



جامعة المنصورة
كلية التربية



متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لتحسين الأداء الإداري فى المدارس الثانوية بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

إعداد
دلال عبيد شارع خالد الظفيري

إشراف
أ.د/ محمد إبراهيم عطوة مجاهد أ.د/ مجدي صلاح طه المهدي

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٤ - إبريل ٢٠٢١

متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لتحسين الأداء الإداري فى
المدارس الثانوية بدولة الكويت (دراسة تحليلية)

دلال عبيد شارع خالد الظفيري

ملخص الدراسة

هدفت البحث الحالي الكشف عن متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت وذلك من خلال: الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي، تحديد الاطار المفاهيمي لجودة الأداء الإداري، تحديد المتطلبات اللازمة لتحسين جودة الأداء الإداري باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: متطلبات ثقافية مثل نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي عبر وحدات المدرسة وتدريب العاملين بالمدرسة على التخطيط الاستراتيجي، متطلبات إدارية مثل توفير قاعدة بيانات متكاملة بالمدرسة وتكوين فريق للتخطيط الاستراتيجي وإيجاد آلية للتواصل بين قيادات المدرسة والعاملين بها وتحمل جميع العاملين مسؤولية التخطيط الاستراتيجي، مثل تدعيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي في مجال التخطيط الاستراتيجي وتدعيم المشاركة المجتمعية في حل مشكلات المدرسة، متطلبات اقتصادية مثل استثمار الوقت في إنجاز خطة المدرسة وتطوير إجراءات العمل المدرسي والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للمدرسة، متطلبات سياسية مثل دعم الإدارة العليا لثقافة التخطيط الاستراتيجي واعتبار التخطيط الاستراتيجي قضية قومية وتخطيط الجهود المبذولة لخدمة المدرسة وتعزيز إدارة المدرسة لقيمة التخطيط الاستراتيجي، متطلبات تنظيمية مثل التركيز على جودة الهيكل التنظيمي والتركيز على جودة الأداء وإيجاد مناخ تنظيمي فعال، متطلبات تكنولوجية مثل التكيف مع مستجدات العصر واستخدام أساليب التقنية في تقديم خدمات المدرسة وتوظيف الأساليب التكنولوجية لتحقيق التخطيط الاستراتيجي المنشود.

الكلمات المفتاحية: متطلبات- التخطيط الاستراتيجي — الأداء الإداري.

Abstract

The current research aimed to uncover the requirements of strategic planning to improve the quality of administrative performance in secondary education schools in the State of Kuwait through: the theoretical foundations of strategic planning, defining the conceptual framework for the quality of administrative performance, determining the requirements for improving the quality Administrative performance using the strategic planning approach, and the current research used the descriptive and analytical approach, and the research reached several results, the most important of which are: Cultural requirements such as spreading the culture of strategic planning across the school units and training school personnel on strategic planning, administrative requirements such as providing an integrated database in the school and forming a team for strategic

planning and creating a mechanism for communication between school leaders and its staff and holding all employees responsible for strategic planning, such as strengthening the relationship between the school and the community. The local community in the field of strategic planning and strengthening community participation in solving school problems, Economic requirements such as investing time in completing the school plan, developing school work procedures, optimal use of the resources and capabilities available to the school, political requirements such as supporting senior management for the culture of strategic planning, considering strategic planning as a national issue, planning efforts to serve the school and strengthening school management for the value of strategic planning, organizational requirements such as focus On the quality of the organizational structure, focusing on the quality of performance and creating an effective organizational climate, technological requirements such as adapting to the developments of the times and using technology methods in providing school services and employing technological methods to achieve the desired strategic planning.

Key Words: *Requirements, Strategic Planning, Management performance*

مقدمة

يعيش العالم في الوقت الحاضر لحظات سريعة التغير، فالمؤسسات تعمل ضمن بيئة ديناميكية وسريعة التغير على المستويين العالمي والمحلي تؤثر في إدارتها وتنظيمها وسلوك أفرادها، والمدرسة الثانوية باعتبارها إحدى هذه المؤسسات، فإنها تواجه عدة تحديات متمثلة في تطور تكنولوجيا الاتصال، ودخولها ميدان المنافسة، وإشاعة مفاهيم جديدة في بيئة هذه المدارس اجتازت الحدود الوطنية دون استئذان كالعالمية وحرية الانتقال والاتصال وغيرها، وتعرض المفاهيم التقليدية اختبارات قاسية، والبحث المتزايد عن التميز وشيوع مفاهيم الجودة والتحسين المستمر .

ويمثل التعليم في أي مجتمع قاطرة التنمية، كما أنه يعبر عن النقلة الحضارية للفرد والمجتمع معاً، إنه المسئول عن تنمية رأس المال البشري، فلا تنمية حقيقية إلا من خلال تعليم ذي جودة عالية، والتعليم ليس غاية في حد ذاته، وليس لإعداد أفراد هدفهم إنتاج السلع، إنه أداة لإظهار وتطوير كل إمكانيات وقدرات البشر بكافة أشكالها، ومن أجل إحداث تغييرات في المعرفة، والوعي، والفهم، والقيم، والسلوك، وأنماط المعيشة، وكل ذلك من أجل بلوغ مجتمع إنساني واع وأكثر استقراراً وأمناً. (سلوم وجمل، ٢٠٠٩: ١٤٧)

وتعد جودة الأداء الإداري هي الفاصل الرئيس بين مصادر قوة المديرين من جهة، وأداء العاملين في المؤسسة من جهة أخرى، حيث تعمل جودة حياة العمل على دراسة وتحليل الأساليب التي يستخدمها المدراء، بغرض توفير وتحقيق بيئة تنظيمية؛ مشجعة للعاملين من خلال استثمار المؤسسة

لرأسمالها البشري، وتنمية قدراته الابتكارية وزيادة معارف الأفراد وبناء مصادر قوتهم الذاتية، وبالتالي العمل على تطويرهم مهنيًا، بما يوفر الشعور بجودة حياة العمل الذي ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة. (منصور، ٢٠١٦، ص ١٠)

ومن هنا فإن التركيز على برامج جودة العمل يزيد من اطمئنان الموظفين ورضاهم، حيث يمكن أن يؤدي إلى مزايا مختلفة للموظفين والمنظمة، إن التنفيذ الفعال لأنشطة جودة حياة العمل مثل الوقت المرن، الإثراء الوظيفي، وتوسيع فرص العمل، والثقافة، وفرق العمل المستقلة، يعزز مكانة جودة حياة العمل لدى الموظفين، وهذه التدخلات تضمن الاستفادة الكاملة من إمكانات العامل من خلال زيادة مشاركته مما يجعل العمل أكثر فعالية. (Swamy, et al,2015,p28)

واحتل التعليم الثانوي مكاناً متميزاً من السلم التعليمي الكويتي فهو المرحلة المتوسطة حيث يأتي بعد مرحلة التعليم الأساسي (الابتدائي والمتوسط) وقبل التعليم الجامعي، وبذلك يلقي اهتماماً بالغاً وإقبالاً شديداً من الدارسين لما له من تأثير مباشر على مستقبلهم ويشكل شخصية الطالب في المستقبل. (خيرى، ٢٠٠٨، ص ٣١٢)

