانوية ومدرائها المساعدين وكذلك رؤساء الأقسام العلمية والمعلمين في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧ . وكشفت النتائج أن عملية التخطيط الاستراتيجي متحققة في الواقع المدرسي بدرجة كبيرة، تعادل وزن نسبي مئوي (٧٧.٦٨%). وتشير تقديرات العينة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء وجودته. وقد تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء في مدارس المرحلة الثانوية بالكويت تعزى لمتغير النوع، وكذلك لمتغير المنطقة التعليمية . بينما تبين وجود فروق فيما يتعلق بإعداد الرؤية لصالح الحاصلين على مؤهل جامعي أو جامعي ودبلوم . وكذلك وجود فروق تبعا لمتغير الوظيفة لصالح مجموعة المدرّاء والمدراء المساعدين ورؤساء الأقسام، وأيضا فروق تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح من أمضى في الخدمة (١٠ سنوات فأكثر).

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، تحسين الأداء.

## مقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، وقد ثم شاع استخدامه على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأنواعها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، إذا أثبتت التجارب التطبيقية أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أداءها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجيا. وعلى صعيد العمل المؤسسي أصبح التخطيط الاستراتيجي وما ينبثق عنه من أهداف وتحويلها إلى برامج ومبادرات وخطط عمل، الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة، نظراً لتسارع التغير الكمي والنوعي في الأعمال، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات وعدم الاستقرار في أوضاع السوق، والتغير التكنولوجي، وكونية الأعمال، والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة (ياسين، ٢٠١٠، ١٨ - ٢٥). ولذا فقد ازداد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي نظراً لفاعليته في وضوح الرؤية المستقبلية وفي فهم واستيعاب المتغيرات البيئية في مجال العمل، بالإضافة إلى فاعليته في تخصيص موارد المؤسسة بالشكل الأمثل. (المدهون، ٢٠١٣، ٤٥). ولذا فقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها.

والمؤسسات التربوية كغيرها من جوانب النشاط البشري تشهد مرحلة من التغير؛ في ضوء مواجهة التربية لتحديات كبيرة فرضتها عدة ظواهر تحتاج إلى حلول وتخطيط مسبق، فزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، وتفجر المعرفة وتشعبها، وكثرة التخصصات، واتساع مجالاتها، وحاجات سوق العمل؛ مؤشرات على كثرة التحديات المحيطة بالنظام التعليمي، والتي لم تستطع مراكز التخطيط المركزي والتخطيط طويل المدى مواجهتها بشكل قاطع (الهمشري، ٢٠٠٧، ٣٤).

ولما كان التخطيط الاستراتيجي يحقق لنظام التعليم تحديد الأولويات وتخصيص الموارد المتاحة بشكل علمي ودقيق ويعمل على تهيئة النظام على استيعاب التغيرات المطلوبة لتطبيق الاستراتيجيات الجديدة ويساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الانسجام الكامل وبين الوحدات والأقسام المختلفة (حمودة، ٢٠١٢، ١٧). فقد تزايد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأجل مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر. لبناء خطط وسياسات المنظمات التربوية، وهذا يتطلب أن تتمتع الإدارة بالقدرة على التفكير الاستراتيجي ورؤية المستقبل والتنبؤ بمتغيرات

السوق والاستجابة السريعة والمرنة لاحتياجات الأفراد والتنبؤ بسلوكها في المستقبل، فالقرارات الاستراتيجية في عالم اليوم لا تتخذ من قبل المنظمات الكبرى فقط، وإنما أصبحت تواجه أصغر منظمات الأعمال بسبب الترابط الوثيق في اقتصاديات العالم من جهة وعالمية السوق والمنافسة من جهة أخرى (شراب، ٢٠١١، ٢١).

ولأجل تحقيق الأهداف التربوية والغايات فإنه يقع على قادة المؤسسات التعليمية دور مهم في تحسين الأداء من خلال استثمار الجهود عبر توظيف عملية التخطيط الاستراتيجي. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للوقوف على تقدير المدراء ورؤساء الأقسام العلمية والمعلمين لواقع عملية التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية في دولة الكويت، وآرائهم في ذلك، ومن ثم الاستفادة من ذلك في تعزيز الجوانب الإيجابية واستثمار جوانب القوة والفرص المتاحة، مع معالجة جوانب الضعف، ومواجهة التهديدات التي قد تتواجد في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية.

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

بينت الكثير من الشواهد والمؤشرات في الواقع التعليمي عدم نجاح التخطيط التربوي المحدود الذي يهتم بالكم وليس بالنوع، والذي يهتم بالواقع فقط؛ حيث يبني على وضع تنبؤات قصيرة الأجل دون أن يعتني بالطريقة التي سيبني ويغير بها المستقبل (العمرات، ٢٠١٤، ٣١٢). كما تشير الأدبيات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أداء المؤسسات وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي. وأن المؤسسات التي تدار استراتيجياً تمتعت بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجياً. وقد أكدت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي لإدارة المؤسسات يعد مؤثراً في تحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في عصرنا الراهن (محمد، ٢٠١١، ٧٨).

ونظرة فاحصة للواقع التعليمي في دولة الكويت تكشف أنه على الرغم من زيادة الإنفاق على التعليم لأجل جودته وتحسين مخرجاته، إلا أن الشواهد تدل على وجود عدد من الأزمات التعليمية وأن التعليم لم يزل عاجزاً عن تحقيق آمال الأمة وتطلعاتها نحو المستقبل، إذ توضح المؤشرات العالمية تدني مستوى جودة التعليم في الدولة مقارنة بدول العالم الخارجي. ولعل من أبرز العوامل التي أفرزت ذلك؛ عدم وجود خطة واضحة المعالم أو خطط استراتيجية لتحقيق

غايات التعليم في الدولة . وقد قد تكون هناك خطة استراتيجية لكن هناك بعض الجوانب التي تعيقها عن تحقيق الغايات المرسومة لها. ومن هنا تتبلور إشكالية الدراسة الحالية. وحيث إن الأداء المؤسسي يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (Peterson, W. , Gijbers, G.and Wilks, M, 2003) فإن الأمر يستوجب بحث العلاقة بين تطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي، وبحث انعكاسات ذلك على تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية، إذ إن تحسين الأداء يعني استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال البشري بالطريقة المثلى.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

- ١ - ما الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والفوائد والمراحل ومبررات استخدامه في المجال التربوي؟
- ٢ - ما درجة تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي على مدارس المرحلة الثانوية من التعليم العام في وزارة التربية بدولة الكويت ؟
- ٣ - كيف يسهم تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في رفع مستوى الأداء في المدارس الثانوية بدولة الكويت؟
- ٤ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحسين الأداء في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت تبعا للمتغيرات (النوع - الوظيفة- المؤهل- عدد سنوات الخدمة - المنطقة التعليمية)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- تعرف درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها
- ٢- الوقوف على درجة إسهام تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى الأداء في مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر العاملين فيها

٣- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحسين الأداء في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت تبعا للمتغيرات (النوع - الوظيفة - المؤهل - عدد سنوات الخدمة - المنطقة التعليمية).

### أهمية الدراسة

#### تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- أن هذه الدراسة تأتي منسجمة مع التوجهات التربوية الحديثة التي تدعو إلى ضرورة اعتماد التخطيط الاستراتيجي لمواجهة المستقبل بخطى ثابتة ورؤية واضحة.
- إمكانية الاستفادة مما يقدمه نتائج الدراسة للمسؤولين في وزارة التربية عن واقع التخطيط الاستراتيجي على المستوى المدرسي.
- من المأمول أن يستفيد من هذه الدراسة القائمون على العملية التربوية في المدارس التابعة لقطاع التعليم العام في وزارة التربية بدولة الكويت لتعرف مراحل التخطيط الاستراتيجي وجدواها في تحسين الأداء المهني.

### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لهذه الدراسة؛ حيث إن الدراسات الوصفية تصف وتفسر ما هو كائن في الواقع، مع الاهتمام بوصفه وصفاً دقيقاً، مع التعبير عن الظواهر الموجودة في الواقع كميّاً أو كميّاً (عبيدات وعبد الحق، وعدس، ٢٠٠٢، ٢٢٣-٢٣٢). وعليه تم بناء الخلفية النظرية للدراسة بالرجوع إلى الأدبيات المختصة، وذلك بغية الإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني. ثم بـاستخدام أسلوب المسح الجزئي عبر استخدام أداة الدراسة (الاستبانة) تم تجميع البيانات اللازمة من عينة الدراسة وإخضاعها للتحليل وللإجابة عن أسئلة الدراسة: الثالث والرابع والخامس، لأجل الوقوف على واقع تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي، مع استنباط الدلالات ذات المعنى والمغزى حول عملية التطبيق، وانعكاس ذلك على تحسين مستوى الأداء لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.

### حدود الدراسة

- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على مجموعة من مدرّاء المدارس الثانوية والمدراء المساعدين ورؤساء الأقسام العلمية والمعلمون بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت.

- **الحدود المكانية** : تم تطبيق الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية بالمناطق التعليمية الست بدولة الكويت.
- **الحدود الزمنية** : تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني (شهري مارس وابريل) من العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧.

مصطلح —ات الدراسات—:

### **التخطيط الاستراتيجي strategic planning :**

هو مجموعة من العمليات، تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة، ومن ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، بعد دراسة معطيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية (الصغير، 2009، 177).

وإجراء يقصد بالتخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لعمليات التخطيط الاستراتيجي في الواقع الإداري في المدارس لتحليل عناصر البيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة ووضع رؤية لها وصياغة رسالتها وترجمة ذلك في وضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها بما يحقق ميزة تنافسية للمدرسة. وتقاس هذه الدرجة بالأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

### **تحسين الأداء Improving of performance :**

يعني استخدام جميع الموارد المتاحة في المؤسسة في سبيل تحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى (المربع، ٢٠٠٤، ٦٥)

وإجراء يقصد بتحسين الأداء في هذه الدراسة استخدام مديري المدارس الثانوية لعمليات التخطيط الاستراتيجي لأجل استغلال الموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية لتحقيق مستوى عال من المواصفات في مخرجات العملية التعليمية (الطالبة) وتحقيق أهدافها بفاعلية و تحقيق التوازن بين مستوى الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجية، والتكلفة، بما يؤكد توقعات واحتياجات المستفيدين في المجتمع من هذه المخرجات، ويتم قياس ذلك باستخدام الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

## الدراسات السابقة

على صعيد الدراسات السابقة وأدبيات البحث في مجال التخطيط الاستراتيجي، فقد أكدت الدراسات على التوجه إلى التخطيط الاستراتيجي؛ حيث قام الحجار (2001) بدراسة استهدفت التعرف على الاتجاهات الحديثة في التخطيط الإداري للتعليم، والوقوف على واقع التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة. وتكونت عينة البحث من (٤٥) فردا من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي وكشفت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة بشكل عام هي بمستوى متوسط، وأن أقل مجالات التخطيط الإداري للتعليم ممارسة هي: المشاركة في التخطيط الإداري للتعليم، وتليها ممارسة الكفايات التخطيطية. وأعلى مجالات التخطيط الإداري للتعليم ممارسة هي: إعداد الخطط الإدارية للتعليم. بينما قام بيل " Bell (2002) بدراسة استهدفت بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي في مجال التطوير المدرسي، انطلاقا من رؤية الباحث، وأدبيات الدراسة التي تؤكد أن منحى التخطيط الاستراتيجي أصبح مهيمنا على الإدارة المدرسية في المدارس الانجليزية . وقدمت الدراسة نموذجا جديدا للتخطيط الاستراتيجي بعد تحليل نقاط القوة والضعف وتحليل النماذج التطبيقية للإدارة المدرسية والقيادة، وأكدت ضرورة مرونة التخطيط وضرورة تطوير القواعد التي تسهل الإحاطة بظروف المدارس وبيئاتها الخارجية.

وأجرى جونسن "Johson" (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى فهم عملية التخطيط الاستراتيجي وإطار العمل الذي تم تطويره لتوجيه مبادرات منطقة ميلارد لتحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة. من خلال مقابلات للعاملين في التخطيط الاستراتيجي وكذلك الاجتماعات مسئولو التعليم وقد تم استخدام نموذج التخطيط الاستراتيجي لكامبردج وتنفيذ سياسات فعالة وبرامج وعمليات من خلال قيادة والإدارة والمعلمين وأعضاء المجتمع والآباء والطلاب في المنطقة التعليمية. وقد أظهرت النتائج الحاجة الملحة للاستمرار في تقييم معايير نجاح تمكن المنظمات من التنفيذ الفعال لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

وقام برايس (price , 2001) بدراسة استهدفت اختبار حالة التنفيذ لأعمال مقترحة للتخطيط الاستراتيجي لثلاث مناطق تعليمية منفصلة . وقد أوضحت النتائج أن أهداف الخطط الاستراتيجية نفذت بدرجة ما، تبعا لمراقبي المنطقة وأن أعضاء الهيئة التدريسية المؤهلين اتفقوا في بعض الجوانب ولكنهم لم يكونوا على وعي بالإنجازات الناتجة عن بعض جوانب التنفيذ



المحددة، كما أظهرت النتائج أيضا أن سنوات الخبرة، ومستوى المرحلة التعليمية، لم يكن لها تأثير كبير في استجابات المعلمين، وفي المناطق التعليمية التي أظهرت فيها المراقبون اهتماما بالتخطيط الاستراتيجية، وكان المعلمون أكثر إيجابية ووعيا بمستندات التخطيط.

وأجرى موكسلي (Moxley , 2003) دراسة استهدفت توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الاستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، وتوضيح إلى أي مدى يرى المراقبون أن هذه العملية فعالة، وقد شملت عينة الدراسة ١٨٠ من مراقبي المدارس في شرق الولايات المتحدة، وقد أظهرت تحليل نتائج الاستطلاع أن ٨٤.٥ % من مدارس المناطق المذكورة لديها خطط استراتيجية . وأن ٨٩.١ % من مراقبي التعليم يوافقون على أن التخطيط الاستراتيجي يستخدم بكفاءة. وأن ٦٦.٧ % من مراقبي وخبراء التعليم أشاروا إلى أن الفاعلية الكلية للتخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بتحسين الأداء هي عالية أو عالية جدا. وأجرى هاولي، وهاولي وليسرون (Howley , Howley & Larson, 2007) دراسة

هدفت إلى فحص آراء مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي، وأشارت النتائج إلى أن المديرين يستعملون خمس مقاربات للتخطيط، مع مقارنة التخطيط الاستراتيجي ووجدت الدراسة أنه كلما كان حجم المديرية أكبر كلما زادت أهمية هذه المقاربة في التخطيط . كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير الجنس . ولصالح الإناث حيث أشارت معاملات الارتباط إلى أن تقديرات الإناث لمنحى التخطيط الاستراتيجي كانت أعلى من تقديرات الذكور، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأقل، حيث فضلوا منحى التخطيط الاستراتيجي.

وفيما يتعلق بواقع عمليات التخطيط الاستراتيجي فقد قام عساف (٢٠٠٥) بدراسة استهدفت تعرف واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية . وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعددهم ١٢٨ وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية، وهم يمارسونها بنسبة ٨٢.٨ %، وقد تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى لعامل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ولكن توجد فروق دالة إحصائية في هذه الممارسات تعزى إلى عامل المرحلة التعليمية، وذلك لصالح المرحلة الثانوية.

