

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
مجلة شباب الباحثين

\*\*\*

## واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر

إعداد

أ. أحمد بن كباد المجلاد  
باحث دكتوراه بالإدارة التربوية والتخطيط - جامعة أم القرى  
المملكة العربية السعودية

DOI :10.21608/JYSE.2020.

مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية العدد الخامس - أكتوبر ٢٠٢٠ م  
Print:(ISSN 2682-2989) Online:(ISSN 2682-2997)

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر من وجهة نظر القيادات المدرسية فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات المدرسية في مدارس التعليم بمدينة عرعر البالغ عددهم (١٧٩) قائداً وقائدة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وقد أسفرت عن نتائج من أهمها:

- أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على ممارسة القيادة المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر، وأبرز هذه الممارسات تتمثل في عملهم ضمن رؤية واضحة.
- أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جداً على واحدة من المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر تتمثل في نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي في المدرسة.

## **Abstract**

**This study aimed to identify the reality of strategic planning from the viewpoint of the school principals at the Saudi educational schools, in Arar. The study population was composed of all the (179) school principals at the educational schools in Arar. The study used the descriptive approach, and in order to achieve the objectives of the study, the researcher prepared a questionnaire. The results showed that study participants agreed to a large extent on the practice of school leadership in relation to the strategic planning processes and he most highlighted practice was their work within a clear vision. Likewise, the study participants highly agreed on the obstacles faced in practicing strategic planning, the most emphasized of which was the scarcity of training courses in strategic planning for school principals. Participants overwhelmingly agreed on spreading the culture of strategic planning in the schools.**

## مقدمة:

يعد التعليم هو الأساس الجوهرى الذي ترتكز عليه حياة الأفراد وتبنى عليه المجتمعات والحضارات؛ فهو يساعد على توسيع المدارك وتنمية الكفايات والقدرات والإمكانات التي يتمتع بها الأفراد، مما ينعكس بصورة إيجابية على التنمية المجتمعية بجوانبها المختلفة. ويكتسب التعليم العام أهمية خاصة باعتباره من أهم المراحل التعليمية الفاصلة في حياة الفرد العلمية والعملية والذي يتم عن طريقه إعداد الأفراد وتزويدهم بالمهارات التي تساعدهم على الإيفاء باحتياجات ومتطلبات سوق العمل المحلي والعالمي، فالطالب اليوم في عصرنا الحديث المتطور يعد حجر الزاوية في العملية التعليمية، والتي تسعى معظم الاتجاهات التربوية والإدارية الحديثة لتطوير هذه العملية من أجله؛ إيماناً منها بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري، وذلك يحتم على المنظومة المدرسية توفير البيئة المناسبة للعملية التعليمية داخل المدرسة، ولا يكون ذلك إلا بوجود قيادة مدرسية ملمة بكافة جوانب المتغيرات السريعة التي تطرأ على الساحة المحلية والعالمية، وتعرف كيف تتعامل معها باستخدام المهارات التربوية الحديثة التي تمنحها القدرة على النظرة المستقبلية البعيدة، ومن أهم هذه المهارات مهارة التخطيط، حيث يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية في عمل القائد، ويقدر ما يكون التخطيط سليماً بقدر ما يكون النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، فالتخطيط السليم هو نواة التطور لأي منظومة والانتقال بها من مستوى لآخر. ولما للتخطيط الاستراتيجي من أهمية كونه من الأساليب الإدارية الفعالة التي تحتاجها القيادات المدرسية؛ شاع استخدامه على نطاق واسع في المنظمات على اختلاف أنواعها، وأثبتت التجارب التطبيقية أن المنظمات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تمارس هذا النوع من التخطيط ( *Wheelen and Hunger, 1998* )، ونتائج هذه التجارب والدراسات تفيد بأن ممارسة أسلوب التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات طريقاً لتحسين أدائها وقدرتها على التعامل الجيد مع المتطلبات الأساسية لبيئات العمل في عصرنا الحالي ( *Greenly, 1986* ). ويأتي اتجاه المنظمات التربوية نحو التخطيط الاستراتيجي من خلال قدرتها على تخطيط الأنشطة المستقبلية لتأكيد نجاحها، ومواجهة التحديات المستقبلية المحتملة، ولضمان استغلال الموارد المتاحة بفاعلية، ووضع خطاً ثابتة لنجاح عملية اتخاذ القرارات في تلك المنظمات، وعلى الرغم من أهمية هذا التوجه لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، إلا أن تطبيقه يواجه تحديات وصعوبات عدة، من أهمها قصور القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، والمقاومة

الداخلية من المنظمة، وكذلك التكلفة لهذا النوع من التخطيط من حيث الوقت والمال ووجود المتخصصين (Chang, 2008). ومن دون أدنى شك فإن مؤسسات التعليم العام في المملكة العربية السعودية تحت مظلة وزارة التعليم تشهد حراكاً ملحوظاً في مجال التخطيط الاستراتيجي سعياً منها في تحقيق رؤية المملكة المستقبلية الطموحة ٢٠٣٠، لذا مضت قدماً في وضع الخطط الاستراتيجية الفعّالة التي من شأنها تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وضعت للمساهمة في التنمية المستدامة لضمان التعليم الجيد والمنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصبحت أساليب الأمس في التفكير والقيادة غير ملائمة لتحديات المستقبل، ونتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة انهارت الأساليب القديمة وظهرت الحاجة إلى استخدام أساليب جديدة ومبتكرة، مما يحتم توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طرق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات (هلال، ٢٠٠٨، ص ٥). ولأن التخطيط الاستراتيجي يختلف بمفهومه من قائد لآخر أو من منظمة لأخرى، وما يميز تلك المنظمة عن غيرها هو تحديد هويتها من خلال رؤيتها ورسالتها وقيمتها وأهدافها الاستراتيجية، ولما وجده الباحث من خلال تجاربه في التعليم العام من خلط كبير لدى القيادات المدرسية بين مفهوم التخطيط المدرسي والتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى عدم اقتناع البعض من القيادات المدرسية بجدوى التخطيط الاستراتيجي، ونظرتهم إليه كعبء إداري جديد، ورغبتهم باتباع الأساليب الإدارية القديمة ومقاومتهم للتغيير، ولما للتخطيط الاستراتيجي من أهمية ودور كبير في رسم السياسة العامة للتعليم؛ كان لا بد من تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر من وجهة نظر القيادات المدرسية فيها؛ للوقوف على جوانب الضعف والقصور فيها، والخروج بنتائج وتوصيات تسهم في رفع مستويات التخطيط الاستراتيجي لدى مدارسنا، مما ينعكس أثره على تحسين نوعية المخرجات التعليمية وجودتها، وتأسيساً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتضح من خلال طرح الأسئلة التالية:

١- ما درجة ممارسة القيادة المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر ؟

## واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر.

- ٢- ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر؟  
٣- ما المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر؟

### أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على درجة ممارسة القيادة المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر؟  
٢- الكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر؟  
٣- تقديم مقترحات تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر؟

