



**درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في دولة الكويت  
لمبادئ التخطيط الاستراتيجي**

**إعداد**

**د/ نايف لافي بطي المطيري**

**دكتوراه الإدارة التربوية، محاضر منتدب بالهيئة العامة للتعليم  
التطبيقي والتدريب، الكويت**

## درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في دولة الكويت

### لمبادئ التخطيط الاستراتيجي

نايف لافي بطي المطيري

دكتوراه الإدارة التربوية، محاضر منتدب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت.

البريد الإلكتروني: nayef.lafi@me.com

#### ملخص:

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مدرء المدارس الحكومية في دولة الكويت لمبادئ التخطيط الاستراتيجي، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، واختيرت عينة بالطريقة العشوائية بلغت (86) مديرًا ومديرة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، أو مستوى المدرسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي بحسب متغير المؤهل العلمي لصالح دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ولصالح فئة الخبرة الأعلى (10 سنوات فأكثر) مقارنة مع فئة كل من (5-10 سنوات، وفئة أقل من 5).

الكلمات المفتاحية: واقع، التخطيط الاستراتيجي، مدرء المدارس الحكومية.



## **The Status of Strategic Planning in the State of Kuwait Public Schools from the Viewpoint of their Principals**

**Nayef Lafi Buti Almtairi**

**Email: [nayef.lafi@icloud.com](mailto:nayef.lafi@icloud.com)**

### **Abstract:**

This study aimed at identifying the status of strategic planning in public schools in the State of Kuwait from the viewpoint of its principals, the descriptive survey method was used, and the questionnaire was used as a study tool, a random cluster sample of (86) principals was selected. The study findings showed that the degree of practicing the strategic planning in public schools in the State of Kuwait was medium, and the study findings showed that there aren't statistically significant differences in practicing the strategic planning in public schools in the State of Kuwait from the viewpoint of its principals attributed to gender or to school level variables. While the study findings showed that there are statistically significant differences in practicing the strategic planning in the State of Kuwait public schools attributed to qualification In favor of Graduate (MSc / PhD), and there are statistically significant differences in practicing the strategic planning in the State of Kuwait public schools attributed to experience years, in favor of (More than 10 years).

**Keywords:** Status, planning, Public School Principals

## مقدمة:

يتوقف نجاح العملية التربوية على تطوير الإدارة التربوية، باعتباره أن أي عمل ناجح لا بد له من إدارة متميزة، فالإدارة التربوية بما تمتلكه من خبرات وإمكانات وبما تتصف به من خصائص تفيد بشكل كبير في هذا التطوير، ولعل من أهم العمليات المتصلة بالإدارة التربوية والتي ازداد الاهتمام بها هو التخطيط الاستراتيجي، والذي يقوم على وضع خطط تهدف استثمار كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة لتطوير العملية التربوية، وتطور الأنظمة التربوية. وتنامي استخدام التقنيات الحديثة، والنظر إلى المدرسة كوحدة إدارية مستقلة تخطط ميزانيتها وتدير شؤونها، أصبحت قضية التخطيط الاستراتيجي في المدارس من أهم القضايا المعاصرة.

ويعد تطوير النموذج الإداري في مختلف وظائفه وعملياته وفي مقدمتها التخطيط من أهم عوامل النجاح في مواجهة التحولات العصرية وبالنظر إلى تحليل الواقع الراهن للنظام التعليمي، وتحديد أهم القضايا التي تواجه مؤسسات التعليم بدول مجلس التعاون الخليجي فقد تضمنت توصيات مدرجة في مجال تطوير التعليم وإدارته ضرورة "اقتراح نماذج إدارية متطورة، تحقق الأهداف التعليمية بكفاءة عالية، وتؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية في المؤسسات التعليمية ولعل هذا الاهتمام الإقليمي كان ناجماً عن التوجه العالمي نحو الإدارة الاستراتيجية كأبرز الاتجاهات التربوية الحديثة في تخطيط التعليم وإدارته في كافة مراحل وأنواعه (الزهراني، 2013، 3)

كما أصبحت ممارسات إدارة المؤسسات التعليمية للإدارة الاستراتيجية وعملية اهتمامها بالموارد البشرية باعتبارها المورد الأهم الذي تعتمد عليه هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها، موضوعاً يصعب تجاهله بسبب تغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتكامل مع أهم موارد الكلية(المنظمة) وأصبح المورد البشري جزء لا يتجزأ من استراتيجية أي مؤسسة (عواودة، وليد، 2015، 316).

وللتخطيط الاستراتيجي دوراً بالغ الأهمية في تقدم وازدهار الدول والمجتمعات ومنظمات الأعمال المختلفة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية ولا تستخدم إلا لغرض واحد ألا وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد الهيئات الحكومية الخدمية على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وان يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف (خير الدين، 2013، 18).

ويؤدي التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة دوراً بالغ الأهمية في تحقيق حاجات وأهداف الطلبة والمجتمع، وهذا ينعكس بدوره على تحسين العملية التربوية، وفي ضوء التقدم الهائل في كافة القطاعات، والانفتاح والتطور الكبير في مبادئ الأنظمة التعليمية، والتأكيد على أهمية تبني الأنظمة التعليمية التخطيطية الاستراتيجي، لما له من ميزات متعددة في تطوير العملية التعليمية التعلمية، والارتقاء بها.

فالتخطيط الاستراتيجي لتصويب وضع قائم وفق خطط تستند إلى أسس علمية تستثمر التقنيات الحديثة، يغير الطريقة التي تتفاعل بها المنظمة مع أصحاب المصالح والزبائن، وتعود بالمنافع والفرص الكبيرة على المؤسسة (Bondarouk, Olivas & Miguel, 2013).

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي وصف آليات تحقيق الأهداف، بالارتكاز إلى الموارد المادية والبشرية المتاحة، وهذا يتضمن دراسة الظروف التي تؤثر في تحقيق الأهداف، ودراسة الموارد المتاحة، وفي ضوء التطور والتغير المستمر في كافة القطاعات، فلا بد من التخطيط الاستراتيجي (الحسيني، 2008). ويعكس التخطيط الاستراتيجي الخطط المحددة مسبقاً لتحقيق هدف معين على المدى البعيد في ضوء الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها. والتخطيط الاستراتيجي عبارة عن خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد، اعتماداً على المصادر المتوفرة في المدى القصير. ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات والوسائل المتوفرة (خليفة، 2013).

ومن أهم مرتكزات التخطيط الاستراتيجي وضع أهداف واقعية؛ أي قابلة للتحقق، ضمن الإمكانيات المتاحة، وهذا يتطلب توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة، وتهيئة العاملين لتنفيذ الخطط الاستراتيجية المعدة، مع ضرورة أن تكون الخطط مرنة بما يكفي للتكيف مع التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، والتركيز الكبير على تطوير أنظمة تكنولوجية المعلومات والاتصالات، وأدوات ووسائل الاتصال (Hasselkorn, 2000).

والتخطيط الاستراتيجي الفعال يتطلب توافر المعرفة الكافية لدى المديرين عن نقاط القوة والضعف في المنظمة، والخبرة الكافية في الإدارة الاستراتيجية، وآليات ممارستها، إلى جانب الاهتمام بالتمهيد للخطط الاستراتيجية، بعرض أهدافها الرئيسية، وتوضيح مواطن الضعف، والحاجة الماسة للتغيير (القظامين، 2002). ولقد بين (Wheelen & Hunger, 2012) أن التخطيط الاستراتيجي هو خطة عمل مدروسة وشاملة تتضمن مجموعة من القرارات القائمة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، من خلال التحليل الدقيق لجوانب القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وفي ضوء نتائج التحليل توضع الخطط الاستراتيجية.