لذا فإن التخطيط الاستراتيجي يعد من أساليب التخطيط العلمي الذي وجد رواجاً في تطبيقه في مؤسسات التعليم؛ نظراً لأنه "يمكن المؤسسة التعليمية من الاستمرار في المنافسة وتأخذ في الاعتبار أن العملية ليست مجرد وضع خطط ثم تنفيذها وبالتالي يتلاءم مع متغيرات البيئة بشكل دائم وأن يدرك أن هذه المؤسسة تتأثر بحقائق السوق الاقتصادية والسياسة والسلوكية. (خطاب، ٢٠٠٥، ص ٣٨)

هذا بالإضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتحسين قاعدة الإنتاج، ومن ثم تحتاج باستمرار لمراجعة هيكلها التنظيمي وبرامجها التعليمية وإنجازاتها لتحسين الأداء والجودة، وأنسب وسيلة لتحقيق ذلك هو استخدامها أسلوب التخطيط الاستراتيجي. كما أنه يقدم حلولاً للمشكلات التي تواجه المؤسسة مثل عدم التكيف مع المتغيرات البيئية، ومجال سوق العمل، وقلة الموارد، وزيادة الطلب على التعليم، ويساعد في ترجمة الأهداف المستقبلية إلى واقع، ويسهم في صناعة القرار الاستراتيجي واتخاذها، في إطار من التعاون والتنسيق والتفكير الاستراتيجي. (مصطفى، ٢٠١٠، ص ٧٢)

ويعد التخطيط الإستراتيجي أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، والهدف منه في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل طبقاً للظروف ويمكن تطبيقه من أجل مستقبل

المؤسسات التعليمية، وعلى ذلك فأن روبرت كوب ينظر إليه على أساس أنه عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع.(العجمي، ٢٠٠٨، ص ٣٨٩)

وانطلاقاً مما سبق فإن تطوير مدرسة التعليم الثانوي العام في الكويت ضرورة حتمية لا بديل لها، تأكيداً للذات وعملاً على إشاعة أساليب التفكير العلمي الصحيح، ومن ثم تحقيق أقصى قدر ممكن من الانطلاق والابتكار في مجالات العلوم والتكنولوجيا وبلورة الأهداف الوطنية والقومية في منظومة متكاملة، تتسم بالشمول والتطور الدائم، وتهدف بصورة مباشرة إلى تجمع طاقة الإمكانيات العلمية، وشحن الطاقات السابقة، وتنمية القدرات وكافة المجالات العلمية وبالتالي تستحق هذه المدرسة أن تصبح منارة للنهضة، وتتمكن من الدخول في المنافسة العالمية.

مشكلة البحث :

بالرغم من التوجه الجاد من قبل كل المؤسسات التعليمية - على اختلاف مراحلها - نحو التخطيط الاستراتيجي على اعتبار أنه الوسيلة التي يمكن من خلالها أن تحقق المؤسسة التعليمية أهدافها، إلا أن الواقع يبرهن على أنها مازالت تفتقر إلى الاستقلالية في صنع واتخاذ القرار بسبب وقوعها تحت السيطرة المركزية للمنطقة التعليمية وكذلك الوزارة، بالإضافة إلى أنها مقيدة باللوائح والقوانين والنشرات والقرارات الوزارية التي تفرض عليها حجب المعلومات عن العاملين بها والمجتمع المحيط بها أيضاً.

وكل هذه المعوقات وغيرها تزيد الفجوة بين المدرسة والاستفادة من جهود التحسين وخطط التطوير ومن ثم يؤثر هذا سلباً في تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي لها، ولاشك أن مثل هذه المعوقات تتطلب وضع إطار عملي لتعظيم فرص إسهامات الإدارة المدرسية حتى تنجح في خططها الاستراتيجية ومن ثم تحقق أهدافها المنشودة.

بالرغم من التوجه الجاد من قبل كل المؤسسات التعليمية - على اختلاف مراحلها - نحو التخطيط الاستراتيجي على اعتبار أنه الوسيلة التي يمكن من خلالها أن تحقق المؤسسة التعليمية أهدافها، إلا أن الواقع يبرهن على أنها مازالت تفتقر إلى الاستقلالية في صنع واتخاذ القرار بسبب وقوعها تحت السيطرة المركزية للمنطقة التعليمية وكذلك الوزارة، بالإضافة إلى أنها مقيدة باللوائح والقوانين والنشرات والقرارات الوزارية التي تفرض عليها حجب المعلومات عن العاملين بها والمجتمع المحيط بها أيضاً، وأكدت بعض من الدراسات التي أجريت على إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت على وجود العديد من المشكلات الإدارية والتي تحول دون تطبيق جودة الأداء الإداري وتحقيق

أهداف المدرسة مثل دراسة (العدواني، ٢٠١٨)، ودراسة (شبيب، ٢٠١٨)، ودراسة (رجب، ٢٠١٨)،
ومن هنا جاءت مشكلة هذا البحث والتي تتحدد السؤال الرئيسي التالي:

ما متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء الإداري في المدارس

الثانوية بدولة الكويت؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هي:

- ما الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي؟
- ما محددات جودة الأداء الإداري؟
- ما المتطلبات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء الإداري لمدارس
التعليم الثانوي في دولة الكويت؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي تحديد أهم الملامح النظرية للتخطيط الاستراتيجي والتعرف على
محددات جودة الأداء الإداري، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحسين
جودة الأداء الإداري لمدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت.
منهج البحث:

لكي يحقق البحث أهدافه ويجب عن أسئلته العلمية استخدم المنهج الوصفي لاستعراض
الملامح النظرية للتخطيط الاستراتيجي والتعرف على محددات جودة الأداء الإداري، حيث يستخدم
هذا المنهج في دراسة الأوضاع الراهنة للظاهرة من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقتها، والعوامل
المؤثرة في ذلك.

مصطلحات البحث:

أركز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

(١) الأداء الإداري: **Management performance** يعرف في هذه الدراسة بأنه مجموعة

من الممارسات المنبثقة من وظائف الإدارة مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتقييم والمتابعة،
والتي يسعى من خلالها المدير إلى تحقيق أهداف المدرسة بجودة عالية تميزها عن غيرها من
المدارس.

(٢) التخطيط الاستراتيجي: **Strategic Planning** يعرف في هذه الدراسة بأنه استشراف

للمستقبل عن طريق وضع الأهداف المأمول تحقيقها مع وضع الخطط التي تمكن من ذلك
بأفضل مستوى ممكن، وذلك عن طريق تحديد المهام والرؤية كذلك المنهجية التي يمكن من
خلالها تطوير البيئة الداخلية والخارجية لمدارس التعليم الثانوي.

الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على أدبيات الفكر التربوي والإداري والاجتماعي المعاصر وجد أن هناك مجموعة من الدراسات والبحوث التي يمكن أن تفيد في البحث الحالي ويمكن عرضها على النحو التالي:

(١) دراسات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي:

دراسة سانج، (Sang,2015) بعنوان "Availability and level of implementation of strategic plans in secondary schools in Nandi district,Kenya" (الإتاحة ومستوى تطبيق الخطط الاستراتيجية بالمدارس الثانوية في مقاطعة ناندي بكينيا) والتي هدفت إلى تحقيق ثلاث مستويات من الخطط الاستراتيجية وهي الإتاحة، والجودة، والنظم التعليمية، وذلك للتعرف على مستوى تطبيق الخطط الاستراتيجية داخل المدارس الثانوية بقاطعة ناندي بكينيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في الوقوف على مستوى تطبيق الخطط الاستراتيجية الموضوعية سلفاً من قبل الحكومة الكينية للنهوض بالعملية التعليمية مستخدمة استبانة مقسمة إلى أربعة أجزاء: الموارد المادية والبشرية، النظم الإدارية، المناخ الإداري السائد داخل المدارس، الجودة الداخلية، شملت العينة (٣٢٢) مبحوث (مسئولي التعليم والمعلمون الأوائل ومديري المدارس الثانوية)، وخلصت نتائج البحث إلى أن غالبية المدارس الثانوية في ناندي بكينيا ليست لديهم خطط استراتيجية فعالة لإرشادهم في تحقيق المهام المرغوبة والرؤية المطلوبة، وأن معظم الخطط الاستراتيجية تستخدم لأغراض أكاديمية.

دراسة (صالح، ٢٠١٩) بعنوان "مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية الإنجاز ودرجة الثقة بالنفس: تطبيقاً على المدارس الثانوية بولاية الخرطوم محلية بحرى" وهدفت الدراسة معرفة مدى توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة المدارس الثانوية بولاية الخرطوم محلية بحرى، وعلاقتها بدافعية الإنجاز ودرجة الثقة بالنفس لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من جزئين الأولى لقياس مهارات التخطيط والثانية لقياس دافعية الإنجاز وقياس درجة الثقة بالنفس وتضمنت الاستبانة (٥٥) فقرة، فيما تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع إدارات المدارس الثانوية بولاية الخرطوم والبالغ عددهم (٨٢) مديراً ومديرة، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة المدارس الثانوية بولاية الخرطوم محلية بحرى كانت بدرجة منخفضة، وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي ودافعية الإنجاز لدى إدارة المدارس الثانوية ما عدا المهارات المتعلقة بتحليل البنية

الخارجية المدرسية، والمهارات المتعلقة بتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطة المدرسية الاستراتيجية، وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي ودرجة الثقة بالنفس لدى إدارة المدارس الثانوية، ما عدا المهارات المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية، والمهارات المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية المدرسية وكذلك المهارات المتعلقة بتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطة المدرسية الاستراتيجية.

(٢) دراسات تتعلق بجودة الأداء الإداري:

دراسة (الحري، ٢٠١٤) بعنوان "درجة رضا مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك عن الصلاحية الممنوحة لهم وعلاقتها بالأداء الإداري من وجهة نظرهم" وهدفت الدراسة التعرف على درجة رضا مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك عن الصلاحية الممنوحة لهم وعلاقتها بالأداء الإداري من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصف التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٣٧) مديراً، وقد اتبعت الدراسة أسلوب الحصر الشامل في مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات وتكونت من جزئين الأول لقياس الرضا عن الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، والأخرى لقياس الأداء الإداري، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المتوسطات الحسابية لمستوى رضا مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك عن الصلاحية الممنوحة لهم وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٧١) وبانحراف معياري (٠.٦٠)، أن المتوسط الحسابية لدرجة الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وبانحراف معياري (٠.٦٤)، جميع العلاقات الارتباطية دالة احصائياً وعند مستويات ايجابية بين المتغيرات المستقلة لمجالات الرضا عن الصلاحيات الممنوحة، ومجالات الأداء الإداري كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى المجال الواحد.

دراسة جون (John, 2017) بعنوان "Influence of Administrative Practices on Students' Academic Performance in Public Secondary Schools in Matungulu Sub-County, Kenya" (تأثير الممارسات الإدارية على الأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة ماتونجولو الفرعية في كينيا) والتي هدفت إلى تحديد تأثير الممارسات الإدارية على الطلاب في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة ماتونجولو الفرعية في كينيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبيان على عينة بلغت (١٠) مديرين و(٢٣٠) من الطلاب المشاركين و(٤٠) مدرساً في (١٠) مدارس ثانوية عامة في مقاطعة

ماتونجولو الفرعية، وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى: كان تأثير الممارسات الإدارية على الأداء الأكاديمي إيجابياً وهاماً للغاية عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

الاطار النظرى للبحث:

ويمكن عرض هذا الاطار من خلال المحاور التالية:

أولاً: الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي:

▪ ماهية التخطيط الإستراتيجي وأهدافه:

(١) ماهية التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط فى جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار احسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، أو بعبارة أخرى هو عملية ترتيب الأولويات فى ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وينبغى هنا أن نفرق بين التخطيط والخطة، فالتخطيط عملية مستمرة أما الخطة فهو وضع التخطيط فى صورة برنامج موقت بمراحل وخطوات وتحديد زمانى ومكانى، والتخطيط قد يكون طويل المدى أو قصير المدى، وقد يكون شاملاً لكل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية أو جزئياً أو خاصاً بقطاع معين كقطاع الصناعة أو التعليم أو الخدمات وهكذا، وقد يكون التخطيط على المستوى القومى أو الإقليمى أو المحلى، والتخطيط أيضاً هو الوسيلة الرئيسية لتحقيق التقدم لأنه يتضمن الأسس التى ينبغى مراعاتها فى عملية التغيير الاجتماعى والثقافى، وللتخطيط ثلاث خصائص: (حافظ والبحيرى، ٢٠١٠، ١٧)

- أنه يتضمن النظرة إلى المستقبل.
- أنه يعنى العمل الإيجابى الهادف.
- أنه يعنى التنظيم فى علاقات الأفراد بالأنظمة الاجتماعية المختلفة فى ضوء إدراكهم لعلاقة الأسباب بالنتائج.

ويشتمل التخطيط على مجموعة من المراحل مثل: وضع الأهداف والمعايير، ورسم السياسات والإجراءات والتنبؤات، وإعداد الميزانيات، ووضع برامج ومشروعات العمل والجداول الزمنية لها. كما تعتبر الخطط التنظيمية بمثابة الإطار الذى يحفز ويحقق التكامل بين الأنشطة الفردية المختلفة داخل المؤسسة، وتحديد الخطط وما يجب أن توديه المؤسسة، وأين ومتى وكيف ومن الذى يقوم بالأداء، ويخطط المدير عادة لعدة أسباب حددها فى: (أبولنصر، ٢٠٠٩، ٢١)

١. تحديد اتجاه عام لمستقبل المؤسسة؛ ومن ثم تحديد أهداف وتوجهات المؤسسة.
٢. ربط موارد المؤسسة بإنجاز هذه الأهداف وضمان توفير تلك الموارد لإنجاز الأهداف.

٣. تقرير الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف.

٤. اتخاذ قرار بشأن المهام الواجب أداءها للوصول إلى تلك الأهداف.