وقام الحوسني (٢٠٠٩) بدراسة استهدفت تعرف درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من ٣٩١ فردا. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي. وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لدرجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وفي نفس المجال أجرت الكردي (٢٠١٠) دراسة بهدف تعرف درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. وتم عمل اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من ٤١٧ عاملا أي ما يقارب (٣٥%) من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متوسطة لتطبيق الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، ولمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح مدير التربية ونائبيه ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح الماجستير فأعلى. بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة وموقع مديرية التربية والتعليم.

وكذلك قام أبو ختلة (٢٠١١) بدراسة استهدفت تعرف درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم. وتم تطبيق استبانة مكونة من (٤٧) فقرة موزعة على خمس مجالات. وقد اشتملت عينة الدراسة على (١٩٨) مديرا ومديرة. وكان من أهم النتائج أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي هي درجة متوسطة، وقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين م تقسّطات إجابات العينة حول درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث للتخطيط التربوي في مواجهة الهدر التربوي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

وأياضا قام حمودة (٢٠١٢) بدراسة بهدف التعرف على مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية ٢٠٠٨ - ٢٠١٢ لنظام التعليم الأساسي بـفلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة. وتكونت

عينة الدراسة من (٢١٠) من المدراء ورؤساء الأقسام في مديريات وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة من أصل (٢٤٢) مديرا ورئيس قسم . وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتطبيق الخطة الاستراتيجية كانت جيدة بدرجة (٧٢.٨%) من حيث الوسط الحسابي وال وزن النسبي وهي على النحو : مجال تحسين التعليم يليها توفير التعليم الأساسي لجميع الطلبة، ثم تنمية القوى البشرية في الجهاز الإداري بوزن نسبي (٧١.٥%) وقد احتل المركز الثالث، يليه في المرتبة الرابعة تطوير النظام الإداري التربوي، واحتل تطوير الأنشطة اللاصفية المركز الخامس ووزن نسبي (٩٦.٢) . كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى تطبيق الخطة الاستراتيجية تعزى لجميع متغيرات الدراسة. وفيما يتعلق بتنمية مهارات الإداريين على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؛ فقد أجرى سكيك (٢٠٠٨) دراسة استهدفت تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، وتكون مجتمع الدراسة من ١١٧ مديرا ومديرة . واستخدمت استبانة مكونة من ٥٨ فقرة موزعة على أربعة مجالات. وأظهرت النتائج أن مهارة صياغة رسالة المدرسة بلغت ٨٧%، ومهارة صياغة رؤية المدرسة من وجهة نظر المستجيبين بلغ ٨٦% وأن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية من وجهة نظر المستجيبين بلغ ٨٣% وأن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية من وجهة نظر المستجيبين بلغ ٨٠% كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بمجال الرسالة . والبيئة الداخلية للمدرسة. ولصالح الإناث وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بمجال الرؤية . والبيئة الخارجية تعزى لمتغير الجنس . وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية.

وحاول العمرات (٢٠١٤) رصد أهم مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتحقيقا لهدف الدراسة ثم بناء أداة مكونة من (٥٨) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي : (الرؤية - الرسالة - البيئة الداخلية - البيئة الخارجية ) وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٢) معلما ومعلمة من معلمي مدارس تربية البنراء. وأظهرت النتائج أن تقدي أفراد عينة الدراسة لامتلاك مديري مدارس تربية

البتراء لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في جميع مجالات الدراسة تعزى للمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي والخبرة).

وللوقوف على المعوقات التي تواجه تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي؛ فقد قام جرانت وتوماس (Grant and Thomas 2004) بدراسة استهدفت التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية . وكشفت النتائج وجود مجموعة من المعوقات التي تتمثل في : نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي، ومدى الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للخطة . وعدم المرونة التي أدت إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي. وموضوعات عشوائية مثل قضايا نقص مشاركة الأفراد بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم. والبيروقراطية والتغيير.

وأجرى كاوبيرن (Cowbrun , 2005) دراسة استهدفت الكشف أهم العوائق السلبية المفروضة على مؤسسات التعليم العالي في صياغة وتطبيق الخطط الاستراتيجية هو اعتمادها على التمويل الحكومي، مما جعلها اتكالية، كما أن العديد من المؤسسات لا تدرك أهمية المعلومات التي يتم الحصول عليها من تحليل البيئة الخارجية والداخلية التي قد تكون مصدرا غنيا في تحديد السياسة والممارسات . أما بالنسبة لمرحلة التقييم فقد تبين وجود صعوبة لدى مؤسسات التعليم لمعرفة متى وكيف تراجع وتقييم تقدمها نحو تحقق أهدافها.

واستهدفت دراسة الشاعر (٢٠٠٧) رصد أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، وبلغت عينة الدراسة (١٨٧) مديرا ومديرة، وكشفت النتائج أن نسبة ٦٤.٩% من أفراد العينة أقرت بوجود معوقات في طبيعة التخطيط المدرسي، وعلى رأسها صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل. وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعوقات المتعلقة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المرحلة لصالح المرحلة الثانوية، ولمتغير المؤهل العلمي في المعوقات المتعلقة بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه والمتعلقة بدير المدرسة لصالح حملة الدبلوم.

وفي سبيل تعزيز الجهود وتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي، فقد أجرى العبسي (٢٠٠٤) دراسة استهدفت بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية. استناداً إلى الأدب النظري المتعلق بالموضوع واستطلاع واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية الأردنية الحكومية والخاصة البالغ عددها (١١٢٧) مدرسة اختير منها (٤٠٣) مدرسة بطريقة عشوائية، وقد كشفت النتائج أن ما نسبته ١٠.٥% فقط من إجمالي العينة تعتمد التخطيط الاستراتيجي في عملها، في حين أن معظم المدارس الثانوية تعتمد الخطة السنوية التطويرية ٨٥.١%. وأكدت النتائج الحاجة الماسة إلى توفير دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس.

واستهدفت دراسة شبلاق (٢٠٠٦) الكشف عن دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، تكونت عينة الدراسة من (٨٥) مديراً ومديرة، وقد استخدمت الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج نجاح برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس. وامتلاكهم لمهارات التخطيط التي انعكست على ممارستهم في مجال الإدارة المدرسية وبنسبة مئوية بلغت (٧٨%) كما حقق البرنامج أعلى درجات التنمية لمهارات التخطيط المدرسي في مجال صياغة الرؤية. وتحديد الأهداف، حيث حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٠%) كما أظهرت النتائج 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.

إجمالاً؛ يتبين أن الدراسات السابقة قد استهدفت بحث طبيعة عملية التخطيط الاستراتيجي وماهيتها، ومميزات التخطيط الاستراتيجي وفوائده، والتأكيد على أن هوسبيل للمدراء لتحسين العملية التعليمية في مؤسساتهم. كما كشفت الدراسات عن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في العديد من المنظمات، وبشكل خاص التعليمية منها، والكشف عن مدى فهم وإدراك العاملين والإداريين العاملين لعملية التخطيط الاستراتيجي وإطار العمل الذي يحقق فاعلية هذه العملية. وكذلك تعرف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وقد تنوعت عينات الدراسات السابقة، كما تنوعت أحجامها والبيئات التي تم تطبيق الدراسات عليها، وأن معظم

الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، مع تنوع الأدوات، وإن كان أغلبها قد استخدم أداة الاستبانة، وبعضها قد استخدم الملاحظات والمقابلات. ويشكل عام أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات أهمية عالية وضرورة كبيرة لنجاح المنظمات على مختلف أنشطتها وأشكالها في تحقيق أهدافها. ومنها المنظمات التربوية، وكشفت عن وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه عملية التطبيق على المستوى التنفيذي.

## الإطار النظري

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي ارتبط بمستقبل منظمات الأعمال، حيث ظهر هذا المفهوم نتيجة لتبني منظمات الأعمال للنظام المفتوح في الإدارة، فالمؤسسة ككيان تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة استراتيجيات تتبنى التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين موارد المؤسسة والاستراتيجيات المصاغة (شراب، ٢٠١١، ١٨).

ولقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين. وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً. (Wheelen and hunger, 2000).

ويرى (Kuehl & Iamping, 1990, 232) أنه عملية تحدد من خلالها المؤسسة أهدافها طويلة الأمد والكيفية التي ستقوم بها لتحقيق تلك الأهداف.

ويرى (Ansoff & Mcdonnell, 1990, 15) أنه عملية تحليل ذهنية منطقية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في المؤسسة، ومدى تكيف المؤسسة معها.

ويرى (Hunger & Wheelen, 1997, 10) أن التخطيط الاستراتيجي هو تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيط بالمؤسسة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في

بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها و صياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير، وتشكيل الاستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة. ويرى (السالم، ٢٠٠٠، ١٧) أن التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ومدى تكيف المؤسسة معها، فهو عملية لا تبدأ من فراغ، بل تبدأ عملية تحديد رسالة المؤسسة، وتحليل البيئة وتحديد الأهداف، ووضع وتطوير الاستراتيجيات، ثم تقييمه واختيار الأنسب منها للمنظمة، ويرى توفيق (٢٠٠٣) أنه " الأسلوب الذي يمكن عن طريقه توجيه المؤسسة بدءا من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية، ومواجهة الأزمات وصولا إلى رؤية مختلفة، للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهها فعليا بصورة أفضل لمؤسساتهم بحيث يكون المنظور الجديد، متوجها أساسا إلى المستقبل مع عدم إهمال الحاضر " (توفيق، ٢٠٠٣، ١٤).

ويرى شراب (٢٠١١) أن التخطيط الاستراتيجي يتركز بصفة عامة على التنبؤ بالمستقبل والإعداد له بالاعتماد على تحليل كل من البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها وصياغة الرسالة وتحديد الأهداف ورسم السياسات، ووضع الإجراءات وطرق العمل، وإعداد البرامج الزمنية والموازنات التقديرية لتحقيق الأهداف المرغوبة وإدارة موارد المؤسسة، وتطوير الميزة التنافسية وخلق مستقبل أفضل للمنظمة (شراب، ٢٠١١، ٢٠).

ويرى محمد (٢٠١١) أنه عملية لرسم خطة العمل وإعدادها لتحقيق الأهداف بالاعتماد على تحليل كل من البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها وصياغة الرسالة وتحديد الأهداف ورسم السياسات، ووضع الإجراءات وطرق العمل، وإعداد البرامج الزمنية والموازنات التقديرية لتحقيق الأهداف المرغوبة وإدارة موارد المؤسسة، وتطوير الميزة التنافسية وخلق مستقبل أفضل للمنظمة (محمد، ٢٠١١، ٢٠).

ويتضح مما سبق بأن التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية بالدرجة الأولى ومستمرة لاتخاذ القرارات الخاصة بوضع أهداف المؤسسة بعيدة المدى وصياغة، تشمل الاستراتيجيات الممكنة واختيار الاستراتيجية الأفضل في ظل رسالة المؤسسة وغاياتها المحددة والواضحة،

ومن ثم المشاركة في وضع السياسات والبرامج اللازمة للتطبيق بناء على دراسة وتحليل دقيق للبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية بمساعدة نظام للمعلومات الاستراتيجية . ومن خلاله تتم عملية اتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة بما تمكن من تقليص الفجوة بين ما ترغب المؤسسة في تحقيقه وما تحقق بالفعل؛ وذلك يجعل مغزى التخطيط هو اتخاذ القرارات المتعلقة بالاختيار بين البدائل بالنسبة للأهداف والسياسات وغيرها من أجل تحقيق ما ترغب المؤسسة في تحقيقه على أفضل وجه، وعبر التحكم في الظروف البيئية التي يمكن التحكم فيها، والتكيف مع التي لا يمكن التحكم فيها، لإتاحة أكبر قدر ممكن من الفرص أمام المؤسسة لجعل المرغوب في تحقيقه ممكنا.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، وكذلك في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية طريقة في التفكير تأخذ بالحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها (اللوحي، ٢٠٠٧، ١٦).

وقد ذكر باترك أوكوما (Okuma,2003) في دليل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لبرنامج التنمية المؤسساتية في مؤسسة (اليوناسو) مجموعة من العناصر التي توضح أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء بالمؤسسات حيث :

- يعتمد التخطيط الاستراتيجي وجود رؤية وواضحة ووجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة لأجل تحقيق أهدافها بفاعلية.
- التخطيط الاستراتيجي الجيد يجعل المؤسسة تقبل على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي بمثابة الطريقة الجيدة لحل القضايا المتداخلة ومواجهة التهديدات بطريقة مخطط لها.



- يوفر فرصة للتعلم وبناء الفريق؛ فالتخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة بفرص ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المؤسسة والأفراد ذوي العلاقة.
- يساعد المؤسسة في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها وكذلك يساعدها في تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد وامتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع (Okuma,2003, 4-6).

### أهداف التخطيط الاستراتيجي :

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها ( أبو بكر، ٢٠٠٠، ٢١ - ٢٣ ) :

- ١ تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
  - ٢ تحديد الأولويات حسب الأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية وتخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
  - ٣ زيادة فاعلية وكفاءة اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات.
  - ٤ التركيز على البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
  - ٥ تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا.
  - ٦ تشجيع إشراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين في تحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ويقلل من مقاومتهم للتغيير
  - ٧ تحديد المسار ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها.
  - ٨ تقدير القدرات الحالية والمستقبلية.
  - ٩ تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المؤسسة.
  - ١٠ - التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلا من أسلوب رد الفعل.
- ويمكن بلورة الأهداف العامة للتخطيط التربوي الاستراتيجي في النقاط الآتية (محمد، ٢٠١١، ٧٦ - ٧٨؛ ضحاوي، والمليجي، ٢٠١١، ١١٢-١١٣) :

- دراسة الأوضاع التعليمية وتقويمها إما على المستوى الكلي ( نظام التعليم ) أو على المستوى الجزئي ( مؤسسة تعليمية ) وذلك بتحليل البيئة الخارجية وما توجهه من تحديات ومخاطر، وما تتيحه من فرص مواتية، وتحليل البيئة الداخلية وما فيها من نقاط ضعف ومواطن قوة.
- دراسة التحولات الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمؤسسة التعليمية، أو نظام التعليم في المجتمع، واستشراف التغيرات المتوقعة بما يسهم في رسم اتجاهات المستقبل وتوثيق تواصل وتفاعل المؤسسة التعليمية مع محيطها والمجتمع من جهة ثانية.
- إيجاد قواعد أساسية للبيانات والمعلومات التي يحتاجها جميع العاملين في المؤسسة التعليمية.
- تحديد المسار المناسب للمؤسسة التعليمية من خلال التنبؤ بالمستقبل واحتمالات تغييره، بما من شأنه اختيار البديل أو البدائل الاستراتيجية الممكنة في ضوء الإمكانيات الداخلية واحتياجات البيئة المحيطة.
- تحسين عملية صناعة القرار وبيان آثاره المتوقعة، ووضع السياسات والتعليمات مما يؤدي إلى تطوير مناخ العمل، ورفع قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات.
- تحديد المتطلبات الحقيقية أو الفعلية للمؤسسة التعليمية من الموارد البشرية والمادية واستثمارها الأمثل، والبحث عن سبل التغلب على المشكلات بفكر وأسلوب جديدين، بما من شأنه تحسين أوضاع المؤسسة باستمرار و التركيز على النوعية ورفع قدراتها على القيام بعملها في المستقبل
- تنظيم وترتيب مسارات العمل، وإجراءات وخطوات التنفيذ من خلال توصيف المهام وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات، وتحديث اللوائح والأنظمة، وتشجيع المبادرات الفردية لتطوير العمل وتقوية الاتصال بين العاملين بما من شأنه تنمية التفكير العام لدى جميع العاملين وتفاعلهم مع كل جديد، وجعل المؤسسة والعاملين فيها في حالة يقظة ونشاط دائم.
- ربط التنمية التربوية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية فكلما مكن التخطيط التربوي الاستراتيجي المؤسسة التعليمية من الاستجابة للتنمية و البيئة المحيطة، وتفاعلت مع مطالبها وهمومها، تمكنت من دفع علميات التنمية.

- تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وتحقيق التفوق في الأداء، سواء من خلال توزيع المهام والمسئوليات على مستويات العمل أو تفويض السلطات، أو تحديد أساليب وإجراءات التنفيذ وما يستلزمه ذلك من وضع معايير لقياس الأداء وتحقيق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد.

### فوائد ومزايا التخطيط الاستراتيجي

يرى الحر (2003) أن من أهم فوائد التخطيط الاستراتيجي أنه يُوجد علاقة منطقية ومنهجية بين الغايات، والأهداف الكلية، وبين الخطط التنفيذية التفصيلية، وبالتالي فهو يساهم على تحديد اتجاه ومسار المؤسسة، المستند إلى الأهداف الاستراتيجية والملتزم بالخطط التنفيذية. كما يلغي الفردية، وبتبنى الجماعية. ويساعد المؤسسة على التفكير الإيجابي، وذلك بالنظر للمشكلات كتحددات وللموارد المتوفرة والمطلوبة كمعطيات، ومن ثم التوظيف والاستخدام الأمثل لها، لتحقيق الأهداف المطلوبة. ولذا فالتخطيط الاستراتيجي يهيئ الفرصة للقيادة في المؤسسة، للتفكير من منطلق أن عملية التطوير هي عملية مستمرة وليس آنية (الحر، 2003، 16 - 18).

وقد أشار (ثابت، 2006) أن من فوائد التخطيط للمؤسسات أنه يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة، ويحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة، ويزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها، ويحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات، كما أنه يساهم في زيادة احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد، وتحديد الأولويات والمصادر اللازمة، وزيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية، فضلا عن المساعدة في إدارة الأزمات (ثابت، 2006، 11).

### دواعي التوجه لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في المجال التربوي

إن القيادة الناجحة تمثل إحدى الركائز المهمة لأي مجتمع من المجتمعات لبس لوج الأهداف التي تمكنه من استغلال موارده البشرية والمادية والعلمية في مختلف المجالات؛ ولذا فقد أصبحت هناك قناعة تامة لدى المختصين بالمجال التربوي أن مستقبل التعليم في أي بلد يتوقف بدرجة كبيرة على توفر قيادات واعية لإدارته قادرة على التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لخطط التعليم على جميع المستويات (أبو علي، 2014، 19).

بعدما تأكد أن التخطيط الاستراتيجي في المجال التربوي أصبح أداة فاعلة تضمن للقائد التربوي التفكير المنتظم الذي يسبق عمليات التنفيذ، من خلال تحديد الأهداف والمهام التي ينوي القيام بها وتنفيذها، وتحديد الخطط الكفيلة للوصول إلى الأهداف المخطط لها، عبر استثمار الموارد المتاحة، مع دراسة ومسح شامل للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة التي يقودها من أجل الوقوف على مواطن القوة ومواطن الضعف، والتعرف على التهديدات والمخاطر المتوقعة (المدهون، ٢٠١٣). ومن هنا أصبحت المؤسسات التعليمية أكثر طلباً وحاجة للتخطيط الاستراتيجي من أي مؤسسات أخرى اقتصادية واجتماعية.

وفي هذا السياق يشير العجمي (٢٠٠٨) إلى أن التخطيط الاستراتيجي أصبح مطلباً فريداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية؛ لأجل تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير، وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية.

ويؤكد ضحاوي والمليجي (٢٠١١، ١٤) أن التخطيط الاستراتيجي يعد أسلوباً أمثل لنظم التعليم ومؤسساته المختلفة، وأداة ضمنية لاضطلاع التعليم بواجباته في تحقيق النهضة القادمة، كونه نهجاً لاستشراف المستقبل، وعملية تخطيطية طويلة الأجل تستهدف إنجاز رؤية مرغوبة، ورسم سبل الوصول إليها من خلال مجموعة من الأهداف، بناء على تقويم الظروف والمؤثرات الحالية والمتوقعة وتعيين التوجهات الاستراتيجية واختيار البدائل، ووضع خطط العمل وإجراءات التنفيذ تمهيداً لوضعها موضع التطبيق والتنفيذ.

ولعل مما يدعم ذلك؛ ما خلصت إليه أبرز الاتجاهات العالمية المعاصرة في التخطيط التربوي الاستراتيجي من وجود العديد من التحولات والدواعي التي تدعم الأخذ بالتخطيط التربوي الاستراتيجي أهمها (محمد، ٢٠١١، ٩٧-٩٨؛ ضحاوي، والمليجي، ٢٠١١، ٦٤-٦٧) :

- تضاعف استخدام الطرق العلمية في استعمار المستقبل، بغرض التأثير الفعال فيه.
- تزايد التوجه نحو تطوير مفاهيم وأساليب التخطيط التربوي الاستراتيجي.
- تزايد الاهتمام بكل من التخطيط الموسع والتخطيط المصغر في التعليم.
- التوسع المذهل في استخدام التخطيط التربوي الاستراتيجي سواء لدعم النمو الكمي والكيفي للتعليم أو لتحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية بين الفئات والمناطق.
- تزايد اهتمام مؤسسات التعليم بالتخطيط الاستراتيجي لتجويد التعليم والارتقاء بنوعيته لتزايد حدة المنافسة بين مؤسسات وأنظمة التعليم.

- تعظيم الاستفادة القصوى من موارد التعليم البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف التربوية.
- تطوير نظم تعليم وتعلم جديدة، تركز على التنمية الشاملة لأبناء المجتمع دون فصل بين مراحل التعليم وأنواعه .
- توثيق علاقات التداخل والتكامل بين المركزية واللامركزية في خطط التعليم حتى تتعاضد المكاسب وتتوسع.
- فتح المجال واسعا للمشاركة المجتمعية في دعم التعليم سواء للاستفادة من مشاركة القطاع الخاص في التعليم أو مشاركة المجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني في دعم التعليم، حتى تتكامل الجهود للحكومية وغيره الحكومية في نشر التعليم وتطويره

### مراحل التخطيط الاستراتيجي في المجال التربوي

التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة تضع تصورا لمستقبل التنظيم، وتتأثر بعوامل البيئتين الداخلية والخارجية، وهذه العملية تنظم وتدار على أساس تتابعي مفهوم ( ماهر، ٢٠٠٩، ٢٥). يمر بعدة مراحل أساسية هي:

#### أولاً: مرحلة التهيئة والإعداد:

تتطوي هذه المرحلة على التأكد أن المؤسسة مهيأة لممارسة التخطيط الإستراتيجي من خلال :

- تبني الإدارة العليا لفكرة التخطيط الاستراتيجي والالتزام به.
- وضع إطار لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- تكوين فريق عمل للتخطيط الاستراتيجي (حمودة، ٢٠١٢، ١٨-٢٢).

#### ثانياً: مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة التنظيمية:

إن الهدف من التحليل الاستراتيجي هو تكوين رؤية واضحة عن الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، وعن العوامل الأساسية التي تؤثر على المؤسسة في المدى القصير والمتوسط، وعلى اختيار الاستراتيجية المناسبة ( الحريري، ٢٠٠٧، ٣٤ ). ويرى وهيلين وهونجر Wheelen & Hunger (٢٠٠٠) أن التحليل البيئي عبارة عن عرض وتقييم وجمع المعلومات من بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية وإيصال تلك المعلومات

إلى متخذي القرار داخل المؤسسة . ويعد التحليل الاستراتيجي بمثابة دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة سواء كانت خارجية أو داخلية باعتماد مجموعة من التقنيات لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، والقوة والضعف في البيئة الداخلية بما يسهم في التعرف على أسباب متغيرات البيئة المتسارعة (في : الصرايرة، ٢٠١٢، ٢٤).

وتجدر الإشارة إلى أن عملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة هي عملية مترابطة وليست منفصلة، حيث أن نتيجة التحليل يجب أن تؤدي إلى تحديد أهم نقاط القوة في المؤسسة والتي تمكن المؤسسة من استغلال أهم الفرص المتاحة أمامها وتعظيم الفائدة منها أو تمكن المؤسسة من مواجهة التهديدات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أدائها، وكذلك تحديد أهم نقاط الضعف التي قد تحول دون استغلال الفرص المتاحة أو قد تتسبب في نشوء تهديدات خارجية . وعليه فإن تحديد كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية يساعد الإدارة الاستراتيجية على تبني الاستراتيجية المناسبة في ظل الظروف البيئية المحيطة وذلك تسهيلا للوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (شراب، ٢٠١١، ٢٥). وعندما يتفاعل تحليلا البيئة الخارجية والبيئة الداخلية يصبح بالإمكان تعديل الرؤية والرسالة والأهداف كما يوفر تحليل البيئتين الأسس اللازمة لصياغة الخطة الاستراتيجية ( الكرخي، ٢٠٠٩، ١٦٤).

وفي هذا السياق؛ توجد عدة مداخل لتقدير الموقف الاستراتيجي الراهن للمؤسسة، إلا أن أكثرها شيوعا هو مدخل (SWOT) . الذي يعد من الأدوات الفاعلة التي تستخدم بكثرة في اتخاذ القرارات، وذلك بربط المعلومات المتوفرة عن البيئة المحيطة للمشروع والحصول على قائمة بالعوامل المهمة لتحقيق نجاحه، ووفقا لعملية التحليل تتم عملية التقييم واختيار الاستراتيجيات التي تتناسب مع كل من البيئة الخارجية، والوضع الداخلي للمؤسسة ( Lerner, 1999 ).

ولفظ ( SWOT ) مكون من الأحرف الأولى من الكلمات : نقاط القوة STRENGTHS، ونقاط الضعف WEAKNESSES، والفرص OPPORTUNITIES، والتهديدات THREATS .

### ثالثاً: محددات الاستراتيجية:

يتم وضع محددات الاستراتيجية من خلال العناصر التالية :

#### ١- وضع الرؤية الاستراتيجية

وتمثل الرؤية النظرة البعيدة النافذة التي يطل من خلالها قائد المؤسسة أو مديرها إلى تحقيق الأهداف المرسومة للخطة الاستراتيجية أو هي توصيف عام لمستقبل المؤسسة الذي تطمح الوصول إليه في ضوء تحليل البيئتين الخارجية والداخلية . وتعد حجر الزاوية في بناء الاستراتيجية.

- تعتبر الرؤيا بمثابة تطلعات وطموحات مستقبلية لقيادات المؤسسة
  - هي محصلة تحليل الخبرات السابقة والموقف الراهن والظروف المستقبلية.
  - وتعتبر بمثابة بطاقة هوية للمنظمة تحدد سماتها وتوجهاتها الأساسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة (حمودة، ٢٠١٢، ٢٠).
- ولذا يجب أن تتسم بخصائص ومميزات أهمها أن تعبر بوضوح ودقة عما ترغب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً، وأن تقدم صورة واقعية لما يمكن تحقيقه مستقبلاً.
- وحتى تكون الرؤية الاستراتيجية واضحة ومفهومة للجميع؛ يجب أن تحدد إطار الصورة المثلى للمستقبل المرجو بلوغه، وأن تصاغ بعبارة موجزة وواضحة، وبلغه مؤثرة تخاطب الروح والعقل، وتشد من أزر العاملين، وتشد الهمم لتحقيقها، وأن تكون واقعية وقابلة للتطبيق .
- وحتى تتحقق الرؤية المستقبلية لمؤسسة تعليمية ما، فإن الأمر يتطلب تحديد الأبعاد المختلفة لهذه المؤسسة، من حيث تقديم خدمات تلبي رضا المستفيدين، وإيجاد قوى عاملة بمعرفة متخصصة، وأداء متميز، والعمل مع الأجهزة الحكومية، وغير الحكومية لتقديم خدمات للمستفيدين منها : وتوظيف التقنيات الحديثة لرفع مستوى خدمات المؤسسة، واستخدام أمثل للموارد لتحقيق أفضل عائد وبأقل جهد (محمد، ٢٠١١، ٢٣٠).

#### ٢- تحديد الرسالة الاستراتيجية

الرسالة هي المهمة أو الغرض الأساسي الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المنظمات المشابهة ويحدد من خلالها عمليات المؤسسة من المنظور المنتج ( العارف، ٢٠٠٤، ٢٩ )

والذي وجدت من أجله المؤسسة، وتسعى إلى تحقيقها، وما الذي يجب القيام به، وكيف تؤديه، بصورة تؤدي إلى تحقيق رؤية الاستراتيجية.

وترجع أهمية الرسالة إلى أنها تعمل على (محمد، ٢٠١١، ٢٣٢):

- ضمان الإجماع حول أغراض وغايات المؤسسة.
- توجد أساسا ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.
- إيجاد مناخ تنظيمي موحد.
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية
- توجد إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم، مما يحد من الجهود المتعارضة والمتباينة.
- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية وفقا لاعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل عملية الرقابة والتقييم.
- تمد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.

ويشير النجار (٢٠٠١، ٢٨) إلى أن المؤسسة الناجحة هي التي تقوم بصياغة رسالتها

في شكل مكتوب.

### ٣- وضع الأهداف:

تعد الأهداف الاستراتيجية من أدق وأخطر مراحل التخطيط، وهي الترجمة الفعلية للرؤية والرسالة تحولها إلى مستويات مرغوبة من الأداء، تمثل تعهدا والتزاما إداري لتحقيق نتائج محدودة، أو الوصول إلى منجزات معينة تحول الطموح إلى واقع ملموس (محمد، ٢٠١١، ٢٣٦).

### ٤- رسم الاستراتيجيات:

الاستراتيجية هي الوسيلة لتحقيق الأهداف ومن ثم الغايات، وقد يطلق عليها البرامج الأساسية ذات الأولوية التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية (أبو بكر، ٢٠٠٠، ٢٧) أي أنها جزء من التخطيط الاستراتيجي وتعبر عن مسار، يتم اختياره من بين عدة مسارات، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المؤسسة لنفسها في المستقبل (توفيق، ٢٠٠٤).

وكمرحلة لاحقة لا بد من تحويل الأهداف طويلة الأجل إلى خطط مرحلية

وسياسات وبرامج تنفيذية قابلة للتطبيق العملي ذات مقاييس كمية ونوعية واضحة



ومحددة . وإنشاء الموازنات المالية المتعلقة بأنشطة المؤسسة للفترة القادمة، وهذه البرامج والموازنات على درجة عالية من الأهمية، لكونها تمثل دليل يسترشد به العاملون في هذه المنظمات بالإضافة لكونها مقياس يمكن استخدامه لتحديد ما تم إنجازه من هذه الخطط الاستراتيجية (العارف، ٢٠٠٤، ٢٩).