وفي ضوء المستجدات التربوية المعاصرة فإن طرق التخطيط التقليدية والنماذج الذهنية المتبعة لم تعد ملائمة لمجابهة التحديات المعقدة التي تواجه المدارس في عصر التكنولوجيا، لذا يتوجب على قادة المدارس السعي الجاد لتنمية كفاءاتهم ومهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الخطط في إطار مؤسسي وتعزيز الرؤية التشاركية، ولتنمية التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس يجب تدريبهم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل تشاركي بأسلوب علمي مثل استخدام طريقة (SWOT): وهذه الكلمة مكونة من الحروف الأولى لأربع كلمات: (strengths & weaknesses & opportunities & threats) وتعني نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وهذا التحليل يشكل الخلفية المتحركة التي يتم من خلالها استعراض جميع التغيرات الخارجية والداخلية، ولتنمية التخطيط الاستراتيجي أيضاً يجب التدريب على تحليل القيمة المضافة، فيجب تنمية مهارات عديدة، تبدأ بإعادة تفكير المديرين بالمتغيرات البيئية المحتملة، واستعراض الآثار والمواقف الاستراتيجية وتأثيرها على المنظمة، ومناقشة كل سيناريو من قبل أفراد المنظمة ككل في اتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالتنظيم، واتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد والكفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجيات، وبدء عملية التخطيط، وإعادة تشكيل عمليات التغذية

الراجعة حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات داخل أسلوب المنظمة المتعلمة (توفيق، 2003).

فالتخطيط الاستراتيجي يُعد مجالاً مهتمًا بالعمليات الإدارية في المنظمات التعليمية، وتحسين وتطوير التعليم وعملية التدريس، وكل الأنشطة المختلفة التي تخدم عملية التعليمية، وبذلك فهي المسئول الأول عن سير العملية التعليمية بكافة جوانبها، ولتحقيق مهمة النظام التعليمي والوصول إلى التطوير التعليمي، لا بد من تطوير مهارات مديري المدارس في التخطيط الاستراتيجي، واشتقاق خطة المدرسة من الخطة الاستراتيجية لإدارة التعليم، وأشرك القادة المحليين في التخطيط المدرسي (شمس الدين، 2003).

ويمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي على مستوى مدرسة يُعني كفاءة مديري المدارس في وضع البرامج والخطط الدراسية الكفيلة بتعليم الطلبة، إضافة إلى تخطيط الموارد المادية والبشرية لاستثمارها في تحقيق التعلم الفعال، وتخطيط ميزانية المدرسة وفق الإمكانيات والموارد المتاحة والمتوقعة، للعمل في مصلحتها. وتبني خطط استراتيجية بعيدة المدى لتعزيز خبرات المعلمين وتأهيلهم (Conger & Kanungo, 2008). كما أن التخطيط الاستراتيجي الفعال على مستوى المدرسة يتطلب وضع خطط قصيرة المدى لتحقيق النتائج العاجلة، وخطة طويلة المدى لتحقيق النتائج المرورية، واستثمار الموارد المتاحة لتلبية احتياجات المدرسة، وتحقيق رؤية المدرسة في ضوء الحاجات الفعلية للمجتمع، والعمل على تحقيقها (مشهور، 2010).

ويؤكد التخطيط الاستراتيجي على بناء نشاط منظم وشامل يركز على تفسير وفهم المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمدرسة وتحديد القضايا والموضوعات الاستراتيجية التي تواجه الإدارة ووضع السياسات الملائمة للتعامل معها (حسين وزيدان، 2002)، التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المدرسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية (الجزير، 2002)، ورغم الجهود التربوية التي بذلت في هذا المجال، فإن التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة العربية يواجه مشكلات كبيرة، تظهر فيما تعانیه من جمود وتصلب؛ نتيجة قصور كفاءة مديري المدارس على التخطيط الاستراتيجي (حجي، 2002)، ونظرًا لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، جاءت الدراسة الحالية للتعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر مديريها.

### مشكلة الدراسة:

في ضوء نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أظهرت وجود بعض جوانب القصور في التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس، مثل دراسة الشبخلي (2013)، و الشهري (2010)، و (Linehan, 2007)، والشاعر (2007)، وبرغم الخطاب التربوي والسياسي المعلن نحو انتهاز اللامركزية في التعليم في دولة الكويت، فإنه يتنافى مع ما يشهده الواقع من ضعف المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في النظام التعليمي الكويتي، وانخفاض مستوى الجودة والدقة في العمل داخل جهاز التخطيط التربوي، ووجود العديد من المشاكل والمعوقات التي تؤثر سلبًا على مسار التخطيط الاستراتيجي وتحد من فاعلية التخطيط المدرسي، وهذا يتطلب صحوحة إدارية هائلة في منظومة التعليم ما قبل الجامعي، وفي ضوء التسليم بالحقيقة أن تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس يمثل مدخلًا للإصلاح الإداري في

مجال التعليم، شكلت هذه الأسباب مجتمعة دافعاً قوياً لدى الباحث للتعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر مديرها تحديداً؛ لا سيما أن النظام التعليمي في دولة الكويت يسعى لتحقيق اللامركزية في التعليم، بحيث تضع المدرسة خططها وتدير شؤونها، وبشكل أكثر تحديداً، تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر مديرها؟

والذي تفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت لأبعاد التخطيط الاستراتيجي؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس الحكومية في الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، مستوى المدرسة؟

### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت لأبعاد التخطيط الاستراتيجي.
- التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس الحكومية في الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، مستوى المدرسة.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية النتائج التي ستسفر عنها، ومدى تأثيرها في القائمين على التربية والتعليم في دولة الكويت، وتأتي أهمية هذه الدراسة من جملة اعتبارات نظرية وعملية وكالاتي:

### الأهمية النظرية:

- إن دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في دولة الكويت، وما أسفرت عنه من نتائج تشكل عاملاً من عوامل السعي لتطوير أساليب التعليم، وتذليل الصعوبات التي تواجه المدرسة الكويتية.
- إثراء الجانب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس، إذ يُؤمّل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.
- كما يتوقع أن تفتح هذه الدراسة أبواباً جديدة أمام الباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس؛ بقصد إجراء بحوث ودراسات جديدة، تعزز أو تنفي ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

**الأهمية العملية:**

- يؤمّل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها الباحثون والمهتمون بالتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس.
- يُؤمّل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم العون لصناع القرار في وزارة التربية والتعليم الكويتية للتعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في دولة الكويت، بحيث تكون عوناً لهم في اتخاذ القرارات المناسبة للارتقاء بالعملية التعليمية.
- يؤمّل أن تُقدم نتائج هذه الدراسة تغذية راجعة لمديري المدارس في دولة الكويت، حول واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم.

**مصطلحات الدراسة:** تتبنى الدراسة عدداً من المصطلحات وهي:

**التخطيط الاستراتيجي:** هو "الخطط والاتجاهات المستقبلية القصيرة والطويلة الأمد المؤثرة في المنظمة والرامية لتحقيق الأهداف واستراتيجيات العمل المستهدفة (Rosche, 2003, p. 15)، وعرفه البركي (2016، 104) على أنه "عملية علمية نظامية تقوم على رؤية مستقبلية لما ينبغي أن تحققه المؤسسة أو الكيان أو الجهة في مدة زمنية محددة منطلقاً من الحاجات وتحديد الأولويات لتحقيق التطور والنماء والجودة".