وتعددت تعريفات التخطيط الإستراتيجي في ميدان الإدارة التعليمية، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تبدأ بصياغة الأهداف فالإستراتيجيات ثم الخطط، وهناك من يعتبر التخطيط الإستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة. ونظراً لاستخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات التربوية فإنه من الضروري إلقاء الضوء على تعريفاته. فيعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه اختيار أهداف المؤسسة وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجيات الموضوعة، وعملية التخطيط هنا طويلة المدى يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المؤسسة. (أبوطاحون، ٢٠١٣، ١٨٥)

أو هو عملية فحص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية لمعرفة الفرص والتحديات التي تواجهها والمحملة أيضاً ثم صياغة وتطبيق القرارات حول مستقبل المراكز بهدف الاستجابة والتكيف مع التحديات والتغيرات بأفضل طريقة ممكنة. (Gary, 2010, 15)

كما يعرف بأنه عملية وضع تصور لمستقبل المدرسة من قبل الإدارة العليا وبمشاركة العاملين بالمدرسة وترجمتها إلى رسالة لها، مع تطوير الوسائل والإجراءات الضرورية لتحقيق الرؤية والرسالة والغايات الإستراتيجية وما يرتبط بذلك من عملية تحليل إستراتيجي للمتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة المدرسة والتي تؤثر على العمل المدرسي حالياً ومستقبلاً استناداً على الحقائق والمعلومات لواقع المدرسي الراهن والتوقعات المستقبلية، مع تخصيص الموارد المتنوعة لإنجاز الاهداف الإستراتيجية. (بيومي، ٢٠٠٩، ١٠)

وتأسيساً على ما سبق فإن التخطيط الإستراتيجي عملية إبداعية عقلانية التحليل وحسنية 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 يتضمن تحليل بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف واستكشاف الفرص والتحديات الحالية والمستقبلية، ومن ثمّ توضع الإستراتيجيات البديلة التي تتشدد توظيف نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، واستغلال الفرص، ومواجهة التحديات، ثمّ المفاضلة بين البدائل واختيار أنسبها وفق المعايير، والعمل على تنفيذ الإستراتيجية المختارة ومتابعتها وتقييمها، كل ذلك في سبيل تحقيق مستقبل أفضل للمؤسسة.

(٢) أهداف التخطيط الإستراتيجي:

- تتضمن أهداف التخطيط الاستراتيجي عند (شحاته وآخرون، ٢٠١١، ١١٣) ما يلي:
 - العمل على دراسة الواقع من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
 - تنمية شخصية المدير لمواجهة التغيرات المستقبلية، والاستعداد للمعوقات المتوقعة، مع الاستعداد المنظم لمواجهةها واستيعابها.
 - رسم الخريطة الأساسية للتنظيم المؤسسي، فهو يحدد الأدوار، والقدرات، والوقت، الذي من خلاله يستطيع الأفراد العاملين تحقيق أهداف المؤسسة.
 - الإسهام في وضع الاستراتيجيات التي تساعد في حل المشكلات وعلاجها.
 - المساعدة في تحقيق الأهداف التي يطالب بها المجتمع، والتي ترتبط بالأولويات المتاحة والنتائج التي ينبغي إنجازها.
 - تزويد المسؤولين بالمؤسسة بأسلوب وملامح التفكير في المؤسسة ككل.
 - مساعدة المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وكيفية التأقلم معها.
 - مساعدة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
 - توضيح صورة المؤسسة أمام كافة المستفيدين من خدماتها.
 - زيادة التواصل والتفاعل بين المؤسسة والمجتمع، مما يساعد على زيادة الوعي المجتمعي.
 - تحسين وتطوير عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى تحسين مناخ العمل.
 - وضع القضايا الاستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا.
 - توفير التحليلات الموقفية، والمخاطر لبيان إمكانية المؤسسة في ضوء جوانب القوة والضعف فيها.
 - تدعيم قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة.
 - تزويد المؤسسة بالفكر الرئيس لها.
 - مساعدة المؤسسة على توقع بعض القضايا الاستراتيجية.
 - إعداد كوادرات للإدارة العليا.

يتضح مما سبق أن تطبيق وتنفيذ التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية سوف يساعدها على التحديد الدقيق للأولويات والتي تتعلق بالأهداف الرئيسية للمؤسسات التعليمية، والتي تتمحور حول تحسين المخرجات التعليمية وجعلها أكثر تكيفاً وملائمة لسوق العمل الحالي

والمستقبلي، بالإضافة إلى أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي سوف يجعل المؤسسات التعليمية أكثر استجابة للتغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والذي يمكن متخذى القرار من إجراء التعديلات الملائمة في الوقت المناسب.

■ خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- إن الخطة الاستراتيجية تحوي عدداً من الخصائص الفريدة والمتجددة والمرنة والقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، ولقد أشار الغالبي وإدريس (٢٠٠٧: ١١٤) إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص هي:
- إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور رسالي وواضح.
 - تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
 - تطور من خلال فريق عمل متكامل.
 - عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهاً وليس إرباكاً وتشويشاً نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
 - عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجه بذاتها.
 - أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة وليست متأخرة وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.
 - عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.
 - من المفترض أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مفتوحة ومتوسعة وليست دفاعية منكمشة.
 - من المفترض أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة.
 - عملية التخطيط الاستراتيجي موجه بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة.
 - من المفترض أن يكون التخطيط الاستراتيجي واقعي، وليست عملية مساومات سياسية.
 - أن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليست النظرية المجردة.
 - من المفترض أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة إلى النتائج ولا توضع على الرفوف للتباهي.

-
-
- يفترض أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقياسه وأن تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات وليست لمجرد فضاء فضاء.
 - من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال وليست تأجيل أو تمهل.
 - عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وليست عملية عرضية.
 - عملية التخطيط الاستراتيجي تحتاج دعم وإسناد كامل من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي.
 - من المفترض أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تشاركية، أي أن يشترك فيها العاملون والإدارة.
 - إن عملية التخطيط الاستراتيجي تقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات.
 - تؤسس وتؤكد على المقاييس والمعايير المالية للنتائج.
- مبررات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:**

من أهم المبررات الداعمة إلى استخدام التخطيط الإستراتيجي ما يلي:

- ١- التغير الحاصل في سوق العمل وما يتطلبه من ضرورة الرد على تلك التغيرات للعمل على مواجهتها والإجابة على التساؤل من يستطيع التكيف مع البيئات المتغيرة.
- ٢- إدراك المؤسسات التربوية بضرورة مجازة التغيرات السريعة في عالم اليوم بهدف تزويد الطلاب في المدارس بالأدوات والوسائل الضرورية بتحقيق النجاح حيث تكون لديهم خطط معينة لكيفية التعامل مع ثروة المعلومات العالمية من حولهم.
- ٣- ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيرات الحاصلة في مجالات الحياة المختلفة مثل الإدارة بالأهداف وتقييم المناهج الدراسية والكفاءة والإنتاجية ومن أجل الوصول إلى عملية تخطيط فعالة فإن ذلك يتطلب القيام بدور رئيسي في المدرسة من قبل المديرين الذين يستطيعون تحديد أي برامج التحسين والتطوير يمكن للمدرسة اختيارها.
- ٤- تعد الحاجات وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية أجبرات المخططين إلى الاعتراف بأن المدرسة مرتبطة بمؤسسات المجتمع الأخرى متأثرة بالشروط والعوامل الاجتماعية والحضارية العامة وبما ان المدارس وجدت لخدمة المجتمع فإن أعضاء المجتمع يجب أن يكون لهم دوراً في القرارات المتعلقة بالمدرسة مثل هذه المساهمة تساعد على إيجاد الترابط بين المدرسة والمجتمع وبالتالي يكون لها تأثير كبير في رؤية مهام المدرسة مما يوسع من فرص النجاح المطلوبة من المدارس.