#### رابعاً: صياغة الخطة الاستراتيجية

بعد الانتهاء من مرحلتي التحليل الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي، تبدأ مرحلة الصياغة الاستراتيجية، إذ لا يمكن نقل الخيار الاستراتيجي إلى أرض الواقع دون صياغات محددة وواضحة المعالم.

تعني صياغة الاستراتيجية إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المؤسسة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها، ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غايتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف، هذا إلى جانب اختيار البديل الاستراتيجي بعد استقرار الاستراتيجيات البديلة والمناسبة (المغربي، ١٩٩٩، ١٩).

#### ▪ وضع الخطة الاستراتيجية وإقرارها

ويمر بناء الخطة الاستراتيجية بالخطوات الآتية (ضحاوي، والمليجي، ٢٠١١، ٢٤٦-٢٥٠):

- ١ وضع الأهداف الفرعية أو التفصيلية المطلوب تحقيقها في الآجال القصيرة والمتوسطة
- ٢ وضع الخطط التفصيلية وتنفيذها بدائلها
- ٣ وضع معايير الأداء ومؤشرات القياس (قياس زمن - قياس كمي - قياس نوعي)
- ٤ وضع خطط الطوارئ
- ٥ مراجعة الخطة الاستراتيجية وإقرارها

#### ▪ المراجعة الاستراتيجية

حيث من الضروري القيام بالمراجعة الاستراتيجية للتوجهات الاستراتيجية ولمسارات الخطة من آن لآخر، وخاصة عندما يظهر التنفيذ بعض المشكلات الداخلية والخارجية التي تحول دون تنفيذ المؤسسة لعدد من ال برامج والأنشطة الجاري تنفيذها مما يؤشر إلى الخطة

الاستراتيجية لن يكون في مقدورها تحقيق أهدافها وخصوصا على المدى الطويل . وفي ضوء المراجعة الاستراتيجية يمكن إجراء التصحيحات اللازمة تبعا لما يكشفه التنفيذ من مشكلات (محمد، ٢٠١١، ٢٧٨-٢٧٩) ويتم ذلك من خلال:

- إعادة فحص الأهداف الاستراتيجية والأهداف التفصيلية، وتعديلها بما يلزم.
- تطوير أساليب وسياسات جديدة تتناسب مع المتغيرات الحاصلة .
- البحث عن بدائل جديدة لرفع كفاية الأداء والإنجاز وفعاليتها.
- تقويم محتوى الخطة الاستراتيجية وبحث وجدوى العمليات المتبعة في وضع الخطة الاستراتيجية.
- فحص مدى دقة نظام المتابعته وتقويمه .
- تقويم ما توفره المراجعة الاستراتيجية من تغذية مرتدة للخطة الاستراتيجية.

#### خامسا: التهيئة للتنفيذ والمتابعة:

تأتي مرحلة توفير متطلبات التنفيذ، كمرحلة مهمة لتنفيذ الخطة ؛ من خلال توزيع نسخ من الخطط التفصيلية التنفيذية على الإدارات والأقسام التعليمية والأفراد وعقد لقاءات جماعية وفردية مع جهات التنفيذ لتهيئتهم فكريا ونفسيا لتحمل المسؤولية، والقيام بواجباتهم خير قيام .

ومرورا بتوفير الموارد المادية والمالية ومستلزمات التشغيل، وانتهاء بتهيئة بيئة المؤسسة التعليمية التنظيمية منها والثقافية، المادية منها والمعنوية اللازمة للتنفيذ ودعم استمراره (محمد، ٢٠١١، ٢٦٩ ؛ ضحاوي، والمليجي، ٢٠١١، ٢٤١).

#### سادسا: تنفيذ الخطة:

عملية تنفيذ الاستراتيجية تسعى إلى نقل الاستراتيجيات المصاغة والخيارات المنتجة إلى أرض الواقع، وإلى نتائج مستهدفة، وتعطي عمليات التنفيذ معنى محدد للالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة بالخطط، وكيفية الوصول إل يها وتساعد في بناء التجربة الذاتية للمؤسسة، واستغلال المهارات الإدارية والموارد البشرية استغلالا فعالا في ضوء وضعها ضمن آليات التنفيذ المعتمد ( الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧).

ويتوقف تنفيذ الخطة الاستراتيجية على توافر مجموعة من المتطلبات (محمد، ٢٠١١،

: (٢٧٤-٢٧٣)

- توظيف الأساليب والأدوات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتجديدها كلما دعت الحاجة لذلك.
- الاستفادة القصوى من الموارد والطاقات المتاحة في بيئة المجتمع المحلي.
- تفعيل نظام المعلومات والاتصالات بين مختلف جهات التنفيذ أفقياً ورأسياً.
- وجود هيئة تعليمية وإدارية وفنية، تتولى التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية.
- عقد لقاءات وندوات وورش عمل للمنفذين بصورة دورية، لمناقشة سير التنفيذ وتدرس التغلب على المشكلات التي تعترضه باستمرار.
- تطوير أداء المؤسسة وتحسينه، سواء من حيث تدعيم الأداء المرتفع للأفراد والجماعات وتوفير متطلبات تحسين الأداء المنخفض من خلال المتابعة المستمرة لتحسين بيئة العمل.
- تطوير التنظيم الإداري للمؤسسة، بهدف توليد الأفكار الابتكارية، وتحسين التنظيم الإداري ودعم مرونة الإجراءات والقواعد والسياسات والأنظمة الإدارية.
- تدعيم وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية.
- تدعيم قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات ؛ عبر توفير البيانات والمعلومات الكاملة، وسرعة تبادلها، وتوفير آلية تستطيع من خلالها المؤسسة استرداد عافيتها وقوتها في حال تعرضها لازمات عنيفة، أو من حيث توفير بدائل المشاهد المستقبلية ( سيناريوهات ) لمواجهة الطوارئ.
- وجود قيم مشتركة تحدد التطلعات والطموحات المشتركة لجميع أفراد المؤسسة، وتعبر عن توجهاتهم المستقبلية.

### سابعاً: الرقابة والتقييم:

تعتبر عملية المتابعة والتقييم المرحلة الأخيرة و المهمة من مراحل التخطيط الاستراتيجي. وتأتي عملية الرقابة والتقييم للاستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيسياً في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث تستهدف التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ وأن عملية الرقابة على الخطة الاستراتيجية تمتد من التأكد من وجود التفكير الاستراتيجي،

والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقتها للمخطط المستهدف.

وتتضمن هذه المرحلة الإجراءات الآتية ( العارف، ٢٠٠٤؛ ماهر، ٢٠٠٦؛ ابن حبتور، ٢٠٠٤؛ عباس، ٢٠٠٥؛ والكردي، ٢٠١٠، ٤١-٤٢):

أ) **قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة** : وتوجد أداتان رئيستان يكثر استخدامها لتحقيق هذا الغرض وهما:

١- **الملاحظة الشخصية** : تتطلب هذه الوسيلة تواجد أو قيام المدير المسئول بزيارة مواقع العمل ولو على فترات متباعدة للوقوف على سير عمليات التنفيذ.

٢- **تقارير المتابعة** : تبرز أهمية التقارير كونها وسيلة للاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وبين الإدارة والمستويات التنفيذية المختلفة. ويفضل أن تكون التقارير مكتوبة، ودورية، وسريعة التداول، كما يجب أن تتميز بالدقة والشمولية في العرض.

ب) **اتخاذ الإجراءات التصحيحية** : وتعد هذه الخطوة أساسية وفعالة في مرحلة المتابعة والتقييم، ففيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي، باعتماد الإجراءات اللازمة وهي : تحديد أسباب الانحراف ، واختيار الطرق العلاجية المناسبة ، والتأكد من نجاح تطبيق الإجراء التصحيحي.

ومن هنا تأتي أهمية الرقابة والمتابعة حيث تساعد الإدارة الاستراتيجية للمنظمة في العمل على تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب مما يؤدي إلى عدم الهدر في الوقت وفي الموارد المادية والبشرية، كما أنها أداة رئيسة لتحديد القصور ومعالجتها وتعزيز جوانب النجاح وتطويرها كما أنها تساعد على التأكد من دقة التنبؤات المستقبلية .

#### **الأداء: مفهومه ومعايير جودته**

الأداء هو سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، عبر استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال هدفها تحقيق نتيجة محددة (المانع، ٢٠٠٦، ٣٤).

وعلى مستوى الأفراد يعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز ( درة، 2003، ٢٤) ويتمثل الأداء الفردي في الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته التي من المتوقع القيام بها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق

أهداف الوحدة التنظيمية . وهو يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه . وقد يكون من خلال مقارنة الأداء الفردي بالأهداف المتوقع تحقيقها من الفرد ، ويمكن النظر لقياس الأداء الفردي باعتباره عملا من أعمال الرقابة يمارسه المدير المباشر للوقوف على حسن سير عمل الفرد في إدارته . أما الأداء المؤسسي فهو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها، ويمثل منظومة متكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية؛ وتقوم بتقييمه الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية، ويقاس فيه الفعالية الاقتصادية، والفعالية الإدارية . ومؤشرات القياس هي درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ودرجة الآلية، ونظم إنتاج المخرجات و درجة المركزية وأنظمة الجزاء وتدرجها وفعالية(الكساسة، ٢٠١١، ٣٦ - ٣٨).

والأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم؛ وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية (عايش، 2008، ٤٤) .

ويتأثر الأداء بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، كما يتأثر بعوامل داخلية تتضمن قدرا ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي (المانع، ٢٠٠٦، ٣٥).

أما تحسين الأداء وجودته فيعني استخدام جميع الموارد المتاحة في سبيل تحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال المادي والبشري بالطريقة المثلى (المربع، ٢٠٠٤، ٦٥).

ويتطلب تحسين الأداء لأي مؤسسة ضرورة توازن عناصر الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجية، والتكلفة، وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار . حيث تنحصر أهم معايير الأداء الجيد (المانع، ٢٠٠٦، ٣٨) فيما يلي:

- **الجودة:** والجودة تحمل معنى واقعي يعني التزام المؤسسات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزام المنظمات

بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، وكذلك معنى حسي يرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها .

- **الكمية:** يقصد بالكمية حجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.
- **الوقت:** فالأداء الجيد هو الذي يتم في الوقت المحدد والمناسب دون هدر له.

### **التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء**

يمكن تحسين الأداء عبر اتباع منهجية التخطيط الاستراتيجي ، ومراحله الأساسية المعروفة. حيث أشار محمد (٢٠١١، ٧٨) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل فعال في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وتحقيق التفوق في الأداء، سواء من خلال توزيع المهام والمسئوليات على مستويات العمل أو تفويض السلطات، أو تحديد أساليب وإجراءات التنفيذ وما يستلزمه ذلك من وضع معايير لقياس الأداء وتحقيق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد. وقد ذكر أوكوما (Okuma,2003: P4-6) أن تحسين الأداء يمكن تحقيقه من خلال اتباع منهجية التخطيط الاستراتيجي التي تسهم في:

- **وجود رسالة وأهداف و خطة عمل واضحة للمؤسسة:** حيث يؤثر ذلك إيجاباً على أداء المؤسسة، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة للمؤسسة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة.
- **التركيز والتوجيه:** فالتخطيط الاستراتيجي يجعل المؤسسة تقبل على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المؤسسة.
- **حل المشاكل:** المؤسسات بصفة عامة والتعليمية بصفة خاصة تواجه مجموعة من الفرص والتحديات التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل، والتخطيط الاستراتيجي بمثابة طريقة مثلى لحل القضايا المتداخلة ومواجهة التحديات بطريقة مخطط لها.
- **توافر فرص للتعلم وبناء الفرق:** فالتخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المؤسسة والأفراد ذوي العلاقة.

- **الاتصال والتسويق :** التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة اتصال وتسويق فعال وخاصة أن بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة كمتطلب للمساهمة واستمرار الدعم.
- **التغلب على الأزمات الحالية والعمل على تجنب الأزمات المستقبلية:** فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تحديد موارد المؤسسة والحصول على المزيد من الموارد وامتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.
- **التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل فيها وحلها .**  
وقد أضاف ثابت (٢٠٠٦ ، ١١) أن التخطيط الاستراتيجي:
  - ١ يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.
  - ٢ يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
  - ٣ يميز مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.
  - ٤ يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.
  - ٥ -يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.
  - ٦ تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.
  - ٧ زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.
  - ٨ -المساعدة في إدارة الأزمات.

ومن خلال مدخل التخطيط الاستراتيجي يمكن تطوير الأداء عبر الاستغلال الأمثل للموارد حيث إن تطوير الأداء يشير إلى قدرة المؤسسة على حسن استغلال كافة الموارد المادية أو البشرية المتاحة والطاقات التي تمتلكها المؤسسة . حيث يسهم التخطيط الاستراتيجي في ذلك بدرجة عالية من خلال حسن توجيه واستخدام هذه الموارد بما يحقق درجات مرتفعة في انجاز الأعمال المطلوبة والسعي نحو تحقيق ما يمكن أن نسميه التمييز في الأداء المؤسسي في ضوء الاستخدام الكفاء والفعال للموارد (أبو الفتوح ، ٢٠٠٩ ، ٤٥).

وعلى ذلك يعد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً فعالاً يؤدي إلى تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية ، حيث إنه يساعد في التصدي للتغيرات الهائلة في البيئتين الداخلية والخارجية، والاستجابة للتحديات الظاهرة التي بدأ نظام التعليم يعاني منها ؛ مثل: تضائل الدعم المالي الحكومي، والتغيرات السكانية، وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، وانتشار مفاهيم

ديمقراطية القبول وتكافؤ الفرص التعليمية، وارتفاع تكلفة التعليم، وتغير طبيعة التعليم من الشكل التقليدي للفصول الدراسية التي تعتمد على عملية التعليم ، إلى أشكال أخرى من التعليم، كالتعليم عن بعد، والتعليم الافتراضي، والتعليم المستمر، الخ. وبالتالي زادت حدة المنافسة بين المؤسسات التعليمية حول مصادر التمويل والطلاب وتطلب ذلك مزيدا من الاهتمام بجودة التعليم والارتقاء بمستوى الخدمات.

### إجراءات الدراسة الميدانية:

#### مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من مجموعة المديرين والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام والمعلمين في المدارس الثانوية بدولة الكويت والبالغ عددهم (10286) حسب احصاءات قطاع التخطيط بوزارة التربية في العام الدراسي ٢٠١٦ / ٢٠١٧ .