أما إجرائياً فهو أسلوب تستخدمه المؤسسات التربوية المعاصرة لمواجهة التغيرات والتحديات المستقبلية، ويقوم على تحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة، وتخصيص الموارد اللازمة، ويختص بالقرارات التي تمس مستقبل المؤسسات التعليمية.

**حدود الدراسة:** تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- الحد البشري: اقتصرته هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في دولة الكويت.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2019-2020.
- الحدود الموضوعية: اقتصرته الدراسة على التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في دولة الكويت.

**الدراسات السابقة:**

1. قام فريق من جامعة يوتاه الأمريكية ( Western Institute for Research and Evaluation, 2001)، بدراسة هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الولاية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، كما تم استخدام المنهج النوعين والمقابلة كأداة للدراسة وتم اختيار عينة من مديري المدارس بلغت (221) مديراً ومديرة، وتم إجراء مقابلات مع (18) من القيادات التربوية في الولاية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة



- متوسطة، وأن درجة تنفيذ مديري المدارس للخطط الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة.
2. أما دراسة الشاعر (2007) فقد هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة من مديري المدارس بلغت (353) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يمارس بدرجة متوسطة، بينما جاءت المعوقات بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للجنس أو الخبرة، ومن أهم صعوبات التخطيط الاستراتيجي هي انشغال مدير المدرسة بمشكلات الطلبة واستقبال أولياء الأمور.
3. وهدفت دراسة لينيهان (Linehan, 2007) التعرف إلى مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في ولاية نيويورك، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، كما تم استخدام المنهج النوعي والمقابلة كأداة للدراسة وتم اختيار عينة من مديري المدارس بلغت (94) مديراً، كما تم إجراء مقابلات مع (12) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج المقابلات أن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي، عدم وجود برامج تؤهل مديري المدارس للقيام في هذا الجانب.
4. وقام الشهري (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى أنماط التفكير الاستراتيجي، ومستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة الطائف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (57) مديراً من مديري المدارس الحكومية والأهلية للبنين بمحافظة الطائف، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة، وأن درجة امتلاك مديري المدارس لنمط التفكير الشمولي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف حول درجة امتلاك مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المؤهل الأعلى (ماجستير، دكتوراه)، وفقاً لمتغير نوع المدرسة، لصالح مدرسة ثانوية.
5. وأجرى الشخيلي (2013) دراسة هدفت التعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ومن بينها المدارس، ودور التوجه الريادي فيها. تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم اختيار عينة من مديري هذه المؤسسات بلغت (139)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي والسببي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية وأبرزها أن مستوى التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة بصورة عامة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات، وعلى التوجه الريادي التحليلي المستقبلي، المؤسسات غير الربحية في الأردن.

6. وهدفت دراسة أبو هاشم (2014) التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تفعيله، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، كما تم استخدام المنهج النوعي والمقابلة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة من مديري المدارس بلغت (150) مديراً ومديرة، كما تم إجراء مقابلات مع (10) من مديري مشروع التطوير المدرسي، وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يمارس بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للجنس أو المؤهل العلمي، ومن أهم صعوبات التخطيط الاستراتيجي هي كثرة الأعباء الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة.
7. قدم suwan Srisa-ard (2016) دراسة يهدف: (1) دراسة المبادئ والصفات والمهارات اللازمة لمديري المدارس الثانوية، (2) التحقيق في الأوضاع الراهنة، والظروف والاحتياجات المرغوبة لمديري المدارس الثانوية الاستراتيجية، (3) وضع برنامج تحسين إداري للمدرسة الثانوية الاستراتيجية، و(4) مستوى كفاءة برنامج تحسين إدارة المدارس الثانوية الاستراتيجية باستخدام عملية البحث التنموي. وكان جمع العينات كالتالي، أجريت مقابلات متعمقة مع 7 مستجيبين في حين تم التحقق من عناصر القيادة الاستراتيجية من قبل 7 من المدراء. الخطوة 2: تم استشارة 369 مدير ونائب مدير ورؤساء برامج التخطيط لدراسة الظروف الحالية للقيادة الاستراتيجية والاحتياجات في تطوير برنامج تحسين إدارة المدرسة الثانوية الاستراتيجية. الخطوة 3: توزيع الاستبانات على العينة لتقييم والتعليق على البرنامج. وكانت أدوات البحث عبارة عن استمارة مقابلة، واستبيان، واستمارة تقييم. وأظهرت نتائج البحث أن القيادة الاستراتيجية لبرنامج تعزيز مدراء المدارس الثانوية تتألف من 3 وحدات كمحور 1- مبادئ القيادة الاستراتيجية، وحدة 2 -سمات القيادة الاستراتيجية وحدة 3- مهارات القيادة الاستراتيجية. وأظهر تطبيق البرنامج أن المشاركين الذين حصلوا على تطوير برنامج تعزيز مدراء المدارس الثانوية كان لديهم قيادة استراتيجية أعلى بعد التطوير من ذي قبل، وأداروا المدرسة بشكل أكثر كفاءة.
8. دراسة (بيلر وماك كنزي Bieler & McKenzie، 2017): هدفت تعرف الدور الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في عملية التنمية المستدامة في التعليم العالي الكندي. ومن أهم نتائج الدراسة أن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب إيجاد تغييرات سياسية ومؤسسية تصمم بعناية لتلبي الاحتياجات التي تم تحديدها، ويتحقق ذلك من خلال تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي، ويستلزم ذلك تطبيق نظم التقييم البيئي الاستراتيجي، ثم التقييم البيئي التراكمي عند تحديد الأهداف، ثم تقييم الأثر البيئي لكل مشروع. وعند تطبيق التخطيط الاستراتيجي يجب أن يعتمد على المشاركة الواسعة لجميع المنتفعين ذوي الصلة لتحقيق أفضل نتائج يستفيد منها الجميع.
9. دراسة (هو وآخرون Hu & et al، 2017): هدفت بيان واقع التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي الصينية، حيث عرضت بعض الأفكار الجديدة حول تميز مؤسسات التعليم العالي التي طبقت التخطيط الاستراتيجي مقارنة بالممارسات الحالية، وتم إجراء تحليل مقارن لإظهار الفروق بينها وبين مؤسسات التعليم الفني والخاص. وأظهرت نتائج الدراسة: أن مؤسسات التعليم العالي التي شملها المسح تهتم

بالتخطيط لمدة خمس سنوات، بيد أن هناك اختلافات فيما يتعلق بصياغة خطة متخصصة وخطة متوسطة وطويلة الأجل. وتظهر مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي طموحًا عاليًا، وقادة الجامعات، وأساتذة الجامعات، ورؤساء الأقسام، ورؤساء المكاتب هم المسئولون الرئيسيين في جميع مؤسسات التعليم العالي، وتركز الكليات المهنية ومؤسسات التعليم العالي الخاصة على أدوار الطلبة والخريجين والمختصين الخارجيين، ووجدت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي الخاصة لديها بعض الخصائص الفريدة في التخطيط الاستراتيجي.

10. دراسة البصير (2018): هدفت التعرف على درجة توافر متطلبات الإدارة الإستراتيجية بمجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء مجلس الجامعة، والبالغ عددهم (48) عضواً، وقد تم اختيار الاستبانة أداة للدراسة، استجاب منهم (33) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها ما يلي: توافر المتطلبات العامة للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات صياغتها ومتطلبات تطبيقه في مجلس جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بدرجة متوسطة، أن أفراد الدراسة متفقون بدرجة قليلة على محور توافر متطلبات تقويم الإدارة الإستراتيجية في مجلس الجامعة، أن أفراد الدراسة متفقون بدرجة كبيرة على محور أهم المقترحات لتطوير مجلس الجامعة في ضوء الإدارة الإستراتيجية.

11. دراسة الشهري (2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، وتقديم مقترحات تساهم في تلافي تلك المعوقات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وبلغت عينة الدراسة الذين تم توزيع الاستبانة عليهم (357)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة الموافقة على المعوقات التنظيمية لتطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية الناشئة - جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز- من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين (عالية جداً)، ومن أهم هذه المعوقات (عدم وجود تنظيم للحوافز المقدمة للأقسام المتميزة في تطبيق الخطة الاستراتيجية بالجامعة، وجود فجوة بين المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة في إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية، وعدم إصدار أدلة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة توضح جميع إجراءاته وخطواته لمنسوبيها)، أن درجة الموافقة على المقترحات التي يمكن أن تساهم في تلافي معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة-جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز- من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين (عالية جداً)، ومن أهم هذه المقترحات هي (تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة لقياس أداء تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة بكافة مراحلها، نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي للمستفيدين داخل الجامعة وخارجها، والاعتماد على منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير في الجامعة)

## تعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى ما تم عرضه من دراسات عربية وأجنبية، يلاحظ أن الدراسة الحالية تتشابه في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مع بعض الدراسات مثل الشاعر (2007)، و الشهري (2010)، والشيخلي (2013). بينما تختلف هذه الدراسة مع دراسات أخرى استخدمت إلى جانب المنهج الوصفي، المنهج النوعي والمقابلة كأداة للدراسة مثل دراسة فريق من جامعة يوتاه الأمريكية (Western Institute for Research and Evaluation, 2001)، و لينهان (2007)، و أبوهاشم (2014).

تمثلت عينة الدراسة الحالية بمديري المدارس ومديراتها وهي تشبه في ذلك جميع الدراسات السابقة التي تضمنتها الدراسة. بينما تختلف مع بعض الدراسات التي اختارت عينة أجرت معها مقابلة إضافية إلى مديري المدارس مثل دراسة فريق من جامعة يوتاه الأمريكية (Western Institute for Research and Evaluation, 2001).

وتنفرد الدراسة الحالية باستهدافها التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر مديريها. ولقد استفاد الباحث من بعض الأدوات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، في تطوير أداة الدراسة الحالية، كما أنارت الدراسات السابقة للباحث الطريق لاختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، إضافة إلى التعرف لأهم المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.

## الإطار النظري:

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning بمفهومه الحديث وخصائصه إلى منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، وذلك عندما بدأت المؤسسات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير ما كان يدعى بأنظمة التخطيط بعيد المدى. ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بهذا المفهوم وبوسائله وأدواته وتطويرها؛ مما أدى إلى اعتماده من قبل عديد من المؤسسات باختلاف أحجامها في عديد من دول العالم (الروقي، 2015، 1).

ولقد تناول كثير من المختصين تعريف مصطلح التخطيط الاستراتيجي ومن أبرز التعريفات التي تم ذكرها ما يلي:

- هو عملية إدارية يتم بها وضع الأهداف الأساسية للمنظمة وما يتبعها من أهداف أصغر محققة لها، وترجمة ذلك على شكل سياسات وبرامج وإجراءات تضمن استمرارية المنظمة وتنافسيتها بالتكيف مع الأوضاع السائدة داخل المنظمة وخارجها، وتلبية احتياجات المستفيدين لبلوغ موقع الريادة في مجالها. (مساعدة، 2013، م، 76)

- هو رسم وإيجاد خطط بعيدة المدى تضمن للمنظمة العمل بصورة أفضل مع الظروف المحيطة بها من فرص ومخاطر وفق نقاط القوة والضعف داخل المنظمة بما يضمن تحقيق الأهداف، وتوجيه الجهود مع توضيح ورسم رسالة المنظمة ورؤيتها وإعلان أهدافها. (ماهر، 2009، م، 22)

- هو وسيلة لإيجاد التناغم والتناسق والترابط بين أهداف المنظمة على كافة مستوياتها البعيدة والمتوسطة والقريبة، وبين إجراءاتها وسياساتها، ليتم التكامل بينهم بغية توحيد المسير باتجاه الأهداف المنشودة، وذلك بكفاءة وفاعلية. (أبو صالح، 2008م، 49)

- هو عملية إدارية تهدف لتمتين عملية التوافق والانسجام بين المنظمة والبيئة الخارجية التي تتميز بالتغير المستمر، وذلك بتصميم نموذج عمل مرن مع المتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بها، ليسهل عمل المنظمة ووصولها لمستقبلها المرغوب. (الهلاي، 2008م، 167).

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالوصول للهدف والتركيز عليه، بدءاً من الداخل وصولاً للخارج، بشكل شامل، ويُعرفه الحايك (12، 2018) بأنه هو التفكير المنظم القائم على استخدام المنهج العلمي، في إدراك التغيرات المستقبلية، وإجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، والاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات، وصياغة الاستراتيجيات التي تفضي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة، ويشير آل مسلط (200، 2018) إلى أنه تحويل الاستراتيجية إلى إجراءات عمل، عن طريق تكوين تصوّر مستقبلي للمؤسسة، مبني على نتائج التحليل البيئي لها، وتحديد البدائل الاستراتيجية المشتقة من هدف ورسالة المؤسسة.

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي بالجامعات على أنه وضع إستراتيجية مبنية على أسس علمية، بحيث تأخذ تجارب وخبرات الماضي للانطلاق للمستقبل، من خلال تحليل البيئة الداخلية للجامعة والخارجية؛ لنقل الجامعة من الوضع الحالي إلى مستوى منافسة عالية ومستمرّة. (عياصرة، 2018 98)

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبل المحتمل والممكن، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ، كما أنه عملية مستمرة بهدف تصميم وتطوير خطط تتضمن وظائف المنظمة من خلال الاعتماد على نظام فعال لجمع المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء التقييم المستمر لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وعلاجها (المربع، 2013: 60-61).

### مرتكزات التخطيط الاستراتيجي:

من أهم مرتكزات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة تدريب مديري المدارس على استشراف المستقبل، ووضع الخطط الاستراتيجية اللازمة لتطوير المدرسة، وإتاحة فرص التعلم الفعال لجميع الطلبة، في ضوء إمكانيات الحاضر، والحاجات المستقبلية. وترتيب جدول أعمال يومي لإنجاز المهمات، واستخدام تقويم مدرسي سنوي يتضمن جميع النشاطات المدرسية (Grant, 2004). وتمر عملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير المدرسة بدور كاملة تتضمن عدة مراحل كما يلي (Teresa, 2003):

- تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الكبرى، ويتم ذلك في ضوء القيم التي يتبناها العاملون في المدرسة وتوجه سلوكهم نحو إنجاز أهداف المدرسة.
  - التدقيق ووضع الأولويات، ويتضمن ذلك تحليل بيئة التخطيط من خلال تحديد نقاط القوة والضعف داخل المدرسة، وكذلك تحديد الفرص المتاحة والتهديدات من البيئة الخارجية المؤثرة على المدرسة. وقد يستخدم في ذلك تحليل (SWOT) أو تحليل (STEEP).
  - تحديد الأهداف العامة للمدرسة: وهي الأهداف التي يرجى تحقيقها خلال عامين دراسيين وتنبع من الاحتياجات الحقيقية للمدرسة وفي ظل الأولويات التي يتم تحديدها من خلال معايير معينة.
  - تحديد الأهداف الخاصة: وهي الأهداف التي يمكن تحقيقها خلال فترة زمنية لا تزيد عن عام دراسي واحد، وتتفرع هذه الأهداف من الأهداف العامة.
  - نشر الخطة والتعريف بها سواء الخطة المعلنة والتي يجب نشرها على مستوى جميع المهتمين بعمل المدرسة، أو الخطة الإجرائية والتي يجب تعميمها على جميع المعنيين بتنفيذها وتقييمها.
  - التنفيذ والمراقبة: حيث يتم تنفيذ جميع الأنشطة حسب ما هو مخطط ويتم مراقبة هذه العملية وتسجيلها لمعرفة مدى الالتزام بتنفيذ الأنشطة المقترحة حسب المخطط.
  - التقييم: حيث يتم التقييم بشكل تكويني ونهائي وباستخدام أدوات مناسبة تعطي تغذية راجعة يمكن الاستفادة منها في تعديل المسار.
- والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة يتضمن تقدير الوسائل والتقنيات اللازمة لتنفيذ المنهج، ووضع الخطط والبرامج الكفيلة بتدريب الكادر التعليمي، ووضع خطط بديلة لمواجهة المشكلات المتوقعة، ووضع خطط تفصيلية مشتقة من الأهداف الاستراتيجية للمدرسة (خطاب، 2001)، وهذا فإن التخطيط الاستراتيجي يتطلب تنمية مهارات مديري المدارس في وضع الخطط اللازمة لإدارة التعليم بصورة عامة، والتركيز على مواكبة عصر المعرفة والتكنولوجيا؛ بتوفير التقنيات الحديثة واستخدامها.
- والتخطيط الاستراتيجي ضمن نطاق المدرسة، يهدف إلى وضع الخطط المستقبلية في ضوء الإمكانيات المتاحة لتوفير بيئة تعليمية منظمة وأمنة، تلي توقعات الطلبة، وذات مبادئ تعاونية تنظيمية، وتوفير فرص تعلم للطلبة ذات معنى، ووضع إجراءات لتطوير العاملين، وتبني منهاج محكم، إلى جانب تقييم تحقيق الأهداف بشكل مستمر، ووضع خطط لإدارة الوقت واستثماره في التعليم، واستخدام نظام كتابة تقارير لتقييم التقدم في الأداء. (عايش، 2013).

### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

ويُعد التخطيط الاستراتيجي من أهم التوجهات التي ازداد الاهتمام بها مؤخرًا كأحد مرتكزات تطوير المدرسة، ويتضمن التخطيط الاستراتيجي وضع البرامج والخطط الكفيلة بمراقبة مدى تحقق الأهداف التعليمية والتربوية، ومدى التحسن في أداء الطلبة والمعلمين، ومتابعة تحقق الأهداف ضمن الوقت والخطة الموضوعة مسبقًا، ورصد الإعاقات ومواطن الضعف، ووضع الخطط العلاجية، وأشرك المعلمين والطلبة في التخطيط المدرسي (Florida

(State Council on Vocational Education, 2000). و يُعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المهارات اللازم إكسابها لمديري المدارس؛ إذ أن التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة يتمثل بالعملية التي يقوم بها مدير المدرسة والمشاركون له بالتخطيط لوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الخطة الاستراتيجية باستمرار، اعتمادًا على نتائج التقييم، ووضع أهداف مستقبلية تتسم بإمكانية التحقق والقياس. وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية (National Association of Elementary School Principals, 2015)، كما أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على التفكير الاستراتيجي، ووضع خطة للعمل والاتجاه المستقبلي، ويطور طرق التفكير في صناعة القرار، ويعمل على حل المشكلات المدرسية؛ إذ يتعامل بسرعة وبطرق عملية مع متغيرات الأحداث، ويؤدي إلى زيادة مستويات الإبداع وتحديد الأولويات (Canole, 2000).

كما أن التخطيط الاستراتيجي يُحكم السيطرة على الموارد المتاحة داخل المدرسة ويرشد استثمارها، ويحد من ظروف عدم التأكد التي بالنسبة لعوامل البيئة الخارجية التي تعمل بها المدرسة، وإيجاد نوع من الحوار البناء بين جميع الإدارات التي تخضع لها المدرسة، وهي الإدارة العليا، والوسطى، والدنيا، ورفع مستوى العملية التعليمي، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بين المدرسة والبيئة، بما يساعد على تحديد الفرص والمخاطر المحيطة، ونقاط القوة والضعف، لاتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها، ومن هذا المنطلق يجب تدريب مدير المدرسة لوضع الخطط الاستراتيجية؛ بهدف توجيه الجهود واستثمارها، وابتكار أسس وآليات لتحسين مستوى الأداء، والتنبيه بالمشكلات، ووضع الحلول، وتحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية، والوظائف والمسؤوليات المحددة، لكل عضو في المدرسة، ووضع تصور لمستقبل المدرسة وفق الإمكانيات المتاحة والمتوقعة (سيد، 2008).

إن التخطيط الاستراتيجي لا يؤدي إلى الكفاءة في الأداء فقط، بل يساعد في الاستجابة للتحديات الظاهرة، والتصدي للتغيرات في البيئة الداخليّة والخارجيّة التي بدأ نظام التعليم يعاني منها (الحجري، 2011، 18).

### الطريقة والإجراءات:

لقد مرت الدراسة بسلسلة من الإجراءات المنظمة، والتي تمثلت بمضمون العناوين الآتية:

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي للتعرف إلى درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر مديرها، لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية.

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت والبالغ عددهم (805) مديرًا ومديرة، ممن هم على رأس عملهم للعام الدراسي (2019/2020)، بحسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الكويتية، والتي تم الحصول عليها الباحث بشكل شخصي من وزارة التربية والتعليم الكويتية.

**عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية؛ والتي بلغت عينة الدراسة (86) مديرًا ومديرة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية.

**جدول (1)****توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية**

المتغير	مستويات المتغير	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	35	86
	أنثى	51	
المؤهل العلمي	بكالوريوس/ دبلوم	24	86
	دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)	62	
الخبرة (الإدارية)	أدنى من 5 سنوات	26	86
	من (5-10) سنوات	38	
	أكثر من 10 سنوات	22	
مستوى المدرسة	أساسية	67	86
	ثانوية	19	

**أداة الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس أيميلي وأندري (Emile & Andre,2010) للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الكويت لمبادئ، والذي يضم (34) فقرة صيغت وفق أسلوب التقرير الذاتي، وقد تم تصميم الإجابة على فقرات الاستبانة وفق سلم ليكترت (Likert) الخماسي، بإعطاء وزن متدرج للبدائل؛ فقد أعطيت خمس درجات للإجابة عن البديل (موافق بشدة)، وأربع درجات للإجابة عن البديل (موافق)، وثلاث درجات للإجابة عن البديل (موافق بدرجة متوسطة)، ودرجتان للإجابة عن البديل (غير موافق)، ودرجة واحدة للإجابة عن البديل (غير موافق بشدة)، وقد حدد مستوى الممارسة بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض).



وقد تم احتساب مدى كل مستوى من هذه المستويات وفق المعادلة الآتية:

$$\text{القيمة العليا- القيمة الدنيا/ عدد المستويات} = 3/(1-5) = 3/4 = 1.33$$

وقد استخدم المعيار الآتي لغرض تفسير النتائج وهو:

- المستوى المنخفض أقل من (1+1.33=2.33).

- المستوى المتوسط من (2.34+1.33=3.67).

- المستوى المرتفع من (3.68 فأكثر).

وهكذا تم اعتماد المحك التالي لدرجة تطبيق للأداة ككل ولمجالات الدراسة وفقراتها:

- درجة ممارسة منخفضة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (1-2.33).

- درجة ممارسة متوسطة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (2.34-3.67).

- درجة ممارسة مرتفعة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (3.68-5.00).

وصنفت فقرات الاستبانة في فئات حسب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع الفقرات التي تمثل مجالات الدراسة.

**صدق أداة الدراسة:** تم ترجمة المقياس وتعريبه وفق الخطوات الآتية:

- تم عرض المقياس بعد ترجمته (النسخة العربية) على متخصص في اللغة الإنجليزية للتأكد من صحة تعريبه.

- تم عرض المقياس على متخصص في اللغة العربية لمراجعة لغويًا.

- تم عرض المقياس بنسخته (العربية والأجنبية) على (3) من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية في جامعة الكويت لتقنيه على البيئة الكويتية، وتم عرضه على (10) من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية في جامعة الكويت، وقد عدت موافقة (80%) من المحكمين على محتوى كل فقرة مؤشراً على صدقها، وبذلك تم الإبقاء عليها، هذا وقد أبدى بعض المحكمين اقتراحاتهم بتعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها، ولم يتم حذف أي فقرة، وتم إجراء التعديلات وبهذا تحقق الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

**ثبات أداة الدراسة:**

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-retest)، وذلك بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (25) مديراً ومديرة، وتم حساب معامل ثبات الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.91)، وتعد هذه القيمة مقبولة لغايات الدراسة.

## الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم الآتي:

1. للإجابة عن السؤال الأول، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. للإجابة على السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي و اختبارات (t- test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، والمقارنات البعدية بطريقة شيفيه.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم توضيح نتائج الدراسة ومناقشتها، وفقاً لترتيب أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت لأبعاد التخطيط الاستراتيجي؟".

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

أولاً: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات والترتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت لأبعاد لتخطيط الاستراتيجي للأداة ككل ولكل فقرة من فقراتها، والجدول (2) يبين ذلك.

### جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة مديرو المدارس الحكومية في دولة الكويت للتخطيط الاستراتيجي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
17	أعمل ضمن المعايير المحلية والوطنية.	4.35	0.35	1	مرتفعة
18	أعد موازنة سنوية وأعمل في مصلحتها.	4.22	0.45	2	مرتفعة
1	أعي مفهوم التخطيط الاستراتيجي.	3.81	0.46	3	مرتفعة
2	أدرك أهمية تبني التخطيط الاستراتيجي.	3.77	0.73	4	مرتفعة
13	أدرك رسالة المدرسة وأعمل على تحقيقها.	3.68	0.92	5	مرتفعة
27	أتأكد أن أهداف الخطة السنوية للمدرسة ضمن الأهداف الوطنية للتعليم.	3.54	0.71	6	متوسطة
16	لدي معلومات دقيقة عن البناء المدرسي.	3.16	0.75	7	متوسطة
24	استخدم نظام كتابة التقارير لتقييم التقدم في الأداء.	3.15	0.83	8	متوسطة
10	أحدد التسهيلات اللازمة لتحقيق	3.12	0.87	9	متوسطة



رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	الأهداف المحددة مسبقاً.				
3	أستطيع تشخيص المشكلات الحالية.	3.05	0.75	10	متوسطة
15	أضع خطط تفصيلية مشتقة من الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	3.03	0.86	11	متوسطة
33	أضع أهداف مستقبلية تتسم بإمكانية التحقق والقياس.	2.99	0.91	12	متوسطة
6	أقيم مكامن القوة والضعف ضمن نطاق عملي.	2.91	0.73	13	متوسطة
26	أنظم مواعيد لقاءات مختلفة مع أصحاب المصالح.	2.91	0.81	13	متوسطة
29	أشتق خطة المدرسة من الخطة الاستراتيجية لإدارة التعليم.	2.91	0.54	13	متوسطة
32	أستثمر نتائج التقييم لأغراض التطوير.	2.87	0.68	16	متوسطة
28	أعي ما هي الأهداف الوطنية المستقبلية وأعمل على تحقيقها.	2.75	0.48	17	متوسطة
4	أستطيع التنبؤ بالمشكلات المستقبلية.	2.71	0.73	18	متوسطة
21	أرتب جدول أعمل يومي لإنجاز مهماتي	2.71	0.69	18	متوسطة
23	أضع خطة تشغيلية لمدرستي وأعمل على تحقيقها.	2.69	0.99	20	متوسطة
9	أحول التهديدات إلى فرص.	2.68	0.57	21	متوسطة
7	أرصد الفرص والتهديدات ضمن نطاق عملي.	2.65	0.60	22	متوسطة
12	أحدد رؤية المدرسة في ضوء الحاجات الفعلية للمجتمع.	2.65	0.81	22	متوسطة
11	يوجد لدي مجلس إدارة قادرة على التطوير.	2.64	0.83	24	متوسطة
22	استخدم تقويم مدرسي سنوي يتضمن	2.64	0.96	24	متوسطة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	جميع النشاطات المدرسية.				
14	اعمل سجلات تتضمن بيانات كمية ونوعية عن الطلبة والعاملين.	2.63	0.62	26	متوسطة
5	أضع خطط بديلة لمواجهة المشكلات المتوقعة.	2.53	0.43	27	متوسطة
25	استخدم خطة استراتيجية فاعلة.	2.51	0.41	28	متوسطة
8	أحول نقاط الضعف إلى نقاط قوة .	2.47	0.56	29	متوسطة
31	أراجع الخطة الاستراتيجية لغرض تطويرها.	2.32	0.57	30	منخفضة
30	يوجد لدى المدرسة خطة توظيف سنوية.	2.31	0.55	31	منخفضة
20	أشرك القادة المحليين في التخطيط والإنجاز المدرسي.	2.03	0.33	32	منخفضة
19	اعمل جدول أسبوعي لإشراك المعلمين والطلبة في التخطيط.	1.91	0.32	33	منخفضة
	الكلبي	2.92	0.31		متوسطة

يتبين من الجدول (2) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت لأبعاد التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة للأداة ككل، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.92) بانحراف معياري (0.31)، وتعني هذه النتيجة وجود بعض جوانب القصور في رؤية مديري المدارس وخططهم الاستراتيجية للمستقبل، إضافة إلى قصور قدرتهم في مجال التخطيط التعليمي على الرغم من وعيهم بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وإعداد الموازنة السنوية. وتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الشبخلي (2013)، و الشهري (2010)، و (Linehan, 2007)، و الشاعر (2007). بينما تختلف مع نتيجة دراسة أبو هاشم (2014) والتي أظهرت أن أن التخطيط الاستراتيجي يمارس بدرجة مرتفعة.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (17) والتي تنص على "أعمل ضمن المعايير المحلية والوطنية"، بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.35)، وبدرجة مرتفعة، وربما يرجع ذلك إلى حرص مديري المدارس على أخلاقيات العمل والموضوعية، والالتزام بالمعايير، والقوانين والأنظمة والتعليمات السارية، باعتبار أن الالتزام بالمعايير الوطنية والمحلية في كافة القطاعات تُعد مصلحة وطنية عليا، كما يحاسب القانون مخالفيها، الأمر الذي يفسر التزام مديري المدارس بهذه المعايير، وربما وعي أفراد عينة الدراسة بهذا الواقع انعكس على مستوى استجاباتهم على هذه الفقرة فجاءت بدرجة مرتفعة. كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى الاتساق الكبير في استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تُعد مؤشراً على اتفاقهم بالعمل ضمن المعايير المحلية والوطنية.

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (18) والتي تنص على "أعد موازنة سنوية وأعمل في مصلحتها" بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.45)، وبدرجة مرتفعة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى تأكيد وزارة التربية والتعليم الدائم على ضرورة الالتزام بالأنظمة والتعليمات، ومتابعتها المستمرة لإدارة الميزانيات المخصصة للمدارس ككل. كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى الاتساق الواضح في استجابات أفراد عينة الدراسة واتفاقهم على أعداد الموازنة السنوية والعمل في مصلحتها.

بينما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (20) والتي تنص على "أشرك القادة المحليين في التخطيط والإنجاز المدرسي" بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (0.33)، وبدرجة منخفضة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة النظام التعليمي التقليدي الذي لازال يقيم الحواجز والأسوار بين المدرسة والمجتمع المحلي، إذ تكون التعليمات والأنظمة والخطة جاهزة بشكل عام، ويقتصر دور المدرسة على التنفيذ في أغلب الأحوال، الأمر الذي يضعف فرصة مشاركة القادة المحليين في التخطيط والإنجاز المدرسي. كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تشير إلى الاتساق الواضح في استجابات أفراد عينة الدراسة واتفاقهم على وجود قصور في إشراك القادة المحليين في التخطيط والإنجاز المدرسي.

كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (19) والتي تنص على "اعمل جدول أسبوعي لإشراك المعلمين والطلبة في التخطيط"، بمتوسط حسابي (1.91) وانحراف معياري (0.32)، وبدرجة منخفضة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بأن التخطيط يتم بشكل مركزي، حتى وإن تم على مستوى المدرسة فيكون ضمن مهمات الكادر الإداري فقط، وربما وعي أفراد عينة الدراسة بهذا الواقع انعكس على مستوى استجاباتهم على هذه الفقرة فجاءت بدرجة منخفضة. كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى الاتساق الكبير في استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تُعد مؤشرًا على اتفاقهم على عدم عمل جدول أسبوعي لإشراك المعلمين والطلبة في التخطيط.

**السؤال الثاني:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس الحكومية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، مستوى المدرسة؟"

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

**أ. متغير الجنس:**

للتحقق من وجود فروق في درجة ممارسة مديرو المدارس الحكومية في دولة الكويت للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس، قام الباحث باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة (t-test)، والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3)

نتائج اختبارات (t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي بحسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	35	2.94	0.31	84	3.984	.236
أنثى	51	2.90	0.34			

يتبين من الجدول (3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي بحسب متغير الجنس، إذ بلغت قيمة ت (3.984)، ومستوى دلالة (0.426)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً؛ وربما تعزى هذه النتيجة لخضوع كل من مديري ومديرات المدارس لنفس الأنظمة والتعليمات وخضوعهم لنفس برامج التأهيل، إضافة إلى تشابه الثقافة التنظيمية في مدارس الذكور والإناث، وتلقيهم نفس البرامج التدريبية، وهذا يحد من وجود فروق بين الذكور والإناث، مما يؤدي إلى عدم ظهور فروق واضحة تعزى لمتغير الجنس. وتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشاعر (2007)، وأبو هاشم (2014).

ب. متغير المؤهل العلمي:

قام الباحث باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتأكد من وجود فروق في درجة ممارسة مديرو المدارس الحكومية في دولة الكويت للتخطيط الاستراتيجي تعود لمتغير المؤهل العلمي، قام الباحث باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة (t-test)، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4)

نتائج اختبارات (t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي بحسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
بكالوريوس / دبلوم عالي	24	2.91	0.39	84	3.05	.017
دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)	62	2.92	0.30			

يظهر من الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي بحسب متغير المؤهل العلمي، لصالح ذوي المؤهل العلمي الأعلى (دراسات عليا: ماجستير/ دكتوراه)، إذ بلغت قيمة  $t(3.05)$  عند مستوى دلالة (0.017). وهي قيمة دالة إحصائياً، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن فئة دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه) يكونوا قد درسوا مساقات في الجامعات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، إلى جانب أنهم يحظون بفرصة الترشح للدورات والبرامج التدريبية أكثر من فئة (بكالوريوس/ دبلوم عالي) بسبب أن المؤهلات العلمية العليا تؤخذ بعين الاعتبار عند الترشيح لأي دورة أو برنامج تدريبي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشهري (2010) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف حول درجة امتلاك مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المؤهل الأعلى (ماجستير، دكتوراه)، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو هاشم (2014)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى للمؤهل العلمي.

#### ج. متغير سنوات الخبرة

قام الباحث باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتأكد من وجود فروق في درجة ممارسة مديرو المدارس الحكومية في دولة الكويت للتخطيط الاستراتيجي تعود لمتغير المؤهل سنوات الخبرة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ويظهر الجدول (5) ذلك.

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة مديرو المدارس الحكومية في دولة الكويت للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل سنوات الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أدنى من 5 سنوات	26	2.87	0.29
من (5-10) سنوات	38	2.89	0.34
أكثر من 10 سنوات	22	3.04	0.36
المجموع	86	2.92	0.31

يلاحظ من الجدول (5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة مديرو المدارس الحكومية في دولة الكويت للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل سنوات الخبرة، إذ حصلت الفئة (أكثر من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.04)، وجاءت الفئة (من 5-10 سنوات) بالترتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.89). وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (أدنى من 5 سنوات) إذ بلغ (2.87)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين

الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (6):

#### الجدول (6)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة مديرو المدارس الحكومية في دولة الكويت للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.745	2	0.373	2.125	0.032
داخل المجموعات	157.654	83	1.899		
المجموع	158.399	85			

تشير النتائج في الجدول (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديرو المدارس الحكومية في دولة الكويت للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل سنوات الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.125)، وبمستوى دلالة (0.032). ولمعرفة دلالة الفروق بين فئات المتغير ثم استخدام اختبار شيفيه والجدول (7) يوضح ذلك.

#### الجدول (7)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر سنوات الخبرة على درجة ممارسة مديرو المدارس الحكومية في دولة الكويت للتخطيط الاستراتيجي

فئات المتغير	1- أقل من 5	من 5- أقل من 10	أكثر من 10 سنوات
التخطيط الاستراتيجي	2.87	2.89	3.04
أقل من 5 سنوات	-	.02	*.17
من 5- أقل من 10 سنوات	-	-	*.15

\* دالة عند درجة الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

يتبين من النتائج التي يظهرها الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الخبرة، ولصالح فئة الخبرة الأعلى (10 سنوات فأكثر) مقارنة مع فئة كل من (5-10 سنوات، وفئة أقل من 5). وربما تعزى هذه النتيجة لوجود الإدراك الناتج عن تراكم المعرفة والتحديات والمواجهات التعليمية والإدارية التي أكسبت فئة الخبرة الأعلى (10 سنوات فأكثر) مهارات لأداء أعلى وأكثر وعياً وانفتاحاً وقدرة على التفكير العلمي الإداري والتنظيمي، وبالتالي التخطيط الاستراتيجي، وربما يعود ذلك أيضاً إلى التحاقهم بعدد أكبر من ورشات العمل والدورات التي تتيح تبادل الخبرات بحكم خبرتهم الأطول، مما يعطي لمتغير الخبرة المكتسبة عبر سنوات الخدمة أفضلية ولصالح فئة الخبرة الأعلى (10 سنوات فأكثر) مقارنة مع فئة كل من





(5-10 سنوات، وفئة أقل من 5)، وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشاعر (2007) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

#### د. متغير مستوى المدرسة:

قام الباحث باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتأكد من وجود فروق في درجة ممارسة مديرو المدارس الحكومية في دولة الكويت للتخطيط الاستراتيجي تعود لمتغير مستوى المدرسة، كما تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة (t- test)، والجدول (8) يبين ذلك.

#### جدول (8)

نتائج اختبارات (t- test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي بحسب متغير مستوى المدرسة

المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
أساسية	67	2.91	0.34	84	5.962	.184
ثانوية	19	2.96	0.39			

يظهر من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي بحسب متغير مستوى المدرسة، إذ بلغت قيمة ت (5.962)، عند مستوى دلالة (.184)، وهي قيمة غير دالة إحصائية. وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن النظام التعليمي في الكويت يؤهل مدير المدرسة الأساسية والثانوية على حد سواء، إذ لا توجد أفضلية في الاختيار للتدريب لأي منهم، فيتلقون نفس البرامج والدورات التدريبية، فهم متساوون في قضية التأهيل ما بعد الخدمة، إلى جانب أن الوزارة تزود المدارس الأساسية والثانوية بنفس التسهيلات التربوية، ومديري المدارس الأساسية والثانوية يعملون في مضلة نفس التعليمات والقوانين والأنظمة، الأمر الذي يقلص من الفروق بينهم في عملية التخطيط الاستراتيجي. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشهري (2010) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير نوع المدرسة، لصالح مدرسة ثانوية.

### توصيات الدراسة:

- تصميم دورات تدريبية لزيادة امتلاك مديري المدارس مهارات التخطيط الاستراتيجي.
- نشر الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال البرامج والنشرات التوعوية التي يمكن أن تسهم في ذلك.
- تشكيل لجان مختصة لدراسة واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية والمشكلات التي تواجهه ووضع الخطط الملائمة لحلها.
- تبني المنطقة التعليمية تدريب مديري المدارس على إشراك القادة المحليين في التخطيط والإنجاز المدرسي.

### مقترحات الدراسة:

- معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم الحكومية في دولة الكويت وآليات التغلب عليها من وجهة نظر مديري المدارس.
- متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم الحكومية في دولة الكويت وآليات تحققها من وجهة نظر الخبراء.
- تصور مقترح لتطوير واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم الحكومية بالكويت في ضوء خبرات بعض الدول.

## المراجع

- أبو هاشم، محمد (2014)، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- توفيق، عبد الرحمن (2003)، التفكير الاستراتيجي: المهارات والممارسات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- الجبر، زينب (٢٠٠٢)، التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط1، دار الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- حجي، أحمد (2002)، تخطيط التعليم، سلسلة قضايا تربوية (13)، عالم الكتب، القاهرة.
- حسين، منصور وزيدان، مصطفى (٢٠٠٢)، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، مكتبة غريب، الفجالة، القاهرة.
- الحسيني، عبد المحسن (2008)، التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة، قراءة في تجارب الدول العربية وإسرائيل والصين وماليزيا، بيروت: الدار العربية للعلوم.
- خطاب، عايدة (٢٠٠١)، مقدمة في الإدارة الاستراتيجية، الجامعة العمالية، القاهرة.
- خليفة، حسين (2013)، النظرية الاستراتيجية المعاصرة، بغداد: دار الحكمة.
- سيد، أسامة (2008)، الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية. كفر الشيخ، مصر: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- الشاعر، عدلي (2007)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- شمس الدين، باسم (٢٠٠٣)، الإدارة الاستراتيجية، الأكاديمية الحديثة، القاهرة.
- الشهري، محمد (2010)، واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الشيخلي، أسيل (2013)، أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عايش، أحمد (2013)، إدارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القطامين، أحمد (2002)، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- مشهور، ثروت (2010)، استراتيجيات التطوير الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- البصير، خالد بن سلمان عبد الكريم. (2018). تطوير العمليات الإدارية بمجلس جامعة الامام محمد سعود الاسلامية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، العدد التاسع عشر، الجزء الأول.
- عواودة، وليد والزيود، حسين (2015). أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية في أداء العاملين بجامعة آل البيت، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، الأردن، مج 21.
- الزهراني، محمد. (2013). فاعلية بيئة تدريب تفاعلية قائمة على تقنيات WEB 2.0 في تنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مكاتب التربية والتعليم. رسالة ماجستير. غير منشورة. كلية التربية: جامعة الباحة.
- الشهري، عماد مشرف علي، والخثلان، منصور بن زيد إبراهيم. (2018). المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة (دراسة حالة على جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز)، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- الهلال، الهلالي الشريبي. (2008م). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- أبو صالح، محمد حسين (2008م). التخطيط الاستراتيجي القومي، السودان: مطابع السودان للعملة.
- ماهر، أحمد. (2009م). دليل المديرين للتخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية: المدينة الجامعية.
- مساعدة، ماجد عبدالمهدي. (2013م). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية. عمان: دار المسيرة للنشر.
- خير الدين، غسان مدحت. (2013). مدخل إلى الفكر الاستراتيجي. الأردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- آل مسلط، محمد احمد. (2018). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي اتحاد الجامعات العربية. مج (38)، ع(3). 197 – 215.
- الحايك أريج مصطفى. (2018). متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان. قسم الإدارة والمناهج كلية العلوم التربوية. كلية جامعة الشرق الأوسط.
- عياصرة، عمر (2018م): حوكمة وإدارة الاستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- المربع، صالح بن سعد. (2013). التخطيط الاستراتيجي طريق لتطوير المستقبل، مجلة الأمن والحياة، العدد 377، سبتمبر.
- البركي، فتحية علي محمود. (2016). دراسة سردية لواقع التخطيط الاستراتيجي. مجلة الاقتصاد والإدارة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة، ليبيا. (9)، ص ص 95-110.



### المراجع الأجنبية:

- Bondarouk, T., Olivas, L. & Miguel, R. (2013), Social Media in Strategic Management, Series, Advanced Series in Management, v. 11. Edition: 1st ed. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Conger, J. & Kanungo, R. (2008), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of Management Review, 13 (3), 471-482.
- Florida State Council on Vocational Education (2000). In Pursuit of Empowerment: A Survey Assessing the Need for Professional Development Activities for Teachers and Administrators Providing Vocational Education for Students with Disabilities in Florida. Florida State Council on Vocational Education, Tallahassee.
- Grant, T. (2004 ): Definitions, benefits, and barriers of K-12 educational strategic planning. Journal of Instructional psychology, 2(1), 221- 233.
- Hasselkorn, P. (2000), Strategic Management of Information and Communication Technology : The United States Air Force Experience with Y2K, Washington, D.C. : National Academies Press.
- Linehan, B. 2007: A study of the status of the strategic planning process as used by public school districts in six suburban New York City counties. Unpublished Doctoral Dissertation, Seton Hall University. UMI Number: 3252208.
- National Association of Elementary School Principals (2015). Planning for strategic planning. National Association of Elementary School Principals. Available online on: <http://www.naesp.org>.
- Rosche, W. ( 2003), Personality Correlates Of Strategic Thinking InAn Organizational Context. Ph.D. Dissertation. Alliant, San Francisco.
- Teresa, L. (2003), "Addressing personnel concerns about school violence Though education Assessment and Strategic planning " Educational Journal, 123(2), 290- 203.
- Western Institute for Research and Evaluation (2001), Strategic planning in Utah public schools: current status and recommendations for future. Logan Utah, Eric Document, No.363935.
- Wheelen, L. & Hunger, D. (2004), Strategic Management and Business Policy, 9th ed., Prentice Hall Inc.

- 
- Suwat Julsuwan & Srisa-ard, Boonchom. (2016), Development Of Program To Enhance Strategic Leadership Of Secondary School Administrators, Canadian Center of Science and Education.
- Hu, J., Liu, H., Chen, Y., & Qin, J. (2017). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. International Journal of Educational Development.
- Bieler, A., & McKenzie, M. (2017). Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. Sustainability, 9(2), 161.