٥- التحديات الرئيسية التي تواجه مديري المدارس عامة أدت إلى ضرورة هيكلة المدارس وتطوير المناهج الدراسية والهياكل التنظيمية بها لتكون متجاوبة بشكل أكبر مع حاجات الطلاب والمجتمع المحلى والمجتمعات العالمية سريعة التغير.

٦- نتيجة للضغوط المتزايدة المؤثرة على العمل المدرسى جاء التأكيد المتزايد على ضرورة العمل بالتخطيط الإستراتيجى. (عبداللطيف، ٢٠١٥، ١١)

▪ خطوات التخطيط الإستراتيجى:

يعد التخطيط الإستراتيجى للمؤسسة عملية نظامية تمر بالعديد من الخطوات والتي تتمثل

فيما يلى:

أ- **التحليل البيئى:** ويتضمن التحليل البيئى للمؤسسة نوعين من التحليل كما يلى:

١- دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف:

وتتكون البيئة الداخلية من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز الثقافة السائدة فيها والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية ويهدف إجراء تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة لدى المؤسسة بغية مقارنة هذه النتائج مع نتائج تحليل البيئة الخارجية ومحاولة تكوين أفضل نماذج ممكنة للأنشطة والعمليات من خلال محاولة الاستخدام الأمثل لعناصر قوة المؤسسة في استغلال الفرص الموجودة في بيئتها الخارجية. وذلك عن طريق وصف تاريخ المؤسسة، وطبيعة نشاطها، وأهدافها، وسياستها، وهيكلها التنظيمي، وحجم ونوع القوة العاملة، وموارد المؤسسة المالية، والإمكانيات والتسهيلات المتاحة والمشكلات التي تعاني منها حالياً، واتجاهات وآراء الممولين والعاملين نحو المشكلات موضوع الاهتمام في الاستراتيجية، ونظم الاتصال المستخدمة ونمط وأسلوب الإدارة المتبع ومقترحات العاملين والمسؤولين لمعالجة المشكلات موضع الاهتمام واستعداد العاملين والمسؤولين للتطوير. (السكرانة، ٢٠١٠، ١١٤)

٢- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر:

وتعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو آثار سلبية للمؤسسة سواء بدخول منافسين أو تغيرات في الجوانب السياسية أو الاجتماعية والاقتصادية. (الدورى، ٢٠٠٥، ١٨٥)

ويعتبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية والمستخدم لرصد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، أداة مفيدة في صياغة الإستراتيجية؛ حيث يستخدم لتطوير الاستراتيجيات البديلة التي تعتمد على الموازنة بين البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية ممثلة الفرص والتحديات، وبين البيئة الداخلية لها ممثلة في نقاط القوة والضعف، فالاستراتيجيات البديلة تبنى على الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، واستغلال الفرص ومواجهة التحديات. (Rubenstein, 2004, 119)

ب- **تحديد رؤية المؤسسة:** تعبر الرؤية عن الأحلام المطلوبة تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، وبالتالي هي الغايات التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها، ومن المهم أن يشارك الجميع في وضعها وخاصة جميع العاملين، وذلك لتعزيز الإبداع والإحساس بالمسئولية عن الحاضر والمستقبل. والرؤية هي تصور لشكل المؤسسة في المستقبل كما يود الإداريون، وتشمل هذه الصورة مكانة المؤسسة وقيمتها وسمعتها وخدماتها، ولا يكون كذلك إلا في ضوء استغلال نقاط قوتها، والتركيز على قدرتها على التحرك في هذا المستقبل لتحقيق قيم جيدة لفهمها ولكل الأطراف المستفيدة وذات المصلحة بالمؤسسة. (سليم، ٢٠٠٦، ٢١٦).

ج- **تحديد رسالة المؤسسة:** وتشكل هدف وقيم المؤسسة التي تسعى نحو تحقيقها في المدى الطويل، ويمكن أن تظل رسالة المؤسسة ثابتة عبر تاريخها.

د- **تحديد أهداف المؤسسة العامة والإجرائية:** يتم في هذه الخطوة تحديد أهداف المؤسسة العامة، وهي تعبر عن أهداف طويلة المدى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وبعد ذلك يتم وضع مجموعة من الأهداف الإجرائية، وهي تمثل الأهداف قصيرة المدى التي تترجم إجرائياً الأهداف العامة الموضوعية، حيث إن تحقيق هذه الأهداف لا يمكن أن يتم إلا من خلال تفصيلها ووضعها في صور أهداف إجرائية قصيرة المدى.

هـ- **رسم الإستراتيجيات (خطط العمل):** حيث تمثل الإستراتيجيات أو خطط الفعل الإطار الإجرائي الذي يرسم الخطوط العريضة لكيفية تحقيق الرؤية الموضوعية.

و- **بدء مرحلة التنفيذ:** ويتم من خلال هذه المرحلة تطبيق خطط الفعل الموضوعية مع ملاحظة أن هذه الخطط يمكن أن يتم تعديلها بناء على التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية؛ حيث إن التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط يتسم بالمرونة والديناميكية.

ز- **التقييم والمحاسبية:** وهي تعد خطوة مهمة يتم في ضوءها معرفة الانحرافات لسرعة الاستجابة لها ومعالجتها بشكل سريع، ونلاحظ أن هذه الخطوة سوف يترتب عليها المحاسبية

على مدى تحقيق الهدف من عدمه، والكيفية التي تم بها استثمار واستغلال الموارد المتاحة.

(مصطفى، ٢٠١٠، ١٥)

■ متطلبات التخطيط الإستراتيجي:

تحتاج أي مؤسسة إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية لكي تبدأ باستخدام نظام التخطيط الاستراتيجي، وعدم توافر هذه المتطلبات يعني أن النظام سيعاني الفشل، ولعل من أهم هذه المتطلبات:

١- **اقتناع الإدارة العليا:** كلما زاد اقتناع ودعم الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية، أو التخطيط الاستراتيجي، وزادت فرصتها للنجاح، وبدون هذا الدعم سوف تنضب موارد الإدارة الاستراتيجية مما قد تؤدي إلى فشلها.

٢- **كفاءة القائد (المدير):** كلما كان العضو المسئول عن الإدارة الاستراتيجية ذا كفاءة عالية قادر على التخطيط والابتكار ومراجعة الخطط الأولية، زادت الفرص للنجاح.

٣- **أنظمة معلومات:** يجب توافر دراسات وإحصائيات وأنظمة لجمع البيانات عن البيئة الخارجية والداخلية وتلخيصها وإعدادها في تقارير تساعد المديرين على التخطيط.

٤- **موارد مالية:** تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة توافر التمويل والوقت اللازم لتنفيذها، فإذا قل التمويل أو الوقت عن البرنامج المحدد لها فهذا يضر بعملية التخطيط الاستراتيجي.