#### عينة الدراسة

تم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة من المناطق التعليمية المختلفة . حيث تم اختيار (٨) مدارس من كل منطقة تعليمية؛ منها (٤) مدارس للبنين و(٤) مدارس للبنات، وبذلك يكون تم اختيار (٤٨) مدرسة من بين (١٣٩) عدد المدارس الثانوية في دولة الكويت، وذلك يعادل نسبة (٣٤.٥%) تقريبا، وقد تم توزيع (١٠٤٠) استمارة من الأداة، تم استرجاع (٩٩٦) منها، ومن بينها وجد (٦) استمارات غير مكتملة البيانات، فتم استبعادها، وبالتالي أصبح عدد أفراد العينة هو (٩٩٠) فردا من مدرء المدارس الثانوية ومدراءها المساعدين وكذلك رؤساء الأقسام العلمية والمعلمين، وهذا يمثل نسبة (٩.٦%) تقريبا من مجتمع الدراسة؛ ووصف العينة يوضحه جدول (١) الآتي:

جدول (١) توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة (ن = ٩٩٠)

المتغير	العدد	%
النوع	ذكر	٤٨٧
	أنثى	٥٠٣
المؤهل	جامعي	٨٣٦
	جامعي + دبلوم	١١٢
	ماجستير - دكتوراه	٤٢



٤,٨	٤٨	مدير	الوظيفة
٦,٩	٦٨	مدير مساعد	
١٤,٨	١٤٧	رئيس قسم	
٧٣,٤	٧٢٧	معلم	
٢٠,٢	٢٠٠	أقل من ٥ سنوات	الخبرة
٤١,٣	٤٠٩	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	
٣٨,٥	٣٨١	١٠ سنوات فأكثر	
١٣,٧	١٣٦	العاصمة	المنطقة
٢٦,٣	٢٦٠	حولي	
١٨,١	١٧٩	الجهراء	
١٧,١	١٦٩	الفروانية	
١٤,٨	١٤٧	الأحمدي	
١٠,٠	٩٩	مبارك الكبير	
١٠٠,٠	٩٩٠	المجموع	

## أداة الدراسة

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، تمكن الباحث من إعداد أداة خاصة بالدراسة الحالية، وهي اس تبانة تكونت من (٤٨) عبارة، وزعت على (٦) محاور كالتالي:

- المحور الأول: الرؤية؛ ويتضمن (٨) عبارات.
- المحور الثاني: الرسالة؛ ويتضمن (٥) عبارات.
- المحور الثالث: وضع الخطة وتنفيذها وتقويمها، ويتضمن (٨) عبارات.
- المحور الرابع: تحليل البيئة الداخلية؛ ويتضمن (٨) عبارات.
- المحور الخامس: تحليل البيئة الخارجية؛ ويتضمن (٥) عبارات.
- المحور السادس: تحسين الأداء؛ ويتضمن (١٤) عبارة.

## صدق الأداة

اعتمد الباحث صدق المحكمين، للتحقق من صدق الاستبانة، حيث تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين في الإدارة التربوية عددهم (٩) بهدف التحقق

من مناسبة الأداة لهدف الدراسة، والتحقق من وضوح العبارات ومن صياغتها اللغوية، وقد أبدوا بعض الملاحظات، وفي ضوءها تم مراجعة الصورة الأولية للأداة وتطويرها ووضعها في صورتها النهائية.

### ثبات الأداة

للتعرف على مدى ثبات الأداة، تم تطبيقها على عدد (٣٠) فردا من مجتمع الدراسة من خارج العينة، ثم أعيد تطبيقها على نفس المجموعة بعد مضي (ثلاثة أسابيع) على التطبيق الأول، وتم حساب معامل الارتباط بين درجاتهم على التطبيقين باستخدام معادلة الارتباط الخطي لبيرسون وقد بلغ معامل الثبات باستخدام المعادلة (٠.٩٦٢) وهو معامل ارتباط قوي، يدل على درجة عالية من الثبات .

كما تم استخدام معامل ثبات ( Cronbach Alpha )، وقد كانت هذه القيم مقبولة لأغراض هذه الدراسة، والجدول (٢) يبين معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة، والأداة ككل.

جدول (٢) قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة والأداة ككل

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
الرؤية	٨	٩٢٦.
الرسالة	٥	٨٨١.
وضع الخطة ومتابعة تنفيذها وتقييمها	٨	٩٣١.
تحليل البيئة الداخلية	٨	٩٣١.
تحليل البيئة الخارجية	٥	٩١٣.
التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء	١٤	٩٦١.
الأداة ككل	٤٨	٩٨٥.

يتضح من جدول (٢) أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ هي معاملات مرتفعة، تدل على ثبات جيد للأداة، وأن هناك اتساق داخلي بين فقرات الاستبانة، مما يدل على أن الأداة صالحة لتحقيق أهداف الدراسة.

### أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

بعد تجميع الاستمارات، تم إدخالها للحاسب، وتم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ١٨، ومعالجتها، بالأدوات الإحصائية التي تناسب طبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

- معامل الارتباط الخطي لبيرسون للتأكد من ثبات الأداة، وكذلك معامل ثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة.
- حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لتحديد درجة موافقة العينة على ما تضمنته كل عبارة والمحور ككل.
- اختبار (T-Test) لبيان دلالة الفروق بين متوسطي درجات العينيتين المستقلتين حسب النوع (ذكور - إناث).
- اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لبيان دلالة الفروق في المتغيرات غير ثنائية التصنيف (المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

وقد تمت اجابات العينة وفق مدرج خماسي للوقوف على درجة تحقق التخطيط الاستراتيجي وإسهامه في تحسين الأداء من وجهة نظرهم في المدارس الثانوية بدولة الكويت . وعند إدخال البيانات للحاسب أعطى أعلى تدرج للموافقة على مضمون العبارة خمس درجات، وأدنى تدرج للموافقة عليها درجة واحدة، وبالتالي كانت الدرجات التي أعطيت للاختيارات هي (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المعيار الآتي لتصنيف مستويات المتوسط الحسابي لأغراض تحليل النتائج:

- ١ المتوسط الحسابي (١.٠٠ - أقل من ٢.٣٤) هو متوسط حسابي مستواه ضعيف وهو يشير إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الواقع المدرسي بدرجة قليلة.
- ٢ المتوسط الحسابي (٢.٣٤ - أقل من ٣.٦٨) هو متوسط حسابي مستواه متوسط وهو يشير إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الواقع المدرسي بدرجة متوسطة.
- ٣ المتوسط الحسابي (٣.٦٨ - ٥.٠٠) هو متوسط حسابي مستواه مرتفع وهو يشير إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الواقع المدرسي بدرجة كبيرة .

#### عرض النتائج ومناقشتها:

في هذا الجزء من الدراسة نجيب على أسئلة الدراسة (الثاني والثالث والرابع) حيث تمت الإجابة على السؤال الأول التي تناول الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم

والأهمية والأهداف والفوائد والمراحل ومبررات استخدامه في المجال التربوي في الإطار النظري من هذه الدراسة.

### ١- نتائج السؤال الثاني

نصّ السؤال الثالث على: ما درجة تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي على مدارس المرحلة الثانوية من التعليم العام في وزارة التربية بدولة الكويت؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات الأداة، وتم رصد نتائج ذلك في الجداول (٣-٨) الآتية.

#### جدول (٣) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لتقديرات العينة لتطبيق التخطيط

##### الاستراتيجي على مدارس التعليم الثانوي الحكومية بدولة الكويت

الترتيب	الدرجة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	المحسور
١	كبيرة	٧٨,٢%	٣,٩١	الرؤية
٢	كبيرة	٧٨%	٣,٩٠	الرسالة
٣	كبيرة	٧٨%	٣,٩٠	وضع خطة استراتيجية للمدرسة
٤	كبيرة	٧٦,٦%	٣,٨٨	تحليل البيئة الداخلية
٥	كبيرة	٧٦,٦%	٣,٨٣	تحليل البيئة الخارجية
	كبيرة	٧٧,٦٨%	٣,٨٨٤	الكل

تشير النتائج في جدول (٣) أن عملية التخطيط الاستراتيجي متحققة في الواقع الإداري بالمدارس الثانوية بدرجة كبيرة، وذلك استناداً إلى قيمة المتوسط الحسابي لإجابات العينة على عبارات الأداة في محاورها المختلفة؛ حيث جاءت بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٨٤) من (٥) درجات، وهو متوسط حسابي درجته كبيرة تبعاً لمعيار تصنيف مستويات المتوسط الحسابي المعتمد في الدراسة الحالية، وهو يعادل وزن نسبي مئوي (٧٧.٦٨%).

وتتفق نتائج الدراسة في ذلك من نتائج دراسة (حمودة، ٢٠١٢) التي توصلت إلى أن الدرجة الكلية لتطبيق الخطة الاستراتيجية كانت بدرجة كبيرة. بينما تختلف من نتائج دراسات (الحجار، 2001) التي كشفت أن درجة ممارسة التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة بشكل عام هي بمستوى متوسط، ونتائج دراسة (الحوسني، ٢٠٠٩) التي كشفت أن درجة تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت متوسطة. ونتائج دراسة (الكردي، ٢٠١٠) التي بينت أن درجة تطبيق الاستراتيجي في مديريات

التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية هي درجة متوسطة، ودراسة (أبو خنلة، ٢٠١١) التي كشفت أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي هي درجة متوسطة، ودراسة (العمرات، ٢٠١٤) التي توصلت إلى أن تقدير أفراد عينة الدراسة لتحقق التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة.

ولتعرف درجة تحقق عناصر التخطيط الاستراتيجي ومراحلها في الواقع الإداري المدرسي، تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات العينة في كل محور على حدة؛ والجدول (٤) الآتية توضح ذلك:

### ١- الرؤية

كانت النتائج كما هو موضح في جدول (٤) الآتي :

جدول (٤) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول (الرؤية) مرتبة تنازليا

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب حسب درجة التطبيق
١	توضع رؤية للمدرسة تتسم بالوضوح	٤,٠١	كبيرة	١
٧	تعلن الرؤية للعاملين في المدرسة	٣,٩٩	كبيرة	٢
٢	تصاغ الرؤية بصورة تتصف بالبساطة	٣,٩٦	كبيرة	٣
٥	توضح رؤية مدرسية تطمح إلى إنجاز متميز يتمتع بالجودة الشاملة	٣,٩١	كبيرة	٤
٦	تؤكد الرؤية أهمية مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي وتعاونهم.	٣,٩١	كبيرة	٥
٨	تحدد رؤية المدرسة صورة واضحة لكيفية تحقيق الرسالة	٣,٩١	كبيرة	٦
٤	يضمن الرؤية تصورا لمستقبل المدرسة في ضوء إمكانياتها ومواردها المتاحة	٣,٨٣	كبيرة	٧
٣	يتم إشراك العاملين في صياغة رؤية المدرسة	٣,٧٤	كبيرة	٨
	الإجمالي	٣,٩١	كبيرة	

تكشف النتائج في جدول (٤) أنه يتم إعداد رؤية خاصة للمدرسة من قبل الجهاز الإداري بالمدرسة بدرجة كبيرة، إذ جاءت الإجابات على عبارات المحور الأول (الرؤية) بمتوسط حسابي (٣.٩١) من أصل (٥) درجات، وذلك يعادل وزن نسبي مؤوي قدره (٧٨.٢%)، وهو متوسط حسابي مستواه مرتفع تبعا للتصنيف الذي تم اعتماده لتصنيف مستويات المتوسط الحسابي.

وبصفة عامة يتبين أن إدارات المدارس الثانوية بدولة الكويت تسعى إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الواقع الإداري المدرسي، حيث تهتم بوضع رؤية للمدرسة تتسم بالوضوح، وتعلنها للعاملين في المدرسة، وتهتم بصياغتها بصورة تتصف بالبساطة، لتوضح ما تطمح إليه من إنجاز متميز يتمتع بالجودة الشاملة، وتتضمن تصورا لمستقبل المدرسة في ضوء إمكانياتها ومواردها المتاحة من خلال مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي وتعاونهم.

### ٣- الرسالة

كانت النتائج كما هو موضح في جدول (٥) الآتي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني (الرسالة) مرتبة تنازليا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب حسب درجة التطبيق
٥	تصاغ رسالة المدرسة في ضوء الأهداف التعليمية في وزارة التربية	٣,٩٧	كبيرة	١
٣	يحدد في الرسالة الأهداف والغايات التي تسعى المدرسة إلى بلوغها	٣,٩٦	كبيرة	٢
٢	تصاغ رسالة للمدرسة بصورة تتسم بدقة التعبير.	٣,٩٠	كبيرة	٣
١	توضع رسالة للمدرسة تتوافق مع رؤيتها	٣,٨٩	كبيرة	٤
٤	يتم إشراك العاملين في صياغة رسالة المدرسة	٣,٧٩	كبيرة	٥
	الإجمالي	٣,٩٠	كبيرة	

تكشف ال نتائج في جدول (٥) أنه يتم إعداد رسالة خاصة للمدرسة من قبل الجهاز الإداري بالمدرسة بدرجة كبيرة، إذ جاءت الإجابات على عبارات المحور الثاني (الرسالة) بمتوسط حسابي (٣.٩٠) من أصل (٥) درجات، وذلك يعادل وزن نسبي مؤوي قدره (٧٨%)، وهو متوسط حسابي مستواه مرتفع تبعال لتصنيف الذي تم اعتماده لتصنيف مستويات المتوسط الحسابي.

وتبين النتائج أن الإدارات المدرسية في المدارس الثانوية بدولة الكويت تهتم بصياغة رسالة للمدرسة في ضوء الأهداف التعليمية التي تحدها وزارة التربية، يتم من خلالها تحديد الأهداف والغايات التي تسعى المدرسة إلى بلوغها، وفي سبيل ذلك تسعى المدرسة لأن تصاغ هذه الرسالة بصورة تتسم بدقة التعبير، وتحرص على أن

تكون متوافقة مع رؤية المدرسة، ولضمان تفاعل جميع العاملين في المدرسة في تحقيق هذه الرسالة يتم إشراك العاملين في صياغتها.

### ٣- وضع الخطة وتنفيذها

كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٦) الآتي :

جدول (٦) المتوسطات الحسابية لإجابات العينة لعبارات المحور الثالث  
(وضع الخطة وتنفيذها) مرتبة تنازليا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب حسب درجة التطبيق
١	يتم وضع خطة استراتيجية واضحة للمدرسة	٤,٠٦	كبيرة	١
٧	تحدد مؤشرات أداء لتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية .	٣,٩٦	كبيرة	٢
٢	يتم رسم خطط عمل بديلة لكل إستراتيجية تحسباً لأي تغيير.	٣,٩١	كبيرة	٣
٦	يتم اعتماد معايير محددة لمتابعة تحقيق الأهداف الموضوعية للخطة.	٣,٨٩	كبيرة	٤
٤	تراجع وثيقة الخطة النهائية لإجراء التعديلات اللازمة قبل التطبيق	٣,٨٨	كبيرة	٥
٥	يوضع وصف تفصيلي للأنشطة الواجب القيام بها، لإنجاح الخطة الإستراتيجية	٣,٨٨	كبيرة	٦
٨	يتم تقديم تغذية عكسية لعمليات تنفيذ الخطة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.	٣,٨٤	كبيرة	٧
٣	يتم إشراك العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية	٣,٨١	كبيرة	٨
	الإجمالي	٣,٩٠	كبيرة	

تكشف النتائج في جدول (٦) أنه يتم وضع خطة استراتيجية خاصة للمدرسة من قبل الجهاز الإداري بالمدرسة بدرجة كبيرة، إذ جاءت الإجابات على عبارات المحور الثالث (وضع الخطة وتنفيذها) بمتوسط حسابي (٣.٩٠) من أصل (٥) درجات، وذلك يعادل وزن نسبي مؤي قدره (٧٨%)، وهو متوسط حسابي مستواه مرتفع.

ويتبين أن الإدارات المدرسية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت تسعى إلى اعتماد أسلوب التخطيط الاستراتيجي في عملها، من خلال الحرص على وضع خطة استراتيجية واضحة للمدرسة، مع وضع وصف تفصيلي للأنشطة الواجب القيام بها لإنجاح الخطة؛ ويتم اعتماد معايير محددة لمتابعة تحقيق الأهداف الموضوعية للخطة يتم من خلالها تحديد مؤشرات

أداء لتقييم تنفيذ الخطة ، مع وضع خطط عمل بديلة لكل إستراتيجية تحسباً لأي تغيير ، ويتم مراجعة وثيقة الخطة النهائية لإجراء التعديلات اللازمة قبل التطبيق ، يتم تقديم تغذية عكسية لعمليات تنفيذ الخطة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، ولضمان حسن تطبيق الخطة وتفاعل جميع العاملين يتم إشراك العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية ومناقشتهم في عباراتها وعناصرها الأساسية.

#### ٤- تحليل البيئة الداخلية

كانت النتائج كما هو موضح في جدول (٧) الآتي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على عبارات المحور الرابع (البيئة الداخلية) مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب درجة التطبيق	الدرجة	المتوسط الحسابي	العبارات	ر
١	كبيرة	٣,٩٧	يتم تحديد نقاط القوة في البيئة الداخلية المدرسية	٢
٢	كبيرة	٣,٩٥	يتم تحديد نقاط الضعف في البيئة الداخلية المدرسية	١
٣	كبيرة	٣,٩٣	تعزز الأنشطة التي تنمي مواهب الطلبة وتلبي رغباتهم	٦
٤	كبيرة	٣,٨٦	تحدد احتياجات العاملين التدريبيين في المدرسة	٣
٥	كبيرة	٣,٨٦	يتم التأكد من كفاية المباني والمرافق والتجهيزات المدرسية لممارسة الأنشطة التربوية	٧
٦	كبيرة	٣,٨٣	تنظم برامج تدريب فعالة للعاملين وفقاً لاحتياجاتهم	٤
٧	كبيرة	٣,٨١	يتم التعرف على حاجات الطلبة النفسية والاجتماعية بدراسة السجل الخاص لكل منهم	٥
٨	كبيرة	٣,٧٩	يتم توفير الإمكانيات المادية والتجهيزات اللازمة للقيام بالعملية التعليمية	٨
	كبيرة	٣,٨٨	الإجمالي	

تكشف النتائج في جدول (٧) أنه يتم تحليل البيئة الداخلية للمدرسة من قبل الجهاز الإداري بالمدرسة بدرجة كبيرة، إذ جاءت الإجابات على عبارات المحور الرابع (البيئة الداخلية) بمتوسط حسابي (٣.٨٨) من أصل (٥) درجات، وذلك يعادل وزن نسبي مؤي قدره (٧٧.٦%)، وهو متوسط حسابي مستواه مرتفع. ويتم هذا التحليل عبر مجموعة من الخطوات تبدأ بوضع رؤية للمؤسسة التعليمية ورسالة مع وضع عناصر الخطو ومراجعتها قبل التنفيذ مع اعتماد معايير محددة للوقوف على درجة تحقق أهداف التخطيط الاستراتيجي. وفي هذا الإطار



يتم تحليل البيئة الداخلية لتحديد أهم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية المدرسية، ومن أهم المداخل التي تعزز نقاط القوة في البيئة المدرسية تعزيز الأنشطة التي تنمي مواهب الطلبة وتلبي رغباتهم، مع تحديد احتياجات العاملين التدريبيين في المدرسة، وتنظيم برامج تدريب فعالة للعاملين وفقا لاحتياجاتهم، وكذلك التعرف على حاجات الطلبة النفسية والاجتماعية بدراسة السجل الخاص لكل منهم، والتأكد من كفاية المباني والمرافق والتجهيزات المدرسية لممارسة الأنشطة التربوية لأجل توفير الإمكانيات المادية والتجهيزات اللازمة للقيام بالعملية التعليمية.

### 5- تحليل البيئة الخارجية

كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٨) الآتي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية لإجابات العينة لعبارات المحور الخامس (البيئة الخارجية) مرتبة تنازليا

الترتيب حسب درجة التطبيق	الدرجة	المتوسط الحسابي	العبارة	م
١	كبيرة	٣,٨٨	يتم دراسة الموارد المتوفرة في البيئة الخارجية لبحث مدى الاستفادة منها	٢
٢	كبيرة	٣,٨٥	يتم التعرف على الفرص المتاحة التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية	١
٣	كبيرة	٣,٨٣	يتم رصد القيم والعادات الاجتماعية لتعزيز الجيد منها ومحاولة تغيير غير الصحيح منها	٤
٤	كبيرة	٣,٨٣	يتم تفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة والبيئة الخارجية	٥
٥	كبيرة	٣,٧٦	يتم تحديد التهديدات والمخاطر في البيئة الخارجية التي تؤثر على العملية التعليمية بالمدرسة	٣
كبيرة		٣,٨٣	الإجمالي	

تكشف النتائج في جدول (٨) أنه يتم تحليل البيئة الخارجية للمدرسة من قبل الجهاز الإداري بالمدرسة بدرجة كبيرة، إذ جاءت الإجابات على عبارات المحور الخامس (البيئة الخارجية) بمتوسط حسابي (٣.٨٣) من أصل (٥) درجات، وذلك يعادل وزن نسبي مئوي قدره (٧٦.٦%)، وهو متوسط حسابي مستواه مرتفع تبعا للتصنيف الذي تم اعتماده لتصنيف مستويات المتوسط الحسابي.

حيث يتم دراسة الموارد المتوفرة في البيئة الخارجية لبحث مدى الاستفادة منها لمعرفة الفرص المتاحة التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية، ومن أهمها القيم والعادات الاجتماعية لتعزيز الجيد منها ومحاولة تغيير غير الصحيح منها، وكذلك تحديد التهديدات

والمخاطر في البيئة الخارجية التي تؤثر على العملية التعليمية بالمدرسة، وفي ضوء تحديد مجالات تفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة والبيئة الخارجية للاستفادة من جهودها الممكنة في تحقيق أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي.

## ٢- نتائج السؤال الثالث

نص السؤال الثالث على : كيف يسهم تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في رفع مستوى الأداء في المدارس الثانوية بدولة الكويت ؟ ولإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على عبارات المحور السادس (التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء). وكانت النتائج كما هو موضح في جدول (٩) الآتي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على المحور السادس (تحسين الأداء) مرتبة تنازليا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب حسب درجة التطبيق
٢	يساعد في تكوين الرؤية الواضحة التي تسهم تحقيق الأهداف	٤,٠٤	كبيرة	١
١٤	يسهم في تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي مستمر	٣,٩٩	كبيرة	٢
٥	يلزم العاملين بأداء المهام كما هي محددة في الخطة	٣,٩٦	كبيرة	٣
٣	يحسن من صياغة الأهداف التشغيلية	٣,٩٥	كبيرة	٤
١٠	يسهم في تدريب القيادات التربوية على وضع رؤية واضحة للمؤسسة التعليمية	٣,٩٤	كبيرة	٥
١٢	يساعد على التدريب لانجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد	٣,٩٤	كبيرة	٦
١٣	يؤكد على مقارنة نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء في السنوات السابقة	٣,٩٤	كبيرة	٧
٧	يساهم في تحسين أداء العاملين وفق حاجات التطور المهني	٣,٩٣	كبيرة	٨
١	يتيح الفرصة للتعبير عن طاقات العاملين	٣,٩٢	كبيرة	٩
٦	يسهم في توفير التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة	٣,٩٢	كبيرة	١٠
١١	يحفز العاملين ويشجعهم على التغيير والإبداع	٣,٩١	كبيرة	١١
٩	يتيح الفرصة لإشراك العاملين في وضع الخطط التشغيلية	٣,٨٨	كبيرة	١٢
٤	يسهم في تحديد واضح لمستويات المهام التي يقوم بها العاملون	٣,٨٧	كبيرة	١٣
٨	يعزز علاقة المدرسة مع مؤسسات المجتمع المدني	٣,٨٧	كبيرة	١٤
	الإجمالي	٣,٩٣	كبيرة	

تكشف النتائج في جدول (٩) أن تقديرات العينة تشير إلى قناعتهم بأن التخطيط الاستراتيجي يسهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء وجودته، إذ جاءت الإجابات على عبارات

المحور السادس (تحسين الأداء) بمتوسط حسابي (٣.٩٣) من أصل (٥) درجات، وذلك يعادل وزن نسبي مئوي قدره (٧٨.٦%)، وهو متوسط حسابي مستواه مرتفع تبعا للتصنيف الذي تم اعتماده لتصنيف مستويات المتوسط الحسابي.

وتتفق هذه النتيجة من نتيجة دراسة (Moxley , 2003) التي توصلت إلى أن الفاعلية الكلية للتخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بتحسين الأداء هي عالية أو عالية جدا. وتكشف هذه النتائج عن وجهة نظر العاملين في المدارس الثانوية لأن التخطيط الاستراتيجي يسهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء وتنميته؛ ومرجع ذلك أنه يساعد في تكوين الرؤية الواضحة التي تسهم تحقيق الأهداف، ويسهم في تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي مستمر، ويلزم العاملين بأداء المهام كما هي محددة في الخطة إذ يحسن من صياغة الأهداف التشغيلية، وتحديد الاحتياجات للعاملين الذي يعد منطلقا مهما في تدريب القيادات التربوية على وضع رؤية واضحة للمؤسسة التعليمية، لأجل التدريب على كيفية انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد . وبالتالي يسهم في توفير التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة، ويسهم في تحديد واضح لمستويات المهام التي يقوم بها العاملون وكذلك في تحسين أداء العاملين وفق حاجات التطور المهني . وفي ضوء وضع معايير محدد للأداء يتم من خلاله مقارنة نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء في السنوات السابقة، فضلا عن أنه يتيح الفرصة للتعبير عن طاقات العاملين و يحفز العاملين ويشجعهم على التغيير والإبداع، مع إتاحة الفرصة لإشراك العاملين في وضع الخطط التشغيلية، وعلى صعيد البيئة الخارجية يسهم في تعزيز علاقة المدرسة مع مؤسسات المجتمع المدني مع الاستفادة من الفرص التي تتيحها تلك المؤسسات لتحسين العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

### ٣- نتائج السؤال الرابع

نص السؤال الرابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحسين الأداء في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت تبعا للمتغيرات (النوع - الوظيفة- المؤهل- عدد سنوات الخدمة - المنطقة التعليمية)؟ ولإجابة عن هذا السؤال تم استخدام أساليب الاحصاء الاستدلالي المناسبة للبيانات لبيان

دلالة الفروق بين متوسطات العينة حسب المتغيرات المختلفة، وكانت النتائج كما هو موضح في جداول (١٠ - ١٧) الآتية :

### ١- بالنسبة لمتغير النوع

تم استخدام اختبار (T-Test) وكانت النتائج كما هو في جدول (١٠) الآتي:

جدول (١٠) نتائج اختبار (T-Test) لبيان دلالة الفروق بين تقديرات العينة

لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الرؤية	ذكر	٤٨٧	٣١,٢٩	٥,٩٩٣	١٣٦.	٩٨٨	غير دالة
	أنثى	٥٠٣	٣١,٢٤	٥,٨١٥			
الرسالة	ذكر	٤٨٧	١٩,٥٢	٣,٦٨٨	٠٣٧.	٩٨٨	غير دالة
	أنثى	٥٠٣	١٩,٥١	٣,٦٢٩			
وضع الخطة وتنفيذه وتقويمها	ذكر	٤٨٧	٣٠,٩٦	٥,٩٢٣	١,٤٩٩	٩٨٨	غير دالة
	أنثى	٥٠٣	٣١,٥٠	٥,٣٦٥			
تحليل البيئة الداخلية	ذكر	٤٨٧	٣١,٠٣	٦,١٨٨	١٧٥.	٩٨٨	غير دالة
	أنثى	٥٠٣	٣٠,٩٦	٥,٧٣٢			
تحليل البيئة الخارجية	ذكر	٤٨٧	١٩,٢٦	٤,٠٦١	٧٧٤.	٩٨٨	غير دالة
	أنثى	٥٠٣	١٩,٠٦	٣,٧٨٩			
تحسين الأداء	ذكر	٤٨٧	٥٤,٤٠	١٠,٣٩٥	٠,١٨٠	٩٨٨	غير دالة
	أنثى	٥٠٣	٥٤,٧٢	٩,٥٥٧			

يتضح من جدول (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء في مدارس المرحلة الثانوية بالكويت تعزى لمتغير النوع في جميع المحاور؛ حيث كانت قيم (ت) غير دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥). ومن ذلك يستدل على اتفاق العينة تبعا لمتغير النوع (ذكور-إناث) حول تحقق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية للبنين والبنات وتقارب وجهات نظرهم لدرجة كبيرة جدا حول إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات (عساف، ٢٠٠٥؛ وحمودة، ٢٠١٢؛ وسكيك، ٢٠٠٨؛ العمرات، ٢٠١٤؛ وشبلاق، ٢٠٠٦) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة

إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى تطبيق الخطة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس . وتختلف مع نتائج دراسات (Howley , Howley & Larson, 2007)؛ سكيك (٢٠٠٨،) التي كشفت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس. ولصالح الإناث . وكذلك مع نتائج دراسة (الكردي، ٢٠١٠) التي توصلت إلى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.

### ٢- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) وتم رصد النتائج في

جدول (١١) الآتي:

جدول (١١) نتائج اختبار (ONE WAY ANOVA) لبيان دلالة الفروق بين تقديرات العينة حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
الرؤية	بين المجموعات	٦٠٢,٤٤٢	٢	٣٠١,٢٢١	٨,٧٩٠	دالة عند ٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٣٨٢٤,٨٠٠	٩٨٧	٣٤,٢٧٠		
	المجموع	٣٤٤٢٧,٢٤١	٩٨٩			
الرسالة	بين المجموعات	٣٦,١٢٢	٢	١٨,٠٦١	١,٣٥٢	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣١٨٥,٢٠٧	٩٨٧	١٣,٣٥٩		
	المجموع	١٣٢٢١,٣٢٩	٩٨٩			
وضع الخطة وتنفيذها وتقويمها	بين المجموعات	١٤٧,٣٧٠	٢	٧٣,٦٨٥	٢,٣١٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٣١٤٢٤,٢٦٣	٩٨٧	٣١,٨٣٨		
	المجموع	٣١٥٧١,٦٣٢	٩٨٩			
تحليل البيئة الداخلية	بين المجموعات	٦٦,٠٠٤	٢	٣٣,٠٠٢	٩٣٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٥٠٣٤,٩٤٧	٩٨٧	٣٥,٤٩٦		
	المجموع	٣٥١٠٠,٩٥١	٩٨٩			
تحليل البيئة الخارجية	بين المجموعات	٨٤,٦٥٧	٢	٤٢,٣٢٩	٢,٧٥٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٥١٤٧,٤٤٥	٩٨٧	١٥,٣٤٧		
	المجموع	١٥٢٣٢,١٠٢	٩٨٩			
تحسين الأداء	بين المجموعات	٤٠٩,٦٤٢	٢	٢٠٤,٨٢١	٢,٠٥٥	غير دالة

		٩٩,٦٨٤	٩٨٧	٩٨٣٨٧,٩٥٨	داخل المجموعات
			٩٨٩	٩٨٧٩٧,٦٠٠	المجموع

يتضح من الجدول (١١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة فيما يتعلق بإعداد الرؤية كأحد جوانب تحقق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك استناداً إلى قيمة (ف) حيث كانت (٨.٧٩٠) وهي دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥)، بينما لم توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات أفراد العينة في باقي المحاور.

ولتعرّف اتجاهات الفروق لصالح أي من المجموعات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة، وكانت النتائج كما هو موضح في جدول (١٢) الآتي :

جدول (١٢) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة للفروق بين متوسطات أفراد العينة حول إعداد رؤية خاصة بالمدرسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)
جامعي	٣٢,٠٥	٢,١٠*
جامعي + دبلوم	٣٣,٣٦	٣,٤١*
دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	٢٩,٩٥	

\*دالة عند مستوى (٠.٠٥)

من جدول (١٢) الذي يوضح نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة للفروق بين متوسطات أفراد العينة حول إعداد الرؤية كأحد جوانب تحقق التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، يتضح أن الفروق قد تركزت بين مجموعة أفراد العينة الحاصلين على مؤهل جامعي فقط أو جامعي ودبلوم من ناحية، ومجموعة أفراد العينة الحاصلين على دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه) وكانت الفروق لصالح الحاصلين على مؤهل جامعي أو جامعي ودبلوم. وهذا يعني أن مجموعة العاملين في المدارس الثانوية من الحاصلين على مؤهل جامعي فقط أو مؤهل جامعي ودبلوم كانت مستويات تقديراتهم لتحقيق الرؤية أعلى من مستوى تقديرات الحاصلين على دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه).

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (الكردي، ٢٠١٠) التي توصلت إلى وجود فروق في مستوى تقدير درجة تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي، ولكن كان الفروق على عكس نتيجة الدراسة الحالية، إذ بينت (الكردي، ٢٠١٠) أن الفروق كانت لصالح الماجستير فأعلى. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسات (سكيك، ٢٠٠٨؛ حمودة، ٢٠١٢؛

عساف، ٢٠٠٥؛ وشبلاق، ٢٠٠٦؛ والعمرات، ٢٠١٤) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث وجود هذه الفروق إلى أن الحاصلين على دراسات عليا ونتيجة لاطلاعهم الموسع ودراساتهم العلمية كان سقف طموحهم أعلى من غيرهم فيما يتعلق بتطلعهم لرؤية المدرسة الثانوية، وبالتالي فهم يرون أن مستوى الرؤى في الواقع المدرسي لا يزال ضمن إطار ضيق محدود، وينبغي أن تكون الرؤية على مستوى أوسع من ذلك.

### ٣- بالنسبة لمتغير الوظيفة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) وتم رصد النتائج في

جدول (١٣) الآتي:

جدول (١٣) نتائج اختبار (ONE WAY ANOVA) لبيان دلالة الفروق بين تقديرات العينة حول

درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت تبعا لمتغير الوظيفة

الدلالة الإحصائية	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
دالة عند ٠,٠٠٠	١٦,٤٣٨	٥٤٦,٦٠٩	٣	١٦٣٩,٨٢٧	بين المجموعات	الرؤية
		٣٣,٢٥٣	٩٨٦	٣٢٧٨٧,٤١٤	داخل المجموعات	
			٩٨٩	٣٤٤٢٧,٢٤١	المجموع	
دالة عند ٠,٠٠٠	٩,١٣١	١١٩,١٣١	٣	٣٥٧,٣٩٤	بين المجموعات	الرسالة
		١٣,٠٤٧	٩٨٦	١٢٨٦٣,٩٣٥	داخل المجموعات	
			٩٨٩	١٣٢٢١,٣٢٩	المجموع	
دالة عند ٠,٠٠٠	٧,٨٥٣	٢٤٥,٥٩٦	٣	٧٣٦,٧٨٧	بين المجموعات	وضع الخطة وتنفيذها
		٣١,٢٧٣	٩٨٦	٣٠٨٣٤,٨٤٦	داخل المجموعات	
			٩٨٩	٣١٥٧١,٦٣٢	المجموع	
دالة عند ٠,٠٠٠	١٢,٢٦٠	٤٢٠,٧٥٨	٣	١٢٦٢,٢٧٥	بين المجموعات	تحليل البيئة الداخلية
		٣٤,٣١٩	٩٨٦	٣٣٨٣٨,٦٧٦	داخل المجموعات	
			٩٨٩	٣٥١٠٠,٩٥١	المجموع	
دالة عند ٠,٠٠٠	١٠,٠٧٣	١٥٠,٩٩٠	٣	٤٥٢,٩٦٩	بين المجموعات	تحليل البيئة
		١٤,٩٨٩	٩٨٦	١٤٧٧٩,١٣٣	داخل المجموعات	الخارجية

			٩٨٩	١٥٢٢٢,١٠٢	المجموع	
دالة عند ٠,٠٠٠	٩,٩٠٦	٩٦٣,٥١٩	٣	٢٨٩٠,٥٥٦	بين المجموعات	تحسين الأداء
		٩٧,٢٦٩	٩٨٦	٩٥٩٠٧,٠٤٤	داخل المجموعات	
			٩٨٩	٩٨٧٩٧,٦٠٠	المجموع	

يتضح من جدول (١٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة فيما يتعلق بتحقيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية تبعاً لمتغير الوظيفة، حيث كانت قيم (ف) دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) في جميع المحاور. ولتعرف اتجاهات الفروق لصالح أي من المجموعات تبعاً لمتغير الوظيفة، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (١٤) الآتي:

جدول (١٤) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة للفروق بين متوسطات أفراد العينة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الوظيفة

المحور	الوظيفة	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	معلم
الرؤية	مدير	٣٥,٣٥	*٢,٤٩	*٤,٧٩
	مدير مساعد	٣٤,٧٧		*٤,٢١
	رئيس قسم	٣٢,٨٦		*٢,٣٠
	معلم	٣٠,٥٦		
الرسالة	مدير	٢٢,٤٨	*٢,٣٧	*٣,٢٩
	مدير مساعد	٢٢,٣١	*٢,٢٠	*٣,١٢
	رئيس قسم	٢٠,١١		
	معلم	١٩,١٩		
وضع الخطة وتنفيذها	مدير	٣٣,١٧		*٢,٤٤
	مدير مساعد	٣٣,٩٠		*٣,١٧
	رئيس قسم	٣٢,٧٧		*٢,٠٤
	معلم	٣٠,٧٣		
تحليل البيئة الداخلية	مدير	٣٥,٠٤	*٢,٣٠	*٤,٦١
	مدير مساعد	٣٤,٥٧	*٢,٣٦	*٤,١٤
	رئيس قسم	٣٢,٢١		
	معلم	٣٠,٤٣		
تحليل البيئة الخارجية	مدير	٢١,٦٧		*٢,٨٤
	مدير مساعد	٢١,٩٦		*٣,١٣
	رئيس قسم	٢٠,٨٣		
	معلم	١٨,٨٣		



تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على تحسني الأداء

مدير	٥٨,٧٩	□	□	*٤,٧١
مدير مساعد	٥٨,٣١	□	□	*٤,٢٣
رئيس قسم	٥٨,١٦	□	□	*٤,٠٨
معلم	٥٤,٠٨	□	□	

\*دالة عند مستوى (٠.٠٥)

من جدول (١٤) يتضح أن الفروق قد تركزت بين مجموعة المدراء والمدراء المساعدون ورؤساء الأقسام من ناحية، ومجموعة أفراد العينة من المعلمين من ناحية أخرى وكانت الفروق لصالح المجموعة الأولى. وهذا يعني أن مجموعة المدراء والمدراء المساعدون ورؤساء الأقسام كانت تقديراتهم لتطبيق جوانب ال تخطيط الاستراتيجي أعلى من درجات تقديرات المعلمون لتطبيق هذه الجوانب.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الكردي، ٢٠١٠) التي توصلت إلى وجود فروق دالة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح مدير التربية ونائبيه. وتختلف مع نتائج دراسات (الحوسني، ٢٠٠٩؛ حمودة، ٢٠١٢) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمدى تطبيق الخطة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن مجموعة المدراء والمدراء المساعدون ورؤساء الأقسام العلمية يقومون بمسئوليات إدارية وقائمين على تحقيق مهام معينة متصلة بالعمل الإداري المدرسي، وبالتالي فهم على دراية أكثر بجوانب التخطيط الاستراتيجي وهم مسئولون عن القيام بها، على العكس من المعلمين الذي تتضاءل مهامهم الإدارية مقابل تعاضد مسؤولياتهم في العمل التدريسي، وبالتالي قد لا يكونون معنيين بشكل مباشر بتنفيذ الخطط الاستراتيجية أو العمل بها. ولذا كانت تقديرات المجموعة الأولى أعلى من تقديرات المجموعة الثانية.

٤- بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) وتم رصد النتائج في

جدول (١٥) الآتي:

جدول (١٥) نتائج اختبار (ONE WAY ANOVA) لبيان دلالة الفروق بين تقديرات العينة حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة

الدالة الإحصائية	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
دالة عند ٠,٠٠١	٦,٧٨٠	٢٢٣,٢٩٦	٢	٤٦٦,٥٩٢	بين المجموعات	الرؤية
		٣٤,٤٠٨	٩٨٧	٣٣٩٦٠,٦٤٩	داخل المجموعات	
			٩٨٩	٣٤٤٢٧,٢٤١	المجموع	
غير دالة	١,٥٣٥	٢٠,٥٠٥	٢	٤١,٠٠٩	بين المجموعات	الرسالة
		١٣,٣٥٤	٩٨٧	١٣١٨٠,٣٢٠	داخل المجموعات	
			٩٨٩	١٣٢٢١,٣٢٩	المجموع	
غير دالة	١,٨٦٦	٥٩,٤٥٦	٢	١١٨,٩١٢	بين المجموعات	وضع الخطة وتنفيذها
		٣١,٨٦٧	٩٨٧	٣١٤٥٢,٧٢٠	داخل المجموعات	
			٩٨٩	٣١٥٧١,٦٣٢	المجموع	
غير دالة	١,٨٠٧	٦٤,٠٢٣	٢	١٢٨,٠٤٦	بين المجموعات	تحليل البيئة الداخلية
		٣٥,٤٣٤	٩٨٧	٣٤٩٧٢,٩٠٥	داخل المجموعات	
			٩٨٩	٣٥١٠٠,٩٥١	المجموع	
دالة عند ٠,٠٢١	٣,٨٨٥	٥٩,٤٩٥	٢	١١٨,٩٨٩	بين المجموعات	تحليل البيئة الخارجية
		١٥,٣١٢	٩٨٧	١٥١١٣,١١٣	داخل المجموعات	
			٩٨٩	١٥٢٣٢,١٠٢	المجموع	
دالة عند ٠,٠٠٣	٥,٨٦٤	٥٨٠,٠٧٦	٢	١١٦٠,١٥٣	بين المجموعات	تحسين الأداء
		٩٨,٩٢٣	٩٨٧	٩٧٦٣٧,٤٤٧	داخل المجموعات	
			٩٨٩	٩٨٧٩٧,٦٠٠	المجموع	

يتضح من جدول (١٥) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة فيما يتعلق بتحقيق بعض جوانب التخطيط الاستراتيجي في مجالات (الرؤية - تحليل البيئة الخارجية - تحسني الأداء) تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة ، حيث كانت قيم (ف) في هذه الجوانب دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٠٥)، بينما لم توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات أفراد العينة في المحاور .

ولتعرف اتجاهات الفروق لصالح أي من المجموعات تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة، وكانت النتائج كما هو موضح في جدول (١٦) الآتي:

جدول (١٦) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة للفروق بين متوسطات أفراد العينة حول بعض جوانب تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
الرؤية	أقل من ٥ سنوات	٣٠,٦١	□	□
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٣٠,٨١	□	□
	١٠ سنوات فأكثر	٣٣,٨٤	□*٣,٠٣	□*٣,٢٣
تحليل البيئة الخارجية	أقل من ٥ سنوات	١٩,١٤	□	□
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٩,٠٦	□	□
	١٠ سنوات فأكثر	٢١,٩١	□*٢,٨٥	□*٢,٧٧
تحسين الأداء	أقل من ٥ سنوات	٥٥,١٥	□	□
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٥٤,٨٣	□	□
	١٠ سنوات فأكثر	٥٨,٢٣	□*٣,٤٠	□*٣,٠٨

\*دالة عند مستوى (٠.٠٥)

من جدول (١٦) يتضح أن الفروق بين متوسطات العينة حول تحقق جوانب (الرؤية - تحليل البيئة الخارجية- تحسين الأداء) تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة قد تركزت بين مجموعة أفراد العينة ممن أمضوا في الخدمة (١٠ سنوات فأكثر) ومجموعة أفراد العينة ممن تقل مدة خدمتهم عن (١٠ سنوات) وكانت الفروق لصالح المجموعة الأولى. وهذا يعني أن مجموعة العاملين في المدارس الثانوية الذين أمضوا في الخدمة (١٠ سنوات فأكثر) كانت تقديراتهم لتطبيق جوانب التخطيط الاستراتيجي أكثر من تقديرات الذين أمضوا أقل من (١٠ سنوات) في الخدمة. أي أنهم يرون أن التخطيط الاستراتيجي متحقق بدرجة أكبر.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (Howley , Howley & Larson, 2007) جزئيا التي كشفت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة لكن لصالح ذوي الخبرة الأقل؛ على عكس الدراسة الحالية. بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسات (price , 2001)؛ وعساف، ٢٠٠٥؛ شبلاق، ٢٠٠٦؛ وسكيك، ٢٠٠٨؛ والكردبي، ٢٠١٠؛ وأبو ختلة، ٢٠١١؛ وحمودة، ٢٠١٢؛ والعمرات، ٢٠١٤) التي توصلت إلى أن عدد سنوات

تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على تحسني الأداء

الخدمة، لم يكن لها تأثير في تقدير درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث كشفت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين م توسطات إجابات العينة حول درجة استخدام مديري المدارس تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ويمكن تفسير وجود فروق في مستوى تحقق التخطيط الاستراتيجي تبعاً لعدد سنوات الخدمة إلى أن ذوي الخبرة الأكبر في العمل التربوي يكون معظمهم ممن يتولى مناصب قيادية في العمل المدرسي، وهو على دراية أكثر من غيرهم من العمل الإداري ووضع الخطط المدرسية والخطط الاستراتيجية . إذ هذا عملهم بالدرجة الأولى، فهم من يعمل على صياغة الرؤية والرسالة، وهم المتصلين بدراسة الفرص والتهديدات التي تواجه العملية التعليمية في البيئة المحيطة بالمدرسة أكثر من غيرهم ذوي الخبرات الأقل الذين يكونون عادة من المعلمين الذين ينصب مجال عملهم التربوي على الع مل في التدريس بالدرجة الأولى . كذلك هم من يلمسون انعكاسات تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأداء.

5- بالنسبة لمتغير المنطقة التعليمية

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) وتم رصد النتائج في

جدول (١٧) الآتي

جدول (١٧) نتائج اختبار (ONE WAY ANOVA) لبيان دلالة الفروق بين تقديرات العينة حول

درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

الدالة الإحصائية	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
غير دالة	٢,٠٠٩	٦٦,٠٩٢	٥	٣٣٠,٤٦٠	بين المجموعات	الرؤية
		٣٢,٨٩٨	٩٨٤	٣٢٣٧١,٢٩٦	داخل المجموعات	
			٩٨٩	٣٤٤٢٧,٢٤١	المجموع	
غير دالة	١,٩٥٤	٢٥,٢٣٣	٥	١٢٦,١٦٥	بين المجموعات	الرسالة
		١٢,٩١٤	٩٨٤	١٢٧٠٧,٧٤٤	داخل المجموعات	
			٩٨٩	١٣٢٢١,٣٢٩	المجموع	
غير دالة	١,٦٣٥	٤٩,٧٦٩	٥	٢٤٨,٨٤٥	بين المجموعات	وضع الخطة وتنفيذها وتقويمها
		٣٠,٤٤٠	٩٨٤	٢٩٩٥٢,٩٧٨	داخل المجموعات	
			٩٨٩	٣١٥٧١,٦٣٢	المجموع	
غير دالة	١,٨٦٩	٦٤,٤٢٢	٥	٣٢٢,١١٠	بين المجموعات	تحليل البيئة الداخلية
		٣٤,٤٦٩	٩٨٤	٣٣٩١٧,١١٢	داخل المجموعات	
			٩٨٩	٣٥١٠٠,٩٥١	المجموع	

غير دالة	١,٦٣٩	٢٤,١٨٦	٥	١٢٠,٩٣	بين المجموعات	تحليل البيئة الخارجية
		١٤,٧٥٧	٩٨٤	١٤٥٢٠,٨٦٢	داخل المجموعات	
			٩٨٩	١٥٢٣٢,١٠٢	المجموع	
غير دالة	١,٤٠٢	١٣٥,٦٦٣	٥	٦٧٨,٣١٥	بين المجموعات	تحسين الأداء
		٩٦,٧٦٤	٩٨٤	٩٥٢١٦,١٩٢	داخل المجموعات	
			٩٨٩	٩٨٧٩٧,٦٠٠	المجموع	

يتضح من جدول (١٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة

فيما يتعلق بدرجة تحقق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية بدولة الكويت تبعا لمتغير المنطقة التعليمية، حيث كانت قيم (ف) غير دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥). ومن ذلك يستدل على اتفاق العينة أو تقارب درجات تقديراتها حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت، بمعنى أن تقديرات العينة حول مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي متقارب جدا لدى الإدارات المدرسية في المدارس الثانوية في جميع المناطق التعليمية وهو المستوى المرتفع الذي كشفت عنه النتائج في الجداول السابقة من هذه الدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (سكيك، ٢٠٠٨؛ والكردي، ٢٠١٠؛ وأبو خنلة، ٢٠١١، وحمودة، ٢٠١٢) التي توصلن إلى عدم وجود فروق حول تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

خلاصة نتائج الدراسة:

أبرزت الدراسة عدد من النتائج من أهمها:

١ عملية التخطيط الاستراتيجي متحققة في الواقع الإداري بالمدارس الثانوية بدولة الكويت بدرجة تعادل وزن نسبي مؤوي (٧٧.٦٨%). وكان ترتيب تحقق عناصر العملية ح سب تقديرات العينة هي:

- وجود رؤية للمدرسة وجاء في المرتبة الأولى، بنسبة ٧٨.٢%
- وجود رسالة للمدرسة في المرتبة الثانية، بنسبة ٧٨%
- وضع خطة استراتيجية للمدرسة في المرتبة الثالثة، بنسبة ٧٨%
- يتم تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في المرتبة الرابعة بنسبة ٧٦.٦%
- يتم تحلي البيئة الخارجية للمدرسة في المرتبة الخامسة بنسبة ٧٦.٦%

٢ أن تقديرات العينة تشير إلى قناعتهم بأن التخطيط الاستراتيجي يسهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء وجودته، بنسبة (٧٨.٦%).

- ٣ تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء في مدارس المرحلة الثانوية بالكويت تعزى لمتغير النوع.
- ٤ تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة فيما يتعلق بإعداد الرؤية كأحد جوانب تحقق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، وكانت الفروق لصالح الحاصلين على مؤهل جامعي أو جامعي ودبلوم مقابل الحاصلين على دراسات عليا ماجستير ودكتوراه.
- ٥ تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة فيما يتعلق بتحقيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية تبعا لمتغير الوظيفة وكانت الفروق لصالح مجموعة المدرء والمدرء المساعدون ورؤساء الأقسام مقابل مجموعة المعلمين.
- ٦ تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة فيما يتعلق بتحقيق بعض جوانب التخطيط الاستراتيجي في مجالات (الرؤية - تحليل البيئة الخارجية- تحسين الأداء) تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح من أمضى في الخدمة (١٠ سنوات فأكثر) .
- ٧ تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تحقق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية بدولة الكويت تبعا لمتغير المنطقة التعليمية.

#### التوصيات والمقترحات

على ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يقدم الباحث التوصيات الآتية لتفعيل تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي:

- ١ نشر الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية.
- ٢ تدريب العاملين في المدارس على كيفية صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة التعليمية
- ٣ تدريب القيادات المدرسية على كيفية تحليل البيئة الداخلية وتحديد عناصر القوة والضعف فيها، وكذلك تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص التي يمكن استثمارها، وتحديد التهديدات التي تواجه المؤسسات التعليمية لمحاولة الحد منها وتقليل تأثيرها.

- ٤ عقد دورات خاصة بالتنمية المهنية المستمرة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية، حتى يمكن تبني مداخل إدارية حديثة مثل الإدارة الاستراتيجية.
- ٥ تشجيع القيادات التربوية ودعمها لأجل ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي والاستشراف المستقبلي من أجل تمكينهم من تحدي الرؤية والرسالة، واستغلال الفرص في البيئة المحيطة واحتواء المخاطر التي تفرضها.

ويقترح الباحث إجراء دراسة حول توافر متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسات التعليمية سواء التي تتعلق بالجوانب المادية أو البشرية أو التقنية.

## المراجع—ع

### أولاً: المراجع العربية

- ابن حبتور، عبد العزيز .(٢٠٠٤). *الإدارة الاستراتيجية أداة جديدة في عالم متغير* (ط.١). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أبو الفتوح، عبد الكريم أبو الفتوح . (٢٠٠٩). *إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي* . الشارقة: مركز الشرطة .
- أبو بكر، مصطفى.(٢٠٠٣). *التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية*. الإسكندرية:الدار الجامعية.
- أبو خنلة، ريم عابد سلمان .(٢٠١١). *درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم* . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو علي، وقي حامد .(٢٠١٤). *التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة*.(ط.١). الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- الحجار، رائد.(٢٠٠١). *تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة*. رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة عين شمس، القاهرة، بالاشتراك مع جامعة الأقصى، غزة.
- الحر، عبد العزيز محمد .(٢٠٠٣). *التخطيط الاستراتيجي أدوات مدرسة المستقبل* . الدوحة: مكتب التربية العربي، المركز العربي للتدريب التربوي.
- الحريري، رافده . (٢٠٠٧) . *التخطيط الاستراتيجي في المنظومة ال مدرسية* .(ط.١). عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.



- الحوسني، محمد بن شامس (٢٠٠٩). درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان . *مجلة دراسات العلوم التربوية* ، (٣٦) ، ٢٢٧ - ٢٤٤ .
- السالم، مؤيد سعيد . (٢٠٠٠). "التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية " . *وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد* ، إريد، جامعة اليرموك ١٨ - ٢٠ تموز ٢٠٠٠ .
- الشاعر، عدلي داوود . (٢٠٠٧). *معوقات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة* . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الصررايرة، إسماعيل محمد . (٢٠١٢). *التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية* . عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الصغير، أحمد حسين . (٢٠٠٩). *مجتمعات التعلم نموذج لتحسين المهارات المهنية في المدارس* . عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- العارف، نادية. (٢٠٠٤). *التخطيط الاستراتيجي والعولمة* . القاهرة : الدار الجامعية العبسي، محمد محمود. (٢٠٠٤). *بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية* . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان .
- العجمي، محمد حسنين . (٢٠٠٨). *الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر* . ر. الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر.
- العمرات، محمد سالم . (٢٠١٤). *مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات* . *مجلة العلوم التربوية والنفسية* ، ١٥ (٢)، كلية التربية، جامعة البحرين، ٣٠٨ - ٣٣٥
- الغالب، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي . (٢٠٠٧). *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل* . (ط.١). عمان: دار وائل للنشر.
- الكرخي، مجيد . (٢٠٠٩). *التخطيط الاستراتيجي ع رض نظري وتطبيقي* . دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان
- الكردي، رنا داوود درويش . (٢٠١٠). *درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها* . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس.

- الكساسبة، وصفي عبد الكريم (٢٠١١). **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- اللوح، عادل (٢٠٠٧). **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المانع، محمد (٢٠٠٦). **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- المدهون، فادي عمر مصطفى (٣٠١٢). **فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- المربع، صالح (٢٠٠٤). **التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- المغربي، عبد الحميد (١٩٩٩). **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**. (ط.١). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- النجار، فايز (٢٠٠١). **التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- الهمشري، نعيم (٢٠٠٧). **مدخل إلى التربية**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٣). **الجودة الشاملة الدليل المتكامل**. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك.
- ثابت، زياد (٢٠٠٦). **التخطيط الاستراتيجي**. غزة: مركز التطوير التربوي، دائرة التربية والتعليم - وكالة الغوث الدولية.
- حمودة، خيرى عمران عبد الرؤوف (٢٠١٢). **مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية ٢٠٠٨ - ٢٠١٢ لنظام التعليم الأساسي في ضوء معايير الجودة الشاملة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة
- درة، عبد البارى (٢٠٠٣). **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- سكيك، سامية (٢٠٠٨). **تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- شافي، عائشة جاسم محمد عبيد . (٢٠١٠). *مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- شبلق، وائل صبحي . (٢٠٠٦). *دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة* . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شراب، سائد حسن يوسف . (٢٠١١). *التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية* . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- صيام، أمال نمر حسين . (٢٠١٠). *تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة* . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- ضحاوي، بيومي محمد والمليجي، رضا ابراهيم . (٢٠١١). *التخطيط الاستراتيجي في التعليم* . القاهرة: دار الفكر العربي.
- عايش، شادي . (٢٠٠٨). *أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة* . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عباس، صلاح . (٢٠٠٥). *الموسوعة الإدارية* . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة.
- عبيدات، نوقان وعبد الحق، كايد وعدس، عبد الرحمن . (٢٠٠٢). *البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه* (ط.٥). عمان: دار الفكر.
- عساف، محمود . (٢٠٠٥). *واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية* . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ماهر، أحمد . (٢٠٠٦). *التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الاستراتيجية* . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد . (٢٠٠٩). *دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي* . الإسكندرية، الدار الجامعية.
- محمد، أحمد على الحاج . (٢٠١١). *التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق* . عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

ياسين، سعد غالب.(٢٠١٠). *الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ansoff, H.I. & McDonnell, E. (1990) " *Implementing strategi planning Management* " New York , prentice – Hall inc.
- Bell, less .(2002). Strategic planning and school management. *Journal of Educational Administration*, MCB UP ltd, vol., 40, issue 5, PP,404-424.
- Bowman . c. Howley. C .(1990) *Essence of strategic management* New York and London . prentice Hall.
- Cowburn , Sarah (2005). *strategic planning in Higher Education : fact or fiction? perspective : policy and practices in Higher Education*, 9(4)103– 109
- Davies, Bent(2004): *From school development plans to a strategic Fiction? Perspective. Policy and Practices in Higher Education*, 9(4), 103-109
- Grant Hambright, Thomas Diamantes,(2004) Definition, benefits & ، barriers of K-12 Educational strategic planning, *Journal of Instructional psychology*. ,31, 233-239.
- Howley, A. Howley C.& Larson W.(2007) principals approach planning: the influence of gender and experience . *Educational planning* 16 (1). 31 -37.
- Hunger , J.D. & Wheelen , T.L. (1997) . *strategic Management* . 6<sup>th</sup> Edition , An Imprint of Addition Wesley, Longman , Inc.
- Johnson, juli-A(2004): Strategic planning in the Millard Public schools : the university of Nebraska, Lincoln. vol. 65-0gA, of *Dissertation Abstracts International* ,pp32-34
- Kuehle . & Lamping , P. (1990) (1990) . *Small Business planning and monument* . forth worth , the Dryden press , New York , London
- Lerner, A.(1999). *A Strategic Planning Primer for Higher Education*, Research Associate , College of Business Administration and Education, California State University, Northridge
- Moxley, S. (2003). *Strategic Planning Process used in School Districts in the southeastern United States*": University of Central

- 
- Florida, Vol.64- 02A, *Dissertation Abstracts International*, p. 359.
- Okuma, P.(2003). *Strategic Planning and Management*,. UNASO Organizational Development Program. Kampala, Uganda. Retrieved in January 15, 2010 from: <http://www.unaso.org.ug>.
- Peterson, W. , Gijbers, G. and Wilks, M. (2003). *An organizational performance for Agricultural research organizations*, ISNAR.
- Price,Martha-J(2001). Strategic planning and the link to implementation in selected Illinois school districts, southern-Illinois University, Vol.62-07A,Of *Dissertation Abstracts International*, P.2307.
- Wheelen T.L. & Hunger , J.D . (2000) . *strategic Management & Business policy* . 7<sup>th</sup> Edition , prentice Hall international, Inc.

## Abstract

The study aimed to identify the degree of implementation of strategic planning in secondary schools in Kuwait and define the viewpoint of the employees in these schools about the contribution of the implementation of strategic planning to improve performance in them. The analytical descriptive approach was used to suit the nature of the study. For this purpose, a tool was constructed consisting of (48) words, distributed through (6) axes: vision, message, planing development and implementation follow-up, analysis of the internal environment, analysis of external environment and improvement of performance. It was applied to a sample of (990) principals of secondary schools and their assistant managers as well as heads of scientific departments and teachers in the six educational districts in the State of Kuwait in the second semester of the academic year 2016/2017. The results revealed that the strategic planning process is has been achieved in the administrative reality in secondary schools in the State of Kuwait to a large extent, equivalent to a relative percentage weight (77.68%). And that strategic planning contributes significantly to improving performance and quality, It was found that there were no statistically significant differences between the average sample estimates of achieving strategic planning and its role in improving performance in secondary schools in Kuwait due to the gender variable, as well as the variable of the educational area. While there were statistically significant differences between the average of the sample in terms of preparing the vision for the benefit of those with a university or university qualification and diploma. Also there were differences according to the variable for the benefit of the group of managers and assistant managers and heads of departments, as well as differences depending on the variable number of years of service for those who spent the service (10 years and more).

**Keywords:** Strategic Planning, Performance Improvement.