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- ١- ارتباطها بمفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعد من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، مع الأخذ بالاعتبار أن هذا التوجه يعد من أبرز الجهات التطويرية في بيئات التعليم العام ومدى نجاح تطبيقه في مجال الإدارة المدرسية.  
٢- قد تسهم هذه الدراسة في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التعليمية في مؤسسات التعليم العام.  
٣- يتوقع أن تفيد هذه الدراسة في جودة وكفاءة القيادات المدرسية في بناء الخطة على أسس علمية صحيحة.  
٤- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين والعاملين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الحدود الشمالية وخاصة القيادات المدرسية فيها، حيث ستسهم في تشخيص واقعها الحالي لمعرفة نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف والتغلب عليها.  
٥- يتفق زمن تطبيق الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتزامن مع عمليات التحديث والتطوير التي تطرأ على مؤسسات التعليم العام، مع الأخذ بالاعتبار أن تطوير المدارس يعتبر محورياً حيويًا من المحاور التي تسعى رؤية المملكة إلى تحقيقه للتحويل بالمجتمع السعودي إلى مجتمع قائم على الاقتصاد المعرفي.

### حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر.
- الحدود البشرية والمكانية: جميع القيادات المدرسية في مدارس التعليم بمدينة عرعر التعليمية وعددهم (١٧٩) قائداً وقائدة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ.

### مصطلحات الدراسة:

#### التخطيط الاستراتيجي:

هو البنى والعمليات التي تساعد المنظمات على رؤية المستقبل وتوضيح الغايات والإجراءات والفعاليات التي تفقد اتخاذ القرارات اللازمة لصناعة المستقبل (Moxley, 2003).

ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية فكرية تعاونية منظمة مبنية على أسس علمية للتنبؤ بالأحداث المستقبلية لمواجهة المستجدات؛ لضبط ممارسات القيادات في مدارس التعليم من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.

### الإطار النظري:

#### مقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية من مراحل أداء المنظمات، فهو مطلب ضروري في دورة حياة المنظمات للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية، وإن نشاط المنظمات يتم في ظل ظروف متغيرة وغير مستقرة وتواتر تقني متسارع، لذا فإن تحقيق الكفاءة في الأداء لا يتوقف فقط على مدى توفر الموارد المالية اللازمة، بل يعتمد على مدى توفر تخطيط علمي سليم يحدد الأهداف بدقة وأساليب تحقيقها (آل سعود، ٢٠١٢، ص. ١٧٨).

ويختلف التخطيط الاستراتيجي اختلافاً كبيراً عن التخطيط العادي، فالتخطيط العادي يبدأ بالحاضر ويحلل التغيرات المتوقعة إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية، ولكن التخطيط الاستراتيجي لا تحده الاتجاهات الحالية، وهو يبدأ بقفزة إلى المستقبل، وقد لا تكون ذات علاقة قريبة بالاتجاهات الحالية للمؤسسة بل تعكس التغيرات المتوقعة في البيئة، لذا ظهر

التوجه الأكبر نحو التخطيط الاستراتيجي الذي نظر إلى المستقبل دون قيود أو افتراضات من الحاضر (أبو النصر، ٢٠١٥، ص. ٨٣).

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

عرف الزنفلي (٢٠١٢، ص.ص ٤٨-٤٩) مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وحدسية التصور الإنساني، وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل الذي ينطوي على تحديد كل من رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة، بناءً على تحليل بيئي للمؤسسة يضمن تحليل بينتها الداخلية والخارجية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف واستكشاف الفرص والتحديات الحالية والمستقبلية".

ويعرف العجمي (٢٠١٣، ص.ص ٣٩٥-٣٩٦) التخطيط الاستراتيجي بأنه "مركب يتضمن التخطيط قصير المدى والتخطيط طويل المدى، ونظرية النظم، وبحوث السوق، وبحوث الفعالية، وتحليل سلوك المؤسسة التعليمية وغيرها؛ حيث توضع هذه الطرق المختلفة في بناء متميز ذي أشكال مختلفة، ويحقق هذا النمط من التخطيط الكثير من الأهداف للمؤسسة التعليمية".

كما عرفه أبو النصر (٢٠١٥، ص. ٨٤) بأنه "هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوباً ومساراً لبلوغ أهداف طويلة الأجل، باستخدام موارد متاحة، وتشكل هذه الخطة الإستراتيجية مناهجاً تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم".

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي كما أشار لها العجمي (٢٠١٣، ص. ٤١٤) في أنه:

١. يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وتكاملها من خلال توجيه الأفراد المنتمين للمؤسسة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة.
٢. يعتبر التخطيط الاستراتيجي الأهم في إعداد كوادرات الإدارة العليا، فالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي تساعد على تنمية الفكر الاستراتيجي بملاحظة كيفية إيجاد التكامل بين أهداف المؤسسة ووحداتها الفرعية.
٣. يزيد التخطيط الاستراتيجي من قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بينتها، فتتضح صورة المؤسسة، والمخاطر التي تواجهها.

٤. يحقق التخطيط الاستراتيجي التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى، كما يولد لدى قيادات المؤسسة الشعور بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء والسيطرة على مستقبل المؤسسة.

في حين يشير (Pistol, 2010, P. 155) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يضمن تطوراً طبيعياً طويل الأجل للمؤسسة داخل السوق من أجل الوصول إلى موقع أكثر ملاءمة من خلال استراتيجيات التسويق التي يتم تصميمها على أساس الموارد الخاصة والاتجاهات التي تظهر في البيئة التي تنشط فيها.

ويركز التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة على تطوير الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة المؤسسية بهدف تطوير برامج لإنفاذ هذه الاستراتيجيات بفعالية وكفاءة وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد (Falsarella & Jannuzzi, 2017, P. 613).

أهداف التخطيط الإستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي بمثابة عملية استشرافية ومستقبلية تهدف إلى تحديد شكل المؤسسة ومستقبلها، وتهتم بتصميم استراتيجيات ووضع أهداف وبرامج زمنية تجعل المؤسسة قادرة على توظيف واستخدام أمثل للموارد المتاحة، واستثمار الفرص الذكية في ضوء التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة، كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي نظاماً مفتوحاً يتسم بالديناميكية والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية والداخلية - كما وكيفاً - وفق العمليات الكفيلة بتعديل رؤية المؤسسة ورسالتها (الرشدي، ٢٠١٤، ص. ٥٨٤).

في حين أوضح المربع (٢٠١٣، ص. ٨٤) أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو منح المنظمات الميزة لتفهم ظروف بيئتها الخارجية وقوى التنافس السائدة، فضلاً عن التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة صياغة وإعداد وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح، فالتخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة تستهدف تصميم وتطوير خطط تتضمن وظائف المنظمة من خلال الاعتماد على نظام فعال لجمع المعلومات واتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء التقييم المستمر لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛ لاكتشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وعلاجها.

كما تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى دعم قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المحيطة والتنبؤ بها، وتوفير الثقة والأمن لدى جميع أعضاء تلك المؤسسات، فضلاً عن



تمكينها من التحرك المنتظم في التعامل مع تلك التحديات، وتحقيق السيطرة عليها، واستغلال الفرص المتاحة، وتقليل الخسائر إلى أكبر قدر ممكن (عبد الله، ٢٠١٢، ص.ص ٨٣-٨٤).

في حين يشير (Lawlor, 2020, P. 2) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى:

- تحديد رؤية واضحة للمؤسسة.
- وضع خطة عمل منظمة للمؤسسة ومدروسة جيداً، ويتم إنشاؤها باستخدام مدخلات من مصادر داخل وخارج المنظمة.
- تنفيذ خطة العمل من خلال السلوك والاستثمار والاتصالات والمساءلة بحيث تصبح الخطة جزءاً من الثقافة وتحديثها لتعكس التغيرات في البيئة.

معوقات التخطيط الإستراتيجي:

بالرغم من أهمية التوجه نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي إلا أن تطبيقه يواجه عقبات ومصاعب كثيرة وقد أوضحها الكرخي (٢٠١٤، ص.ص ٧٦-٧٧) بما يلي:

١. التغير والتبدل السريع في البيئة: بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى، فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة، وأن التغييرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

٢. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية: بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورته، ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية، حيث أن الخطة هي التي تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية، وإن استعانت بغيرها لن تكون قادرة على تنفيذها.

٣. مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير: فقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها على رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

٤. الموارد المالية للمنظمة: قد تصطدم الخطة الاستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها بعقبة الموارد المالية، لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي إلى التوقف وربما الفشل.

٥. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: يعتبر عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات وعدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي هو بمثابة إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية.
  ٦. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية.
  ٧. ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات: وهذا الاعتقاد خاطئ، ويقال من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها.
- وصنف العجمي (٢٠١٣، ص.ص ٤٠٤-٤٠٥) معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي إلى خمسة أنماط من المشكلات على النحو التالي:

- مشكلات تتعلق بالأهداف: فمن أهم المشكلات التي يواجهها المخططون في المراحل التمهيدية للتخطيط عدم قدرتهم على التحديد الواضح للأهداف المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية.
- مشكلات تتعلق بالمشاركة: قد يضع تنفيذ الخطة من قبل المؤسسة المشاركين في هذه العملية في حالة ارتباك إذا لم تكن لديهم معرفة مسبقة بكيفية التعامل مع الصراعات التي قد تنشأ بين المستفيدين والخاسرين.
- مشكلات تتعلق بالبيانات: فهناك مشكلات ترتبط بالبيانات واستخدامها وكيفية ربطها بعملية التخطيط ومنها سوء الفهم الذي ينشأ حول عملية التخطيط، والتوقعات غير الواقعية من قبل مجموعة التخطيط في الحصول على البيانات.
- مشكلات تتعلق بالاعتماد المتبادل: حيث إن قدرة المؤسسة على التخطيط تتأثر بدرجة كبيرة بقرار الاعتماد المتبادل بين الأقسام الفرعية بالمؤسسة.
- مشكلات تتعلق بالموارد: وتتمثل في عدم تناسب المصادر المخصصة لجهود التخطيط وعدم دقة قياس تكاليف التنفيذ.

واقع التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية السعودية:

أصبح التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة عالمية أو منظمة من خطة استراتيجية خاصة، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، ويمثل التخطيط عاملاً مهماً في نجاح الإدارة المدرسية في تخطيط أهدافها، فالتخطيط الاستراتيجي

## واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر.

المدرسي يساعد مدير المدرسة في تحديد القضايا الأساسية، ووضع تصور لمستقبل المدرسة والوصول بها إلى مستوى عالٍ، وتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها الأساسية (القرني، ٢٠١٨، ص. ١٦٠).

ويتضح أنه بالرغم من دخول الألفية الثالثة إلا أن النظم التعليمية عامة والمدرسية خاصة مازالت تواجه تحديات كبيرة، منها سرعة التغيرات التكنولوجية وزيادة معدلات التغير وتغير طبيعة قوى العمل، وزيادة معايير نجاح الإدارة وتعقدتها، واختلاف معايير الاختيار والتطوير في مجال المدرسة هو التغيير الهادف والمخطط الذي يقصد به تحسين فعالية المدرسة في مواجهة الأوضاع الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة المدرسية، مما يعبر عن كيفية استخدام أفضل الوسائل فاعلية لإحداث التطوير وتحقيق الأهداف المنشودة (أبو كريم، ٢٠١٣، ص. ١٥٦).

وإيماناً من وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بأهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودوره في الوصول بالمدرسة إلى مستوى عالٍ من التميز، فقد عممت الوزارة على مدارس التعليم العام في المملكة بكافة مراحلها بموجب التعميم الوزاري رقم ٢٤٣٢ وتاريخ ٢٥/٦/٤٣٠ هـ على إعداد خطة استراتيجية مدرسية مدتها عامان دراسيان ويتولى الإشراف التربوي متابعة الخطط وتقويمها (الداود، ٢٠١٥، ص. ٢٧٤). فالتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام يعد عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات التحديات المستقبلية (القرني، ٢٠١٨، ص. ١٦٤).

ولقد اتخذت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية التخطيط الاستراتيجي أسلوباً رسمياً للتخطيط في كافة مستوياتها الإدارية بدءاً من الوزارات والإدارات التربوية والتعليمية وصولاً إلى المدرسة، ومما لاشك فيه أنه لا يمكن تحقيق رسالة وأهداف المدرسة إلا بتبني التخطيط المدرسي وتطبيق مبادئه، ولقد اتسم التخطيط الاستراتيجي المدرسي بخصائص لم تكن موجودة من قبل ضمن حدود المفهوم القديم للتخطيط المدرسي، حيث أصبح يهتم بتوظيف تشخيص بيئة العمل، ويستند إلى رؤية مشتركة يعمل الجميع على تحقيقها (العسكر وفراج والمنصور، ٢٠١١، ص. ٥).

ومن منطلق التوجهات السديدة بأهمية التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل أداة مهمة في رسم مستقبل الإدارات وتقديمها وتنميتها، ويساعدها في تنسيق الجهود ومواجهة المتغيرات المتسارعة بكل كفاءة من أجل إعداد أجيال قادرة على التعامل مع معطيات العصر ومعلوماته، جاءت مبادرة الإدارة العامة للتخطيط والسياسات في إعدادها لدليل للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة ليوفر لمديري المدرسة وفرق العمل معهم الاحتياجات العلمية والعملية التي تعينهم على أداء هذه المهمة كما ينبغي، وقد جاء هذا المشروع في غايته كدليل يقود مدير المدرسة لإعداد خطته وفق منهجية علمية تبدأ من مرحلة الاستعداد والتهيئة للتخطيط "التخطيط للتخطيط"، ثم مرحلة تحليل واقع البيئة التخطيطية "تشخيص الواقع" بما فيها من عمليات: جمع البيانات ووصفها، وتحليلها، وبناء المؤشرات التربوية، وذلك بقصد بناء رؤية المدرسة وأهدافها، ثم تصميم الخطة التنفيذية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تحقق ما رُسم من أهداف، ثم مرحلة متابعة وتقييم الخطة لضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية (العسكر وفراج والمنصور، ٢٠١١، ص.ص ٥-٧). كما نفذت إدارة التخطيط والتطوير دورة تدريبية بعنوان "التخطيط الاستراتيجي" في مركز التدريب التربوي بعرعر، والذي هدف إلى إكساب المشاركين المهارات اللازمة لأهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارته، بالإضافة إلى أساليب وطرق إعداد الخطط الاستراتيجية (الموقع الرسمي للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الحدود الشمالية، ٢٠١٨).

### الدراسات السابقة:

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي سعى الباحث إلى الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها. هذا فضلاً عن معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأسيس إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة. أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة الداود (٢٠١٥) إلى التعرف على عدد المراحل التي احتوى عليها النموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، والتعرف على محتوى تلك المراحل الخاصة بالنموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي، واشتملت عينة الدراسة على (٣٥) خبيراً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة،

والاستبانة كأداة، وتوصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: تكونت مراحل بناء النموذج المقترح للتخطيط الإستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة من (٤) مراحل رئيسية، وأن محتوى تلك المراحل الخاصة بالنموذج المقترح للتخطيط الإستراتيجي هي المرحلة الأولى وتعد مرحلة تهيئة وإعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة، والمرحلة الثانية هي الصورة المستقبلية للمدرسة، والمرحلة الثالثة التي تعد مرحلة بناء الخطة الإستراتيجية للمدرسة، والمرحلة الرابعة مرحلة تقويم الخطة الإستراتيجية للمدرسة وتطويرها.

وتناولت دراسة الحربي (٢٠١٥) التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديرات المدارس للمرحلة الثانوية بمدينة الرياض، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطة درجات عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للتخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغيرات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٥٩) مديرة مدرسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الباحثة للعديد من النتائج أهمها: جاءت معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي بدرجة عالية من وجهة نظر مديرات المدارس للمرحلة الثانوية بمدينة الرياض؛ حيث جاءت المعوقات المتعلقة بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي في المرتبة الأولى. واستقصت دراسة مقابلة (٢٠١٤) واقع التخطيط الاستراتيجي لمستقبل التعليم في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي لمستقبل التعليم بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف تعزى لمتغيرات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٣٤٦) معلماً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: جاء واقع التخطيط الاستراتيجي لمستقبل التعليم في المدارس الثانوية بمدينة الطائف بدرجة تقدير متوسطة على الأداء ككل. وسعت دراسة الحربي (٢٠١٤) إلى التعرف على واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية للتخطيط الإستراتيجي، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٩٨) مدير ومديرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة

كأداة للدراسة، وقد توصلت الباحثة للعديد من النتائج أهمها: جاء واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية للتخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة.  
ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة "شلبوشوموكاتلي" (Schlebusch&Mokhatle, 2016) إلى بحث مدى ملائمة التخطيط الاستراتيجي باعتباره أداة إدارية لدى القيادات المدرسية في المناطق الريفية في منطقة موتيو، واشتملت عينة الدراسة على (١٠) من مديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على المقابلات الشخصية شبه المنظمة كأداة إدارية في المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي باعتباره أداة إدارية في الكثير من المدارس في المناطق الريفية في منطقة موتيو، ووجود تأثير سلبي لتجاهل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية على عدم القدرة على الأداء بشكل مناسب وسوء توفير الموارد وعدم قدرة آباء الطلاب على الحصول على وسائل لتقديم الدعم المالي للمدارس. وسعت دراسة لينجام وآخرين (Lingam et al., 2014) إلى الكشف عن تصورات معلمي المدارس الفيجية حول الممارسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، اشتملت عينة الدراسة على (٤٣) معلم، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي النوعي القائم على الاستبانة المسحية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود قصور لدى القيادات المدرسية حول المعارف والمهارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي في المدارس الفيجية، وعدم توافق الأساليب المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي المطبقة في المدارس الفيجية مع أفضل الممارسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، ويساعد التدريب في إعداد القيادات المدرسية بشكل أفضل لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي المدرسي بفاعلية من خلال تعميق الفرص لجميع المعنيين بالعملية التعليمية التي تسهم في التخطيط الاستراتيجي المدرسي. وتناولت دراسة "تشينج" (Cheng, 2013) إلى الكشف عن تصورات المعلمين حول تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المدرسي والتعرف على عوامل النجاح الهامة فيما يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة التي تعزز كفاءة التخطيط الاستراتيجي المدرسي، واشتملت عينة الدراسة على (٤٠٠) معلم من (١٠) مدارس ابتدائية، (٦٠٠) معلم من (١٠) مدارس ثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي القائم على الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تصورات إيجابية لدى المعلمين حول أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المدارس لتحسين الكفاءة

والإدارة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، ووجود تصورات إيجابية لدى المعلمين حول أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المدارس لتحسين كفاءات التدريس ودعم الطلاب وتقييم التعلم.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع استعرض الباحث عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات، وأنظمة تعليمية مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع دراسة الباحث - خاصة الدراسات العربية - ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين البحث الحالي، والدراسات السابقة، وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة، وأوجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه الشبه بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

اتفق البحث الحالي في تناوله التخطيط الاستراتيجي مع العديد من الدراسات السابقة مثل: دراسة الحربي (٢٠١٥)، ودراسة مقابلة (٢٠١٤)، ودراسة الحربي (٢٠١٤)، ودراسة الداود (٢٠١٥)، ودراسة "شلبوشوموكاتلي" (Schlebusch&Mokhatle, 2016)، ودراسة لينجام وآخرين (Lingam et al., 2014)، ودراسة "تشينج" (Cheng, 2013).

ثانياً: أوجه تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

يتميز البحث الحالي بأنه البحث الوحيد - على حد علم الباحث - الذي تناول واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر، وهو ما يميز البحث الحالي ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع المهم.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها: عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة، وتدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل توضيحاً لنوع الدراسة ومنهجها كما يتضمن توضيحاً لمجتمع الدراسة ووصفاً لأداتها والتحقق من صدقها وثباتها كما يتضمن توضيحاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها والمنهج الوصفي لا يتوقف فقط على وصف الظاهرة المدروسة بل يتعدى ذلك لمحاولة الكشف عن العلاقة بين الظاهرة المدروسة والمتغيرات التي تؤثر فيها.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع القيادات المدرسية في مدارس التعليم بمدينة عرعر والبالغ عددهم ( ٨٦ ) قائد و ( ٩٣ ) قائدة خلال فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ.

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من ( ١٦٦ ) من القيادات المدرسية في مدارس التعليم بمدينة عرعر خلال فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ.

أداة الدراسة:

تم اعتماد أداة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد تم تصميمها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة المشابهة وبعد تصميمها تم إتباع الخطوات التالية للتحقق من صلاحيتها للتطبيق الميداني:

صدق أداة الدراسة:

أ - الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على مجموعة من المحكمين ، وفي ضوء آرائهم تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية.



ب - صدق الاتساق الداخلي للأداة:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

لجدول رقم (١) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠.٧٦٣	٦	**٠.٥٥٢	١
**٠.٧٨٤	٧	**٠.٧٠٨	٢
**٠.٨٠٣	٨	**٠.٦٤٩	٣
**٠.٧٦٦	٩	**٠.٧٣٣	٤
**٠.٧٩١	١٠	**٠.٨٠٢	٥

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

الجدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠.٦٦٨	٦	**٠.٥٦٦	١
**٠.٧١٥	٧	**٠.٦٣٦	٢
**٠.٧٠١	٨	**٠.٦٥٩	٣
**٠.٦٤٧	٩	**٠.٦٨٨	٤
**٠.٦١٠	١٠	**٠.٥٧٩	٥

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

الجدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠.٧٧١	٦	**٠.٥٠٨	١
**٠.٦٩٦	٧	**٠.٧٤٣	٢
**٠.٧٨٤	٨	**٠.٧٧١	٣
**٠.٦٨٣	٩	**٠.٧٣١	٤
**٠.٧٣٠	١٠	**٠.٧٦٧	٥

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجداول (١ - ٣) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (٠.٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

## ثبات أداة الدراسة :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ) (*Cronbach's Alpha*)

( $\alpha$ ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (٤) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (٤) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠.٩٠٤٩	١٠	درجة ممارسة القيادة المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر
٠.٨٤٢٦	١٠	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر
٠.٨٩٥٩	١٠	المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر
٠.٨٨٣٢	٣٠	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معامل الثبات العام عال حيث بلغ ( ٠.٨٨٣٢ ) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for Social Sciences* والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز *(SPSS)*.

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي ( الحدود الدنيا والعليا ) المستخدم في محاور الدراسة ، تم حساب المدى ( ٥-١=٤ )، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ( ٥/٤ = ٠.٨٠ ) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ( أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

- من ١.٠٠ إلى ١.٨٠ يمثل (منخفضة جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١.٨١ إلى ٢.٦٠ يمثل (منخفضة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

## واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر.

- من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠ يمثل (متوسطة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
  - من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ يمثل (عالية) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
  - من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠ يمثل (عالية جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- ويعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (ت) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي ( للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

### عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر؟

للتعرف على درجة ممارسة القيادة المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة القيادة المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة القيادة المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	النسبة	درجة الممارسة				التكرار		
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة			
٤	العمل ضمن رؤية واضحة	ك	٦٢	٧٣	٢٦	٤	١	٠.٨١٤	٤.١٥
		%	٣٧.٣	٤٤.٠	١٥.٧	٢.٤			
٣	صياغة رسالة المدرسة بوضوح لكافة العاملين فيها	ك	٦٧	٦٣	٢٩	٦	٢	٠.٨٧٣	٤.١٤
		%	٤٠.٤	٣٨.٠	١٧.٥	٣.٦			
٥	وضع الأهداف الإستراتيجية في ضوء رؤية رسالة المدرسة	ك	٥٦	٧٩	٢٩	٢	٣	٠.٧٣٨	٤.١٤
		%	٣٣.٧	٤٧.٦	١٧.٥	١.٢			

واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة				التكرار		العبارة	رقم العبارة
			منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	النسبة		
٤	٠.٨٢٥	٤.٠٧	١	٥	٣٠	٧٦	٥٤	ك	تحليل البيئة الداخلية، لتعزيز مصادر القوة، وتذليل نقاط الضعف	٢
			٠.٦	٣.٠	١٨.١	٤٥.٨	٣٢.٥	%		
٥	٠.٨٦٣	٤.٠١	٢	٣	٤٠	٦٨	٥٣	ك	إعداد البرنامج الزمني لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	٨
			١.٢	١.٨	٢٤.١	٤١.٠	٣١.٩	%		
٦	٠.٨٤١	٣.٨٩	-	٨	٤٥	٧١	٤٢	ك	تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي	٦
			-	٤.٨	٢٧.١	٤٢.٨	٢٥.٣	%		
٧	٠.٩٥٧	٣.٨١	٥	٧	٤٣	٧٠	٤١	ك	الاستفادة من نتائج التقييم في بناء خطط مستقبلية	١٠
			٣.٠	٤.٢	٢٥.٩	٤٢.٢	٢٤.٧	%		
٨	٠.٨٣٣	٣.٧٠	٢	٥	٦٢	٦٨	٢٩	ك	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة، لمعرفة المتغيرات المختلفة التي قد تؤثر عليها مستقبلاً	١
			١.٢	٣.٠	٣٧.٣	٤١.٠	١٧.٥	%		
٩	٠.٩٤٢	٣.٦٧	٣	١٣	٥٢	٦٥	٣٣	ك	تطبيق معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة الاستراتيجية	٩
			١.٨	٧.٨	٣١.٣	٣٩.٢	١٩.٩	%		
١٠	٠.٨٩٠	٣.٥٧	٣	١٠	٦٨	٥٩	٢٦	ك	تحديد البدائل الاستراتيجية المناسبة، لاستخدامها وقت الحاجة	٧
			١.٨	٦.٠	٤١.٠	٣٥.٥	١٥.٧	%		
٠.٦٣١		٣.٩٢	المتوسط العام							

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على ممارسة القيادة المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر بمتوسط ( ٣.٩٢ من ٥.٠٠ ) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي ( من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ ) وهي الفئة التي تشير إلى خيار عالية على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على درجة ممارسة القيادة المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر ما بين ( ٣.٥٧ إلى ٤.١٥ ) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (عالية) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على عشرة من ممارسات القيادة المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر أبرزها تتمثل في العبارات رقم ( ٤ ، ٣ ، ٥ ، ٢ ، ٨ ) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارستها بدرجة عالية كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٤) وهي " العمل ضمن رؤية واضحة " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارستها بدرجة عالية بمتوسط (٤.١٥ من ٥) .
٢. جاءت العبارة رقم (٣) وهي " صياغة رسالة المدرسة بوضوح لكافة العاملين فيها " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارستها بدرجة عالية بمتوسط (٤.١٤ من ٥) .
٣. جاءت العبارة رقم (٥) وهي " وضع الأهداف الإستراتيجية في ضوء رؤية رسالة المدرسة " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارستها بدرجة عالية بمتوسط (٤.١٤ من ٥) .
٤. جاءت العبارة رقم (٢) وهي " تحليل البيئة الداخلية، لتعزيز مصادر القوة، وتذليل نقاط الضعف " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارستها بدرجة عالية بمتوسط (٤.٠٧ من ٥) .

٥. جاءت العبارة رقم (٨) وهي " إعداد البرنامج الزمني لتنفيذ الخطة الإستراتيجية " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارستها بدرجة عالية بمتوسط (٤.٠١ من ٥) .

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز ممارسات القيادة المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر تتمثل في عملهم ضمن رؤية واضحة وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات المدرسية في مدارس التعليم بمدينة عرعر تحرص على توضيح رؤيتها حول العمل لمنسوبيها بما يعزز من فعالية أدائهم للعمل ولذلك تحرص هذه القيادات على العمل ضمن رؤية واضحة.

السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر؟  
للتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر.

جدول رقم (١٠) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإعاقة					التكرار النسبة	العبرة	رقم العبرة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
١	١.٠٥٧	٣.٨٧	٤	١٤	٣٨	٥٣	٥٧	ك	ضعف الحوافز التشجيعية لأصحاب التميز بالتخطيط الاستراتيجي	١٠
			٢.٤	٨.٤	٢٢.٩	٣١.٩	٣٤.٣	%		
٢	٠.٩١٩	٣.٨٥	١	٦	٢٩	٦٣	٦٧	ك	ندرة الدورات التدريبية للقيادة المدرسية في التخطيط الاستراتيجي	٣
			٠.٦	٣.٦	١٧.٥	٣٨.٠	٤٠.٤	%		
٣	١.٠١٨	٣.٦٦	٤	١٧	٤٨	٥٩	٣٨	ك	نقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي	٩
			٢.٤	١٠.٢	٢٨.٩	٣٥.٥	٢٢.٩	%		
٤	١.٠٠١	٣.٦٦	٦	١٢	٤٩	٦٥	٣٤	ك	نقص الإمام بالأسس العلمية للتخطيط الاستراتيجي للمشاركين فيه	٢
			٣.٦	٧.٢	٢٩.٥	٣٩.٢	٢٠.٥	%		
٥	٠.٩٣٤	٣.٦٤	٣	١٣	٥٥	٦٤	٣١	ك	فصو مشاركة العاملين بالمدرسة في إعداد الخطة الاستراتيجية	٥
			١.٨	٧.٨	٣٣.١	٣٨.٦	١٨.٧	%		
٦	٠.٨٢٢	٣.٥٢	-	١٤	٧٣	٥٨	٢١	ك	صعوبة إحداث توازن بين الخطة التشغيلية والخطة الاستراتيجية	٤
			-	٨.٤	٤٤.٠	٣٤.٩	١٢.٧	%		
٧	١.٠٨٨	٣.٤٨	٧	٢٣	٥٣	٥٠	٣٣	ك	قلة توافر لوائح تنظيمية للتعليم تدعم التخطيط الاستراتيجي	١
			٤.٢	١٣.٩	٣١.٩	٣٠.١	١٩.٩	%		
٨	١.٠٩٩	٣.٤٦	٦	٣٠	٤٢	٥٧	٣١	ك	اعتبار رؤية ورسالة المدرسة مجرد شعارات يصعب تحقيقها	٦
			٣.٦	١٨.١	٢٥.٣	٣٤.٣	١٨.٧	%		
٩	٠.٩٤١	٣.٤١	٣	٢٤	٦١	٥٨	٢٠	ك	قلة توافر الدقة في المعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي	٧
			١.٨	١٤.٥	٣٦.٧	٣٤.٩	١٢.٠	%		
١٠	١.٠١٣	٣.٣٤	٩	٢١	٥٨	٦٠	١٨	ك	صعوبة عمل تحليل للبيئة الداخلية أو الخارجية لسرعة تغييرها	٨
			٥.٤	١٢.٧	٣٤.٩	٣٦.١	١٠.٨	%		
٠.٦٣٩		٣.٥٩	المتوسط العام							

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر بمتوسط (٣.٥٩ من ٥.٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار عالية على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة

عرعر ما بين ( ٣.٣٤ إلى ٣.٨٧ ) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (متوسطة / عالية) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على تسعة من معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر أبرزها تتمثل في العبارات رقم ( ١٠ ، ٣ ، ٩ ، ٢ ، ٥ ) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على إعاقته بدرجة عالية كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١٠) وهي " ضعف الحوافز التشجيعية لأصحاب التميز بالتخطيط الإستراتيجي " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على إعاقته بدرجة عالية بمتوسط (٣.٨٧ من ٥) .

٢. جاءت العبارة رقم (٣) وهي " ندرة الدورات التدريبية للقيادة المدرسية في التخطيط الإستراتيجي " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على إعاقته بدرجة عالية بمتوسط (٣.٨٥ من ٥) .

٣. جاءت العبارة رقم (٩) وهي " نقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على إعاقته بدرجة عالية بمتوسط (٣.٦٦ من ٥) .

٤. جاءت العبارة رقم (٢) وهي " نقص الإلمام بالأسس العلمية للتخطيط الإستراتيجي للمشاركين فيه " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على إعاقته بدرجة عالية بمتوسط (٣.٦٦ من ٥) .

٥. جاءت العبارة رقم (٥) وهي " قصور مشاركة العاملين بالمدرسة في إعداد الخطة الإستراتيجية " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على إعاقته بدرجة عالية بمتوسط (٣.٦٤ من ٥) .

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واحدة من معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر تتمثل في العبارة رقم (٨) وهي " صعوبة عمل تحليل للبيئة الداخلية أو الخارجية لسرعة تغييرها " بمتوسط (٣.٣٤ من ٥) .



## واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر.

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر تتمثل في ضعف الحوافز التشجيعية لأصحاب التميز بالتخطيط الإستراتيجي وتفسر هذه النتيجة بأن ضعف الحوافز التشجيعية لأصحاب التميز بالتخطيط الإستراتيجي يقلل من دافعية القيادات المدرسية في مدارس التعليم بمدينة عرعر لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارسهم مما يعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر.

السؤال الثالث: ما المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر؟

للتعرف على المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر.

جدول رقم ( ١١ ) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة الإسهام				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة			
١	نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدرسة	ك	٧٨	٥٩	٢٧	٢	-	٤.٢٨	٠.٧٧٧
		%	٤٧.٠	٣٥.٥	١٦.٣	١.٢	-		
١٠	تخصيص حوافز تشجيعية للمتميزين بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي	ك	٧٤	٤٦	٣٥	٥	٦	٤.٠٧	١.٠٥١
		%	٤٤.٦	٢٧.٧	٢١.١	٣.٠	٣.٦		
٢	تكثيف الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي بالتنسيق مع مؤسسات رائدة في هذا المجال	ك	٦٠	٦٨	٢٧	٦	٥	٤.٠٤	٠.٩٧٢
		%	٣٦.١	٤١.٠	١٦.٣	٣.٦	٣.٠		
٤	توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي	ك	٥٥	٦٤	٤٣	٣	١	٤.٠٢	٠.٨٤٩
		%	٣٣.١	٣٨.٦	٢٥.٩	١.٨	٠.٦		
٧	تقديم القيادة المدرسية في ضوء تطبيق الخطة الاستراتيجية للمدرسة	ك	٤٧	٧١	٤٤	٣	١	٣.٩٦	٠.٨٢٣
		%	٢٨.٣	٤٢.٨	٢٦.٥	١.٨	٠.٦		
٩	الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالتعليم	ك	٥٨	٥٧	٣٩	٩	٣	٣.٩٥	٠.٩٨٤
		%	٣٤.٩	٣٤.٣	٢٣.٥	٥.٤	١.٨		
٣	تطوير أنظمة المعلومات الإدارية، لتوفير البيانات والمعلومات الدقيقة للتخطيط الاستراتيجي	ك	٤٥	٧٢	٤٣	٤	٢	٣.٩٣	٠.٨٥٧
		%	٢٧.١	٤٣.٤	٢٥.٩	٢.٤	١.٢		
٦	إيجاد بدائل إستراتيجية لكل خطة، للحفاظ على مستوى أداء عال	ك	٣٩	٦٤	٥٤	٨	١	٣.٨٠	٠.٨٧٧
		%	٢٣.٥	٣٨.٦	٣٢.٥	٤.٨	٠.٦		
٨	توفير الدراسات الحديثة بالتخطيط الاستراتيجي في مكاتب التعليم	ك	٣٩	٦٩	٤٤	١١	٣	٣.٧٨	٠.٩٤١
		%	٢٣.٥	٤١.٦	٢٦.٥	٦.٦	١.٨		
٥	مشاركة المجتمع المحلي في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة	ك	٤٠	٥٨	٤٦	١٧	٥	٣.٦٧	١.٠٤٧
		%	٢٤.١	٣٤.٩	٢٧.٧	١٠.٢	٣.٠		
		المتوسط العام				٣.٩٥	٠.٦٦٣		

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر بمتوسط (٣.٩٥ من ٥.٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي ( من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ ) وهي الفئة التي تشير إلى خيار عالية على أداة الدراسة. ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة

عرعر حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر ما بين ( ٣.٦٧ إلى ٤.٢٨ ) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة و الخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (عالية / عالية جدا) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جدا على واحدة من المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر تتمثل في العبارة رقم (١) وهي " نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي في المدرسة " بمتوسط (٤.٢٨ من ٥) .

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على تسعة من المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر أبرزها تتمثل في العبارات رقم (١٠ ، ٢ ، ٤ ، ٧ ، ٩) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على إسهامها بدرجة عالية كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١٠) وهي " تخصيص حوافز تشجيعية للمتميزين بالتخطيط الإستراتيجي المدرسي " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على إسهامها بدرجة عالية بمتوسط (٤.٠٧ من ٥) .

٢. جاءت العبارة رقم (٢) وهي " تكثيف الدورات التدريبية في التخطيط الإستراتيجي بالتنسيق مع مؤسسات رائدة في هذا المجال " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على إسهامها بدرجة عالية بمتوسط (٤.٠٤ من ٥) .

٣. جاءت العبارة رقم (٤) وهي " توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على إسهامها بدرجة عالية بمتوسط (٤.٠٢ من ٥) .

٤. جاءت العبارة رقم (٧) وهي " تقييم القيادة المدرسية في ضوء تطبيق الخطة الإستراتيجي للمدرسة " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على إسهامها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٩٦ من ٥) .

٥. جاءت العبارة رقم (٩) وهي " الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تفعيل التخطيط الإستراتيجي بالتعليم " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على إسهامها بدرجة عالية بمتوسط (٣.٩٥ من ٥) .

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر تتمثل في نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي في المدرسة وتفسر هذه النتيجة بأن نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي في المدرسة يحسن من وعي القيادات المدرسية في مدارس التعليم بمدينة عرعر بأهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارسهم مما يعزز تطبيقها.

### أهم نتائج الدراسة وتوصياتها

أولاً : النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:-

أن (٨٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٢.٤% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة ، بينما (٧٩) منهم يمثلون ما نسبته ٥٢.٤% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ذكور .

أن (١٣١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٧٩.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس تربوي وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة ، بينما (١٩) منهم يمثلون ما نسبته ١١.٤% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي اقل من بكالوريوس ، و (١٠) منهم يمثلون ما نسبته ٦.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس غير تربوي ، مقابل (٦) منهم يمثلون ما نسبته ٣.٦% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى.

أن (١٣٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٨٠.١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم في العمل أكثر من ١٠ سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة ، بينما (٢٢) منهم يمثلون ما نسبته ١٣.٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم في العمل من ٥ إلى ١٠ سنوات ، و (١١) منهم يمثلون ما نسبته ٦.٦% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم في العمل أقل من ٥ سنوات.

أن (٧٦) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٥.٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة دوراتهم التدريبية في مجال التخطيط من ١ إلى ٥ دورات تدريبية وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة ، بينما (٤٩) منهم يمثلون ما نسبته ٢٩.٥% من إجمالي أفراد عينة

## واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر.

الدراسة دوراتهم التدريبية في مجال التخطيط أكثر من ٥ دورات تدريبية ، و (٤١) منهم يمثلون ما نسبته ٢٤.٧% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لم يلتحقوا بدورات تدريبية في مجال التخطيط.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :-

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر؟

أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على ممارسة القيادة المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر.

أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على عشرة من ممارسات القيادة المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر أبرزها تتمثل في:

١. العمل ضمن رؤية واضحة.
٢. صياغة رسالة المدرسة بوضوح لكافة العاملين فيها.
٣. وضع الأهداف الإستراتيجية في ضوء رؤية رسالة المدرسة.
٤. تحليل البيئة الداخلية، لتعزيز مصادر القوة، وتذليل نقاط الضعف.
٥. إعداد البرنامج الزمني لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

أبرز ممارسات القيادة المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر تتمثل في عملهم ضمن رؤية واضحة وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات المدرسية في مدارس التعليم بمدينة عرعر تحرص على توضيح رؤيتها حول العمل لمنسوبيها بما يعزز من فعالية أدائهم للعمل.

السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر؟

أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر.

أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على تسعة من معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر أبرزها تتمثل في:

١. ضعف الحوافز التشجيعية لأصحاب التميز بالتخطيط الإستراتيجي.
٢. ندرة الدورات التدريبية للقيادة المدرسية في التخطيط الإستراتيجي.
٣. نقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي.

## واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر.

٤. نقص الإلمام بالأسس العلمية للتخطيط الإستراتيجي للمشاركين فيه.
  ٥. قصور مشاركة العاملين بالمدرسة في إعداد الخطة الإستراتيجية.
- أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واحدة من معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر تتمثل في " صعوبة عمل تحليل للبيئة الداخلية أو الخارجية لسرعة تغيرها " .
- أبرز معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر تتمثل في ضعف الحوافز التشجيعية لأصحاب التميز بالتخطيط الإستراتيجي وتفسر هذه النتيجة بأن ضعف الحوافز التشجيعية لأصحاب التميز بالتخطيط الإستراتيجي يقلل من دافعية القيادات المدرسية في مدارس التعليم بمدينة عرعر لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارسهم مما يعوق لديهم تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- السؤال الثالث: ما المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر؟
- أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر .
- أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جدا على واحدة من المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر تتمثل في " نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي في المدرسة " .
- أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على تسعة من المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر أبرزها تتمثل في:
١. تخصيص حوافز تشجيعية للمتميزين بالتخطيط الإستراتيجي المدرسي.
  ٢. تكثيف الدورات التدريبية في التخطيط الإستراتيجي بالتنسيق مع مؤسسات رائدة في هذا المجال.
  ٣. توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي.
  ٤. تقييم القيادة المدرسية في ضوء تطبيق الخطة الإستراتيجي للمدرسة.
  ٥. الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تفعيل التخطيط الإستراتيجي بالتعليم.

## واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر.

أبرز المقترحات التي قد تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر تتمثل في نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي في المدرسة وتفسر هذه النتيجة بأن نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي في المدرسة يحسن من وعي القيادات المدرسية في مدارس التعليم بمدينة عرعر بأهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارسهم مما يعزز تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى هذه القيادات.

### توصيات الدراسة:

- العمل على تعزيز ممارسة القيادات المدرسية في مدارس التعليم بمدينة عرعر لعمليات التخطيط الاستراتيجي.
- الاهتمام بإزالة معوقات تطبيق القيادات المدرسية في مدارس التعليم بمدينة عرعر لعمليات التخطيط الاستراتيجي .
- توفير الحوافز التشجيعية لأصحاب التميز بالتخطيط الإستراتيجي من القيادات المدرسية في مدارس مدينة عرعر.
- توفير الدورات التدريبية للقيادات المدرسية في مدارس التعليم بمدينة عرعر في مجالات التخطيط الإستراتيجي.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر.
- العمل على تعزيز إلمام القيادات المدرسية في مدارس التعليم بمدينة عرعر بالأسس العلمية للتخطيط الإستراتيجي.
- العمل على تفعيل مشاركة العاملين بالمدرسة في إعداد الخطة الإستراتيجية.
- العمل على نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر .
- تقييم القيادات المدرسية في مدارس التعليم بمدينة عرعر في ضوء تطبيق الخطة الإستراتيجي للمدرسة.

### مقترحات الدراسة :

- إجراء دراسات مستقبلية حول ممارسة القيادات المدرسية في مدارس التعليم لعمليات التخطيط الاستراتيجي.
- إجراء دراسات مستقبلية حول معوقات ممارسة القيادات المدرسية في مدارس التعليم لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

## المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٥). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. ٢، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو كريم، أحمد فتحي. (٢٠١٣، فبراير). استخدام أنموذج كوفمان "M.E.O" في تحليل واقع المدرسة في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الاعتماد المدرسي. اللقاء السنوي السادس عشر: الاعتماد المدرسي، الرياض.
- آل سعود، عبد العزيز بن عبد الرحمن بن فيصل. (٢٠١٢). أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٣)، ١٧٧-٢٢٥.
- الحري، ريم مهلي باجد. (٢٠١٥). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. مجلة التربية، ٢ (١٦٣)، ٧٦٩-٨٢٠.
- الحري، صالحه حامد. (٢٠١٤). واقع تطبيق مديري المدارس في محافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- الداود، خالد بن عبد العزيز. (٢٠١٥). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، (١)، ٢٦٩-٣١٦.
- الرشيدي، فيصل فهد. (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي مدخل لجودة التعليم التطبيقي بدولة الكويت: المبادئ والمتطلبات. مجلة كلية التربية، (٥٤)، ٥٦٣-٦٠٥.
- الزنفلي، أحمد محمود. (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- عبد الله، نَعْمَانُ أحمد علي. (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أسيوط، القاهرة.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٣). الإدارة والتخطيط التربوي. ط٣، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العسكر، عبد العزيز بن عبد الرحمن؛ فراج، فؤاد أحمد حلمي؛ المنصور، عبد الله بن محمد. (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة. الإدارة العامة للتخطيط والسياسات، المملكة العربية السعودية.
- القرني، عبد الخالق محمد مانع. (٢٠١٨). تصور مقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. المجلة التربوية الأردنية، ٣ (٣)، ١٥٨-١٨٢.



## واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر.

الكرخي، مجيد. (٢٠١٤). *التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج*. عمان: بيت الغشام للنشر والترجمة.

هلال، محمد عبدالغني. (٢٠٠٨). *مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف*

تربط بين الحاضر والمستقبل. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

المربع، صالح بن سعد. (٢٠١٣). *التخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية. الأمن والحياة*، ٣٣ (٣٧٨)، ٨٤-٨٥.

مقابلة، منصور. (٢٠١٤). *واقع التخطيط الاستراتيجي لمستقبل التعليم في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف في ضوء بعض المتغيرات. لمجلة الثقافة والتنمية*، ١٤ (٧٧)، ٢٢٥-١٨٢.

الموقع الرسمي للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الحدود الشمالية. (٢٠١٨). *دورة تدريبية بعنوان التخطيط الإستراتيجي بتعليم منطقة الحدود الشمالية*. تم الدخول على الموقع بتاريخ: ٢٠١٨/٣/١٨، المتاح على الرابط التالي:

<https://www.northedu.gov.sa/19033.html>

Atow-Zahir, A. A. (2012). *The Relevance of Strategic Planning On Organizational Growth in the Public Sector: The Case Study of Ghana Shippers' Authority (Doctoral dissertation)*.

Cheng, E. C. (2013). *Applying knowledge management for school strategic planning. KEDI Journal of Educational Policy, 10(2), 339-356.*

Falsarella, O. M., & Jannuzzi, C. A. S. C. (2017). *Corporate Strategic Planning and Information & Communication Technology Planning: a project based approach. Gestão & Produção, 24(3), 610-621.*

Greenley, G. E. (1986). *Does Strategic Planning Improve Company Performance, Long Range Planning, pp. 101-109.*

Lawlor, J. E. (2020). *The Importance of Strategic Planning*. Retrieved on: 21/3/2020, available at: <http://practicaldecisions.com/strategic-planning.pdf>

Lingam, G., Lingam, N., & Raghunaiya, K. (2014). *Effectiveness of school strategic planning: The case of Fijian Schools. International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering, 8(7), 2-110.*

Moxley, S. E. (2003). *Strategic. Planning Process used in school districts in the southeastern united states, thesis for the degree of doctor of educational, college of educational university of central florida, Orlando, florida*. [http:// www.lip.umi.com](http://www.lip.umi.com).

Pistol, G. (2010). *The role and importance of the strategic planning in bank marketing. Annals of Spiru Haret University, 153-161.*

- Schlebusch, G., & Mokhatle, M. (2016). Strategic planning as a management tool for school principals in rural schools in the Motheo District. *International Journal of Educational Sciences*, 13(3), 342-348.
- Wheelen, T. L. and Hunger, J.D. (1998). *Strategic Management and Business Policy*, Reading, Mass: Addison-Wesley.