٥- **الحوافز:** يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مجهود إداري إضافي من المديرين، الأمر الذي يجب تشجيعه بالمكافأة المادية والحوافز المعنوية.

٦- **الوقت:** تحتاج المؤسسات التي تتشد تطبيق التخطيط الاستراتيجي، تحتاج إلى جهد لجمع المعلومات، والاجتماعات، والمناقشات، والتقارير الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

٧- **ثقافة المؤسسة:** يعني أن تشجع المؤسسة التفكير الاستراتيجي وجمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات.

٨- **ابتكار:** يجب على المؤسسة أن تطلق حرية التفكير، وأن تشجعها وذلك بغرض الحصول على أفكار جديدة تدعم الخطط الاستراتيجية.

٩- **اختيار أسلوب التخطيط الاستراتيجي الملائم مع حجم المؤسسة وطبيعة البيئة المحيطة به.**

١٠- **أنظمة الاتصال:** يجب أن يكون للمؤسسة أنظمة واضحة للاجتماعات، والمناقشات، وكتابة المذكرات والتقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الاستراتيجية.

- ١١- علاقة تنظيمية قوية: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة، والسلطة المتاحة، وأساليب التنسيق بين الوحدات.
- ١٢- تعهد والتزام إدارة المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي كتنقية إدارية وكأسلوب لاتخاذ القرار.
- ١٣- استقرار نسبي: فالمؤسسات المضطربة والتي تواجه تغيرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطط استراتيجية طويلة المدى. (ماهر، ٢٠١١، ٣٤٧)

▪ **معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي:**

يواجه التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الصعوبات والثغرات مثله مثل التجارب الأخرى، فضلاً عن أن عملياته موجهة نحو المستقبل البعيد المدى، ومستقبل العصر الحاضر الذي يحمل في طياته متغيرات عميقة متسارعة، واحتمالات تبدله عديدة، بصورة يصعب التكهن بها وبتأثيرها، مما يؤكد تعقد البيئة المحيطة نتيجة للمتغيرات وسرعة تلاحقها. من هذه الصعوبات كما ذكرها الكرخي (٢٠١٤: ٧٦) وهي:

١- **التغير والتبديل السريع في البيئة:** بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (٥ سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغييرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية 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 إستراتيجية:** بالرغم من الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك معوقات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة أولاً وأخيراً تعبر عن إمكانيات المؤسسة الذاتية وان استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

٣- **مقاومة بعض العناصر في المؤسسة للتغيير:** أن من أول مهام التخطيط الإستراتيجي إحداث تغيرات في عمل المؤسسة نحو الأفضل وتبنى سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المؤسسة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القادم.

٤- **الموارد المالية للمؤسسة:** من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها

منذ البداية لأن عدم توفير الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.

٥- **قلة وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي:** إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلبى حاجات العمل الإستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.

٦- **انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:** إن إعطاء الأعمال اليومية الإهتمام الأول وعدم الإكتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بها المؤسسة وتعمل على تطورها يلهى المؤسسة ويمنعها من الإنصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

٧- **المعلومات والبيانات الإحصائية:** تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لا بد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض وبعبارة يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.

٨- **ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات:** يسود الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المؤسسة ونجاحها حيث أن التخطيط الإستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المؤسسة واستمرارها.

ثانياً: محددات جودة الأداء الإداري:

(١) ماهية الأداء الإداري.

يعد موضوع الأداء الإداري من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما له من أهمية كبيرة لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية. ويعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ويتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.(ابن منظور، ٢٠٠٣: ١١٣)

ويمكن تعريف الأداء الإدارى بأنه مجموعة من النشاطات والإجراءات التى يقوم بها مدير المدرسة للوصول إلى الأهداف الموضوعه وتحقيق نتائج مرضية فى مجال قيادته للمدرسة دون إهدار الوقت أو الجهد (العمرات، ٢٠١٠: ٣٥٤)

كما يعرف بأنه المخرجات والأهداف التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أى أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها المؤسسات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المؤسسات (الحيرى، ٢٠١٦: ٢٧٨)

(٢) أنواع الأداء الإدارى:

يمكن تصنيف الأداء الإدارى حسب من يقوم به إلى ثلاثة أنواع وهى على النحو التالى:(الجانحى، ٢٠٠٤: ٢٢٦)

- **الأداء الفردي:** هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.

- **أداء الوحدات التنظيمية هي:** الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.

- **الأداء التنظيمي:** المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

(٣) العوامل المؤثرة فى الأداء الإدارى:

- **غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسة التى لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة العاملين على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للأداء الجيد.

- **عدم المشاركة فى الإدارة:** أن عدم مشاركة العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة فى التخطيط وصنع القرارات يساهم فى وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين فى المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجامعى لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدنى مستوى الأداء أو فى الحلول للمشاكل التى يواجهونها فى الأداء، وقد يعتبرو أنفسهم مهمشين فى المؤسسة.

- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء العاملين بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصلون عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول ذو الأداء الضعيف. (الصريرة، ٢٠١٠: ٢٨)

(٤) خطوات عملية تقييم الأداء الإداري.

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحققوا تقييم الأداء أهدافه، وأهم هذه الخطوات ما يلي: (عبدالباقي، ٢٠١٦: ١٢٦)

١. **تحديد العمل المطلوب:** ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل.

٢. **تحديد معايير تقييم الأداء:** تعتبر معايير تقييم الأداء أمراً ضرورياً لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها.

٣. **تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:** تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه.

٤. **تحديد أساليب تقييم الأداء:** تحديد أساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وأساليب تقارنه

مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة.

٥. **تنفيذ التقييم:** يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو ربعي، وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم والفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم.

٦. **التغذية الراجعة:** تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإجابة في أداءه.

٧. **إجراء التظلم:** من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، ولكن مما لاشك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا يولد مشاكل أمام الإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطي هذا الحق للعاملين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة.

(٥) أساليب تقييم الأداء الإداري:

وهناك أساليب متعددة لقياس وتقييم أداء العاملين وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الأساليب إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة كما يلي:
أساليب تقليدية: ولها عدة أنواع هي:

١- **أسلوب التدرج البياني:** يقوم هذا الأسلوب على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كأن تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد جداً، ممتاز وذلك حسب توفر كل من هذه الخصائص فيه التي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد، وتتماز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم قياس أداء العاملين بموجب هذا الأسلوب بواسطة الرئيس المباشر لهم (زاهد، ٢٠١١: ١٥٦)

٢- **أسلوب القوائم:** يقسم هذا الأسلوب إلى نوعين أساسيين وهما أسلوب موازنة العناصر وأسلوب الاختيار الإجباري، ويتمثل هذين الأسلوبين في قيام المقيم بوضع علامة مميزة على عبارات

تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته أو أدائه للعمل، وهذا يعني أن هناك قائمة أعدتها إدارة المؤسسة لهذا الغرض ليستخدماها المقيم، وفي العادة يعطي لكل عبارة أو جملة قيمة محددة على شكل أرقام لاستخدامها في حساب أو قياس أداء العامل واستخراج درجتها النهائية، وتتمثل أبسط الأنواع المستخدمة في طرق التقييم طبقاً للقوائم المعدة مسبقاً في استخدام قائمة يكتب على جانب منها عبارات وصفية وأمام كل عبارة خيارين "نعم" أو "لا" وعند استخدام هذه القائمة يقوم المقيم بالتأشير على أي من هذين الخيارين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك العامل الذي يقوم بقياس أدائه وتصرفاته ودرجة قيامه بالعمل المكلف به، بعد الانتهاء من التأشير في القائمة تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء العاملين واستخراج الترتيب النهائي لأداء العاملين، والرئيس لا يلعب دور المقيم لأداء العاملين أو صفاتهم الشخصية كما لا يكون له دور في تحديد درجة أداء العاملين وحساب قيمة مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتضمن أيضاً القائمين على مجموعة من العبارات تصف الأداء الكفء للعامل، ويتم الاتفاق على هذه العبارات بين الرؤساء المباشرين ووحدة الموارد البشرية، وتضع وحدة الموارد البشرية لكل معيارية وزن كمي في قائمة توجد لديها، وتستخرج تقدير كل فرد. (محمد، ٢٠٠٨: ١٧٥)

٣- أسلوب التعبير بحرية التقييم: هذا الأسلوب يتطلب أن يقوم المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق، وملاحظات المقيم إذا رغبت المؤسسة يمكن ترتيبها في مجموعات تحت عناوين مثل طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية، ولإجراء تقييم سليم بموجب هذا الأسلوب، فإن على المشرف الذي يقوم بالتقييم أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وأن يفكر في الإجراءات أو الإجراءات التي سيتبعها، وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة وعيب في نفس الوقت لهذا الأسلوب فمن جهة أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف وقت أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن للمشرف أن يقضيه في عملية التقييم (أو الذي يرغب في أن يقضيه)، كما أن هنالك حقيقة أخرى وهي أن نتائج التقييم بموجب هذه الطريقة تعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد المقيم "كاتب المقال" أكثر من اعتماده على التقييم الفعلي للعاملين، حيث أن بعض المشرفين هم كتاب ضعفاء في الكتابة مع أن هذا لا يعني أن مرؤوسيهام عاملون ضعفاء في الكتابة مع أن هذا لا يعني أن مرؤوسيهام عاملون ضعفاء، وإذا ما قام مدير العاملين بمراجعة السجلات

والملفات الشخصية لهؤلاء العاملين يمكن أن يتوصل إلى هذا الانطباع. (أبوالقاسم، ٢٠١٢:

(١١٨

٤- **المقارنة الزوجية (بين عاملين) أو أسلوب التدرج:** حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العاملين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التازلي لعاملين القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد كما أنه في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج، بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة أخرى، وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية وفي هذه الحالة تكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية وتقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة فإنهم سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً، ويعاب على هذه الطريقة أنها قد تستغرق وقتاً طويلاً وفق عدد العاملين المطلوب قياس أدائهم، كما أنها لا تصلح للاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية والنقل لأنها لا تحدد نواقص العاملين. (ثابت، ٢٠٠٧: ١٥٢)

أ- **الأساليب الحديثة: ويندرج تحتها ما يلي:**

١- **أسلوب الأحداث الحرجة:** يتضمن هذا الأسلوب قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله بناء على قائمة محددة مسبقاً خلال فترة التقييم، ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير فعال، ومن عيوب هذا الأسلوب أنه يستهلك وقت كبير، كما أن مفهوم الحدث الحرج قد لا يكون متجانساً بين كل المقيمين، كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفاً أيضاً. (حنا، ٢٠١٨: ١٢٠)

٢- **التقييم على أساس النتائج:** يقوم هذا الأسلوب على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وينمي هذا الأسلوب نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات العامل وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة، وقد دلت التجارب على نجاح هذه الطريقة وأحرزت نتائج مثمرة ولهذا الأسلوب خصائص أهمها ما يلي: (أبو شيخة، ٢٠٠٦: ٢٠٨)

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساساً في قياس أداء هذا المرؤوس.

- على الرئيس وبالتعاون مع المرؤوس أن يحدد الأهداف المطلوبة من المرؤوس والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها.
 - على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل خلال أداء العامل لعمله وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعة.
 - يجتمع الرئيس بمؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف لمحاولة تذليل كل عقبة أو القضاء على أية مشكلة.
 - على الرئيس وبالتعاون والتفاهم مع العاملين أن يصل إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير التي سيتم استخدامها في قياس أداء هذا المرؤوس.
 - تحقيق الأهداف تركز على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل من الرئيس ومرؤوسيه.
 - استخدام هذه الطريقة تخلق جواً من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية، ومن ناحية أخرى تشيع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء.
- ٣- أسلوب الإدارة بالأهداف: عند استخدام هذا الأسلوب لقياس أداء العاملين فقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها، أو حتى قد يطلب من العاملين وضع هذه الأهداف والتي تعبر عن معايير الإنجاز لدرجة أنه أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام لدرجة أنه أصبح ينظر إليه في بعض المؤسسات باعتباره (موضة) أي بدعة، حيث لم يكن من المقبول أن يقوم العاملون في المستويات التنظيمية الدنيا بتحديد ووضع أهدافهم في العمل، ولكن عند استخدام نتائج البحث وتوصياته:

أ- نتائج البحث:

هناك مجموعة من النتائج الخاصة بالبحث لعل من أبرزها ما يلي:

متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء الإداري في المدارس الثانوية

بدولة الكويت

تتطلب عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تتوافر فيها ويمكن تصنيف هذه المتطلبات إلى:

-
- أ- **متطلبات ثقافية وتمثل في:** نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي عبر وحدات المدرسة وتدريب العاملين بالمدرسة على التخطيط الإستراتيجي ونشر رؤية ورسالة المدرسة بين العاملين بالمدرسة ووجود ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى قيادات المدرسة.
- ب- **متطلبات إدارية وتمثل في:** توفير قاعدة بيانات متكاملة بالمدرسة وتكوين فريق للتخطيط الإستراتيجي وإيجاد آلية للتواصل بين قيادات المدرسة والعاملين بها وتحمل جميع العاملين مسؤولية التخطيط الإستراتيجي وإتاحة الفرص أمام كل العاملين للمشاركة في فريق التخطيط الإستراتيجي وإعداد الخطط الإستراتيجية لكافة الأنشطة المدرسية والتواصل المستمر بين مصممي الخطط الإستراتيجية للمدرسة ومنفذيها.
- ج- **متطلبات مجتمعية وتمثل في:** تدعيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي في مجال التخطيط الإستراتيجي وتدعيم المشاركة المجتمعية في حل مشكلات المدرسة والتحسين المستمر للخدمات التي تقدم لجماهير المدرسة وتطبيق فكرة علاقات العمل الدائمة.
- د- **متطلبات اقتصادية وتمثل في:** استثمار الوقت في إنجاز خطة المدرسة وتطوير إجراءات العمل المدرسي والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للمدرسة والنظرة التكاملية لمثلث الموارد (بشرية- مادية - معنوية) وتقديم بدائل إستراتيجية كل خطة عمل.
- هـ- **متطلبات سياسية وتمثل في:** دعم الإدارة العليا لثقافة التخطيط الإستراتيجي واعتبار التخطيط الإستراتيجي قضية قومية وتخطيط الجهود المبذولة لخدمة المدرسة وتعزيز إدارة المدرسة لقيمة التخطيط الإستراتيجي والتخطيط من أجل الوصول إلى اللاعيوب ووجود سياسة واضحة ومحددة للمدرسة تجاه التخطيط الإستراتيجي.
- و- **متطلبات تنظيمية وتمثل في:** التركيز على جودة الهيكل التنظيمي والتركيز على جودة الأداء وإيجاد مناخ تنظيمي فعال والتركيز على جودة المعلومات وقياس أداء العاملين بموضوعية.
- ز- **متطلبات تكنولوجية وتمثل في:** التكيف مع مستجدات العصر واستخدام أساليب التقنية في تقديم خدمات المدرسة وتوظيف الأساليب التكنولوجية لتحقيق التخطيط الإستراتيجي المنشود للمدرسة.
-

توصيات البحث :

وفى ضوء النتائج السابقة يوصي البحث بالآتي:

- ضرورة إتاحة الفرص أمام كل العاملين بالمدرسة للمشاركة في فريق التخطيط الإستراتيجي.
- ضرورة التواصل المستمر بين مصممي الخطط الإستراتيجية للمدرسة ومنفذيها.
- زيادة قنوات الاتصال بين قيادات المدرسة والعاملين بها.
- دعم الإدارة العليا لثقافة التخطيط الإستراتيجي.
- ضرورة تحفيز العناصر البشرية المتميزة فى المدرسة.
- الاهتمام بتدعيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- التأكيد على تقديم بدائل إستراتيجية لكل خطة عمل.
- الاهتمام بالنظرة التكاملية لمثلث الموارد [بشرية- مادية- معنوية].
- ضرورة النظر إلى مستقبل المدرسة مع التركيز على التجديد.
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وجعله قضية قومية من قبل العاملين بالمدرسة.
- ضرورة تعزيز إدارة المدرسة لقيمة التخطيط الإستراتيجي.
- ضرورة التكيف مع مستجدات العصر.
- استخدام أساليب التقنية في تقديم خدمات المدرسة.
- التركيز على جودة الأداء وإيجاد مناخ تنظيمي فعال.

مراجع البحث

- ١- سلوم، طاهر عبد الكريم، جمل، محمد جهاد: التربية الأخلاقية: القيم مناهجها وطرائق تدريسها، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٩.
- ٢- منصور، محمد ابراهيم: جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٦.
- 3- Swamy, D., et. Al.: Quality of Work life: Scale Development and Validation, *International Journal of Caring Sciences*, 8, (2). 2015.
- ٤- خيرى، حمد محمود: ملامح مستقبلية لتطوير الثانوي، المؤتمر القومي لتطوير التعليم وسياسات القبول بالتعليم العالي، وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع وزارة التعليم العالي، الجزء الأول (هيكله التعليم الثانوي) في الفترة من (١٠- ١٢) مايو ٢٠٠٨، القاهرة، ٢٠٠٨.
- ٥- خطاب، عايدة سيد: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥.

- ٦- العجمي، محمد حسنين: الإدارة والتخطيط التربوي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
- ٧- العدوانى، حنان ناصر: استراتيجية مقترحة لتطوير سياسات العمل الجماعى بمدارس المرحلة الثانوية العامة بدولة الكويت على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، القاهرة، ٢٠١٨.
- ٨- عزيزان، شبيب عبد الله شبيكان: دور الإدارة المدرسية في تنمية التماثل التنظيمي لدى معلمي المدرسة الثانوية بدولة الكويت "دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، القاهرة، ٢٠١٨.
- ٩- رجب، حسين حبيب حسين: متطلبات إدارة التغيير بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، القاهرة، ٢٠١٨.
- 10- **Sang, F. K., Kindiki, J. N., Sang, J. K., Rotich, G. J., & Kipruto, K. Availability and the Level of Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Nandi County, Kenya, SAGE Open, 2015.**
- ١١- صالح، خديجة عبدالله: مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية الإنجاز ودرجة الثقة بالنفس: تطبيقاً على المدارس الثانوية بولاية الخرطوم محلية بحري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان، ٢٠١٩.
- ١٢- الحربي، عالية حامد: درجة رضا مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك عن الصلاحيات الممنوحة لهم وعلاقتها بالأداء الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٤.
- 13- **John Gibbs : Performance Measure Properties and Incentives – Institute for the Study of Labor, Vol. 13, No.6, London, 2004, PP. 115-116.**
- ١٤- حافظ، محمد صبرى، البحيرى، السيد محمود: تخطيط المؤسسات التعليمية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠.
- ١٥- أبوالنصر، مدحت محمد: مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ١٦- أبوظاحون، أمل: التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣.

17- May Gary: Strategic Planning Fundamentals for Small Business, Business Expert Press, LLC, New York, 2010.

١٨- بيومي، كمال حسنى: تحليل السياسات التربوية وتخطيط التعليم، المفاهيم والمداخل والتطبيقات، دار الفكر، عمان، ٢٠٠٩.

١٩- شحاته، لىلى وآخرون: الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠١١.

٢٠- الغالبى، طاهر، إدريس، وائل: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجى متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧.

٢١- عبداللطيف، عصام: التخطيط الإستراتيجى وإدارة الذات، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، ٢٠١٥.

٢٢- السكارنة، بلال خلف: التخطيط الإستراتيجى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠١٠.

٢٣- الدوري، زكريا: الإدارة والإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، ٢٠٠٥.

24- Rubenstein, H: Strategic Planning Tools for Futurists, Journal of Futures Research Quarterly, Vol. 16, No. 3, New York, 2004.

٢٥- سليم، أحمد حامد: الإستراتيجيات الإدارية عمليات الاختيار وبدائل مقترحة، دار القلم، دبي، ٢٠٠٦.

٢٦- مصطفى، أحمد سيد: تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٠.

٢٧- ماهر، أحمد: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات الإستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ٢٠١١.

٢٨- الكرخى، مجيد: التخطيط الإستراتيجى المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، ٢٠١٤.

٢٩- ابن منظور: لسان العرب، ج١، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٣.

٣٠- العمرات، محمد: درجة فاعلية أداء مديرى المدارس فى مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية فى العلوم التربوية، العدد(٤) المجلد(٦)، عمان، ٢٠١٠.

٣١- الحريرى، محمد سرور: علم النفس الإدارى، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٦.

-
- ٣٢- الجناحي، الحبيب: تطوير الموارد البشرية - الواقع والآفاق، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ٢٠٠٤.
- ٣٣- الصرايرة، خالد أحمد: التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي في الإدارة الجامعية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.
- ٣٤- عبدالباقي، صلاح الدين: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظومات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٦.
- ٣٥- زاهد، محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١.
- ٣٦- محمد، إبراهيم محمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
- ٣٧- أبو القاسم، أحمد جعفر: السلوك التنظيمي للأداء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٢.
- ٣٨- ثابت، زهير: تقييم العاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧.
- ٣٩- حنا، نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨.
- ٤٠- أبو شيخة، نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦.