تطوير المهارات التخطيطية لدى مديري الإدارات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض

سعادة الباحث/ بدر بن رحيم براك العتيبي

(الباحث بقسم الإدارة والإشراف التربوي بكليات الشرق العربي، الرياض، المملكة العربية السعودية).

تطوير المهارات التخطيطية لدى مديري الإدارات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض *

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك مديري الإدارات للمهارات التخطيطية في الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض، الكشف عن متطلبات تطوير المهارات التخطيطية لدى مديري الإدارات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على مجتمع الدراسة البالغ عدد(63) مديراً، وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

1. قيمة المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول من أبعاد المحور الأول (المتطلبات البشرية) تساوي (3.65)، بانحراف معياري مقداره (0.97)، ودرجة موافقة (كبيرة).
2. قيمة المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني من أبعاد المحور الأول (المتطلبات التنظيمية) تساوي (3.77)، بانحراف معياري مقداره (0.91)، ودرجة موافقة (كبيرة).
3. قيمة المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث من أبعاد المحور الأول (المتطلبات الإدارية) تساوي (3.85)، بانحراف معياري مقداره (0.90)، ودرجة موافقة (كبيرة).

* **إعداد الباحث أ/ بدر بن رحيم براك العتيبي** (الباحث بقسم الإدارة والإشراف التربوي بكليات الشرق العربي).

الكلمـات المفتاحيـة: المهـارات التخطيطيـة – مـديري الإدارات – منطقـة الرياض.

Developing Planning Skills for Department Managers in the General Administration of Education in Riyadh*

Abstract: The study aimed to identify the degree of departmental ownership of planning skills in the General Administration of Education in the city of Riyadh, revealing the requirements for developing planning skills for departmental administrators, the study used the survey descriptive approach, and relied on the questionnaire as a study tool applied to the study community of (63) leaders After analyzing the collected data, the study reached a number of results, the most important of which are:

The main results of the study:

1.The value of the total arithmetic mean for the responses of the study sample individuals on the first dimension of the first axis (human requirements) is (3.65), with a standard deviation of (0.97) and a degree of approval (large).

2.The value of the total arithmetic average for the responses of the study sample individuals on the second dimension of the first axis (organizational requirements) equals (3.77), with a standard deviation of (0.91) and a degree of approval (large).

3. The value of the total arithmetic mean for the responses of the study sample individuals on the third dimension of the first axis (administrative requirements) equals (3.85), with a standard deviation of (0.90) and a degree of approval (large).

Key words: Planning skills - department managers - Riyadh.

* Prepared by researcher A / Badr bin Rahim Barak Al-Otaibi (researcher in the Department of Educational Administration and Supervision in Arab East Colleges).

مقدمة: يعتبر التخطيط سمة من سمات الحياة العصرية، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط منهجاً لها تسير عليه، وتستفيد منه في كافة المستويات، وفي عالم اليوم ازدادت الحاجة إلى التخطيط، بعد أن تعقدت معيشة الإنسان، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكانياتها، وزادت التحديات في حياتنا اليومية.

وقد فرض التخطيط التربوي نفسه في التوجهات الحديثة، لما له من دور كبير في تحديد مكانة النظام التربوي في الإستراتيجية التنموية الشاملة، ويرى بن دهيش، والشلاش، ورضوان (1430هـ) أن التخطيط التربوي يُعد من أهم مجالات التخطيط الوطني وقاعدة ارتكازه، حيث يقوم بتنمية القوى البشرية في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية، على أساس أن العنصر البشري أصبح الركيزة والأساس في بناء التقدم الاقتصادي والاجتماعي، كما يرى العجمي (2013م) أن تحقيق التوسع والتجديد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للتربية يعتمد على التخطيط السليم الذي يتجاوز الكم إلى الكيف، ويعتمد العلم والموضوعية والتجريب، كما يتبني البحث عن البدائل التربوية المستقبلية منهجاً، وعلى ذلك يكون التخطيط الجيد هو كل تخطيط يتجاوز الجانب الكمي للتربية إلى كيفها، ويتخذ هذا الكيف محوره وهدفه الرئيسي؛ لذا يُعد التخطيط التعليمي أحد أهم ركائز التنمية الشاملة، وذلك نتيجة ارتباط التعليم بالعنصر البشري (الموارد البشرية).

ويتوقَّف نجاح التخطيط داخل المؤسَّسة التعليميَّة على مدى توافر مجموعة من القادة المؤهَّلين، إضافة إلى جانب العناصر الماديَّة، والتي تتمثَّل في الموارد الماليَّة ونظم المعلومات والاتِّصال (جلال، 2010م، 24).

وتعد القيادة هي عمليَّة إلهام الأفراد ليقدِّموا أفضل ما لديهم، لتحقيق النتائج المرجوَّة، فهي تتعلَّق بتوجيه الأفراد للتحرُّك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم؛ ووفقًا لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة، ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.(الأشهب، 2015م، 5).

وقد أكدت دراسة زاهر (2018م) إلى أهمية أن يتوفر لدى القادة في مختلف المستويات الإدارية مهارات مرتفعة في مجال التخطيط، لذلك أولت رؤية (2030) أهمية خاصة لإعداد القادة، حيث أشارت إلى "الاستمرار في اعتبار الجدارة مبدأ أساسيًّا للقادة، وذلك من خلال العمل على تأسيس قاعدة من المواهب والكفاءات البشريَّة، ليكونوا قادة المستقبل" (رؤية المملكة العربيَّة السعوديَّة، 2030م، 64)، ونظراً لأهمية القيادة التربوية، وأهمية تطوير المهارات التخطيطية لديهم، أوصت دراسة العليمات(2012م) إلى أهمية تدريب القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم على مهارات التخطيط، وأن يكون اختيار القادة التربويين ممن تتوفر فيهم مهارات التخطيط، أيضاً أوصت دراسة الديراوي(2013م) بأهمية عقد الدورات التدريبية للإدارة العليا لتطوير المهارات التخطيطية، وأوصت دراسة الفضلي (2013م) بدعم وحدة التدريب باحتياجاتها

الماديَّة والبشريَّة التشغيليَّة والتدريبيَّة، ووضع خُطط وبرامج سنويَّة قائمة على أسس علميَّة واستراتيجيَّة للنموِّ المهني للقادة التربويين.

ومن خلال نتائج وتوصيات الدراسات السابقة يتضح أهمية تطوير المهارات التخطيطية للقادة التربويين؛ وهو ما يوضح أهمية هذه الدراسة التي توضح واقع تطوير المهارات التخطيطية لدى قادة الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر خبراء التخطيط.

مشكلة الدراسة: يعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة، فما يلاحظ من تطور في المؤسسات والمنظمات يرجع إلى الإدارة التي تعتمد قادة يمتلكون مهارات تخطيطية يستطيعون تطبيق التخطيط على أسس علمية، فنجاح أي خطة يعتمد على الإدارة الناجحة، والرغبة في استخدام الذكاء البشري باقتدار للوصول إلى الأهداف المنشودة، من خلال حسن اختيار الأهداف، وتحديد آثار البيئتين الداخلية والخارجية، والتوقعات المستقبلية، وإمكانات المؤسسة، مع معرفة التحديات المصاحبة لها وسبل التغلب عليها، ولن يتم ذلك إلا مع وفرة في المعلومات والمؤهلين القادرين على تحليل هذه المعلومات وترجمتها إلى برامج(العليمات، 2012م).

على الرغم من تأكيد الأدبيات المتخصصة في ضرورة امتلاك القائد التربوي للمهارات التخطيطية التي تمكن من أداء دورها التخطيطي، إلا أن عدد من الدراسات أشارت بوجود نقص في تلك المهارات لدى قادة المؤسسات التربوية

السعودية(الرويلي، 2010م)، ومن ذلك درادكة(2015م)، ودراسة الحمالي(2013م).

وكذلك أوضحت دراسات أخرى على المستوى العربي نتائج تتعلق بنقص الكفايات والمهارات التخطيطية لدى القيادات التربوية، ومنها دراسة العمرات(2014م)، ودراسة الغريب(2015م).

وهذا النقص في مهارات القيادات التربوية السعودية، يناقض متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية2030 والبرامج المطبقة لها، والتي تؤكد على أهمية تطوير القيادات بوجه عام، والقيادات التربوية بوجه خاص(رؤية المملكة 2030،)، وترتيباً على النتائج السابقة، فثمة مشكلة قائمة لدى قيادات المؤسسات التربوية السعودية، ومنها القيادات العاملة بالإدارات التعليمية، ويمكن صياغتها في السؤال الرئيس الآتي: **ما متطلبات تطوير المهارات التخطيطية لدى مديري الإدارات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض؟**

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على درجة امتلاك مديري الإدارات للمهارات التخطيطية في الإدارة العامة للتعليم.
2. الكشف عن متطلبات تطوير المهارات التخطيطية لدى مديري الإدارات.

أسئلة الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة امتلاك مديري الإدارات للمهارات التخطيطية في الإدارة العامة للتعليم؟

2. ما متطلبات تطوير المهارات التخطيطية لدى مديري الإدارات؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية(النظرية): من المؤمل أن تساعد هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية عموماً والسعودية على وجه الخصوص، وذلك بتناولها مهارات التخطيط لقادة مؤسسات التعليم.

ثانياً: الأهمية العملية(التطبيقية): قد تسهم نتائج الدراسة في وضع رؤية لتطوير مهارات التخطيط للقيادات التربوية والتعليمية في الإدارات التعليمية.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط إجرائياً: هو "عملية استشراف المستقل والتنبؤ باتجاهاته، واتباع الأسلوب العلمي في التعامل مع الموارد التخطيطية، أيضاً اتباع التدارب والخطوات الموجهة بهدف التخطيط، والاختيار من البدائل والحلول للمشكلة المطروحة، وتعبئة الموارد واستخدامها في صورة مثلى، ووجود خطة أي وضع التخطيط في صورة برنامج محدد".

مهارات التخطيط: يعرف الباحث المهارات التخطيطية بأنها "مستوى الإتقان الذي يمتلكه مديري الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في صياغة رؤى مؤسساتهم التعليمية ورسالة كل منها، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، واختيار برامج واستراتيجيات التنفيذ وتحديد ميزانيتها،

ومن تلك المهارات (مهارة تحليل البيانات والمعلومات، ومهارة حل المشكلات، ومهارة التفكير الناقد)".

حدود الدراسة:

-**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على واقع تطوير المهارات التخطيطية لدى مديري الإدارات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وأبرز تلك المهارات(مهارة تحليل البيانات والمعلومات، ومهارة حل المشكلات، ومهارة التفكير الناقد)، كما اقتصرت على متطلبات تطوير المهارات التخطيطية لدى مديري الإدارات..

-**الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة الحالية مديري الإدارات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.

-**الحد المكاني:** تم إجراء الدراسة الحالية على مديري الإدارات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.

-**الحد الزماني:** تم إجراء الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1441هـ الموافق 2019م.

الإطار النظري:

- **المحور الأول: واقع تطوير المهارات التخطيطية لمديري الإدارات في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض:**
- يعد تطوير المهارات التخطيطية "أحد الدواعي الهامة للاهتمام بالتخطيط التربوي الحاجة للتخطيط الاقتصادي لأي دولة للقوى العاملة

المدربة والمهلة التي تستطيع أن تحقق أهداف التخطيط فيعتبر التخطيط التربوي الأساس الذي يموم عل هيكلة عملية التربية والتي يتم وضعها المسار الصحيح حت يتم كفل الايدي العاملة المدربة التي تستطيع أن تحمق التنمية الشاملة للمجتمع؛ لذلك يتمتع التخطيط التربوي بعدد من المقومات والمهارات تتمثل فيما يلي(العازمي، 2014م، 33):

- الواقعية: يقصد بها جميع الإمكانات المتاحة لتحقيق الآمال كالإمكانات البشرية.
- الشمولية: وتعني التوجه نحو الموارد المتاحة كافة وذلك لضمان تحقيق التناسق والتكامل بين القرارات والسياسات التخطيطية ممكا يكفل النمو المتوازن.
- المرونة: وهي تعني بمواجهة الظروف المختلفة والمتنوعة وإمكانية التعديل والحذف.
- الاستمرارية: وهي تعني بإعداد القوى البشرية العاملة لفترة طويلة.
- الإلتزام والتنسيق: والتي تقوم بالتنسيق بين أجزاء الخطة الداخلية ووسائل التنفيذ.
- المشاركة: بحيث تقوم جهات التنفيذ والفئات المستهدفة في إعداد الخطة والوسائل المستخدمة لتصبح ذات فعالية كبيرة.
- سهولة التنفيذ والمتابعة: والتي يتم من خلالها ترجمة الخطة إلى إجراءات وخطط أكثر تفصيلية إلى مستوياتها الدناي استناداً إلى أجهزة إدارية كفؤه".

ومن خلال هذه المقومات يمكن لاحظة أهمية المهارات التخطيطية في النظم التعليمية، والتي يمكن توضيحها فيما يلي(لكحل، وفرحاوي، 2009م، 12):

- "تسهم المهارات التخطيطية في فعالية النظم التعليمية.
- تسهم في تحقيق قدر أكبر من الاستيعاب من الأفراد في مجال التعليم وتساعد على مواجهة المعرفة المتغيرة والمتجددة.
- تشخيص الأوضاع التعليمية والتربوية الحالية في جرأة وشجاعة وتقييم الهيكل التعليمي من التعليم الأساسي إلى الجمعي، ورسم الخطط والبرامج التنفيذية التي تكفل تحقيق التوازن، ورسم السياسة التعليمية السليمة للاتسجابة إلى متطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية لتحقيق الأهداف العامة للوزارة بالتوافق مع متطلبات المجتمع.
- المساهمة في ترجمة الأهداف إلى خطط ومشروعات وبرامج تربوية وتعليمية.
- مسايرة التطورات والاتجاهات التربوية المعاصرة وساتدراك مكامن الخلل التي وقعت في الماضي.
- تسهم تلك المهارات في تحقيق الرؤية الشاملة لمختلف متطلبات التنمية وذلك من خلال التنسيق الذي يقوم به المخططون مع مختلف الجهات".

المحور الثاني: الدور التخطيطي لمديري الإدارات التعليمية:

يستند الدور التخطيط لمديري الإدارات كعملية تفكير منظم ونتاج فكري عام إلى مجموعة من المقومات والمبادئ التي يسير بموجبها كي يتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المقومات والمبادئ هي:

-"الواقعية: ويقصد بذلك أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار من حيث طبيعة البناء والاحتياجات والإمكانيات(محمد، 2008م، 35).

-"الالتزام: إن الخطة هي برامج عمل لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم لذلك تصبح ملزمة للتنفيذ (الجبر، 2010م، 25).

-"الشمول: يجب أن لا يقتصر التخطيط على جانب واحد، يكفي أن نذكر أن التنمية الشاملة تجمع بين التنمية الاجتماعية وتنمية الموارد الاقتصادية والاستثمار في رأس المال البشري،(العجمي، 2013م، 53).

-"الاستمرارية: أي الربط بين مختلف عمليات التخطيط، وما يتبعها من خطط (الجبر، 2010م، 25).

-"المرونة: يجب أن تكون الخطة قابلة للتعديل وتصحيح الخطأ كلما دعت الضرورة لذلك لمواجهة الظروف الطارئة والاحتمالات التي قد تظهر أثناء التنفيذ.

-مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: أي يتولى الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الصيغة النهائية للخطة، واتخاذ القرارات الأساسية لوضعها موضع التنفيذ، بينما لا مركزية التنفيذ تعني أن يترك جانب كبير من تنفيذ الخطة للجهة المنفذة(محمد، 2008م، 35).

-"التنسيق: ويقصد به أن تتكامل أجزاء الخطة وتعمل كوحدة متناسقة بين مفرداتها الداخلية كقطاع واحد والخارجية كخطة قومية (إسماعيل، 2002م، 45).

-"سهولة التنفيذ والمتابعة: يقتضي تنفيذ الخطة أن تكون سهلة التنفيذ، بمعنى أن تتضمن ترجمة الخطة إلى إجراءات عمل وخطط أكثر تفصيلية إلى مستوياتها الدنيا ثم إسنادها إلى جهاز إداري كفء(محمد، 2008م، 36).

-"القيادة: مبدأ قيادة الخطة من المبادئ الضرورية واللازمة، ذلك أن عملية التخطيط هي إدارية وفنية، فهي تحدد مسار إدارة المجتمع القائم على عملية التخطيط وتحدد أسلوب العمل فيه إلى أقصى حد (الحريري، 2007، 45).

مهارات الدور التخطيطي لمديري الإدارات التعليمية:

مهارة اتخاذ القرارات: يعد اتخاذ القرار من الأنشطة الأساسية التي تؤثر على أداء الأفراد، فهم "يتخذون قرارات في حياتهم تؤثر على انتعاشهم الشخصي؛ لذلك فاتخاذ القرار نوع حيوي من النشاط الإنساني من خلاله يعرف الأفراد محددات حياتهم، ولكن القرار الناتج ليس من الضروري أن يكون الأمثل في نواحي معينة من الظروف، فالصعوبة ليست في اختيار البديل الأمثل، ولكنها في اختيار قاعدة القرار التي يجب أن تستخدم في تحديد ما هو البديل الأفضل"(كردي، 2011م، 105)

مهارات التفكير الناقد لحل المشكلات: تعرف مهارة حل المشكلات بأنها " امكانية الفرد على توظيف محصلة المعلومات والمهارات المتاحة لدية بشكل صحيح، يفضي إلى إزالة الغموض لأي موقف مشكل يعترضه."(جابر، 2008، 230).

مهارة تحليل البيانات والمعلومات: هي عملية يتم فيها أخذ البيانات والمعلومات وتجميعها من مصادر مختلفة، ثم إجراء معالجة وتقييم على تلك البيانات باستخدام تفكير تحليلي ومنطقي لكل مكوّن من تلك البيانات، لإنتاج رؤى ونتائج للأعمال ودعم عملية صنع واتخاذ القرار وتحديد الأولويات، ويمكن أن يعني تحليل البيانات أخذ الأرقام والمقاييس وغيرها من القياسات المختلفة ودراستها، وتحويلها إلى صورة ذات مغزى يمكن أن تستند إليها القرارات، وفي العديد من الحالات، يتضمن ذلك إخراج المخططات وعمل الرسوم البيانية واستخدام الخوارزميات وغيرها من أساليب التحليل لتحقيق الغايات منها، وهذا التحليل هو مجرد خطوة من ضمن العديد من الخطوات التي يجب إكمالها عند إجراء تجربة بحثية، وهي جزء من عملية أكبر لاستخلاص ذكاء الأعمال(عامر، 2009م، 45).

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات العربية:

دراسة الرويلي.(2010م). بعنوان " **درجة امتلاك وممارسة مهارات التخطيط التربوي لدى مديري المدارس في منطقة الجوف التعليمية من وجهة نظرهم**".

هدفت الدراسة التعرف على درجة امتلاك وممارسة مديري ومديرات المدارس في منطقة الجوف التعليمية في المملكة العربية السعودية لمهارات التخطيط التربوي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (313) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة لعدد

من النتائج أهمها أن درجة امتلاك وممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط التربوي ومجالاته جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً لدرجة امتلاك مهارات التخطيط التربوي وبقية المجالات الأخرى تعزى للنوع الاجتماعي ولصالح الإناث، كما توصلت لعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى للخبرة في متغير امتلاك مهارة التخطيط التربوي ومجالاته(تقييم الاحتياجات، والتنبؤ، وتحليل الموازنة)، وعدم وجود فروق في درجة امتلاك مهارات التخطيط التربوي ومجالاته تعزى للمؤهل العلمي.

دراسة عبدالعال.(2018م). بعنوان " **درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط** ". هدفت الدراسة التعرف إلى درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في الجامعة من الهيئتين الأكاديمية والإدارية، وأثر كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي في ذلك، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (83) عضو هيئة تدريس، و(155) إدارياً، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الأكاديميين جاءت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تعزى لمتغيرات الرتبة والخبرة.

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية:

دراسة مارشال.(Marshal, 2016). بعنوان " درجة التزام قادة المدارس لممارسة التخطيط الاستراتيجي". هدفت الدراسة إلى توضيح درجة التزام قادة المدارس في ملبورن لممارسة التخطيط الاستراتيجي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة، بالإضافة إلى بطاقة لاستطلاع بعض الممارسات للتخطيط الاستراتيجي، تكونت عينة الدراسة من (25) مدرسة معظمها من المدارس الثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الالتزام بممارسة التخطيط الاستراتيجي خاصة في صياغة الأهداف، وتحديد سياسات تطبيق الخطط، وتبين أن تقويم التخطيط الاستراتيجي جاء متوسطاً.

دراسة فلورنس.(Florence M,2016). بعنوان " **تأثر التخطيط الاستراتيجي على نوعية التعليم في كينيا**". هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على نوعية التعليم في كينيا، حيث اعتمد على إنجاز نواتج الورقة البحثية على الأطر النظرية وتصورات مديري التعليم في كينيا،، وقد أشارت النتائج إلى أن التعليم ما زال تحت تجربة التعامل مع التحديات التي تنسب إلى أوجه القصور في التخطيط من حيث الدقة في إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، وأن للتخطيط دور حيوي في جودة التعليم وتمكين القياديات في المساهمة على نحو متزايد في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدارس والتي تؤدي بالتالي إلى تحسين نوعية التعليم باستمرار وعلى المدى الطويل.

الاجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة: استخدمت الباحث المنهج الوصفي المسحي الذي يركز على تحديد المشكلة وصياغة أسئلتها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العامة للتعليم في منطقة الرياض، والبالغ عددهم(63) مديراً.

عرض النتائج ومناقشتها:

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على الآتي: ما درجة ممارسة مديري الإدارات في الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض للمهارات التخطيطية ؟

جدول رقم (1) درجة ممارسة مديري الإدارات في الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض للمهارات التخطيطية

المحور الأول	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
درجة ممارسة مديري الإدارات في الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض للمهارات التخطيطية	مهارات تحليل البيانات	3.80	0.81	كبيرة
	مهارات حل المشكلات	3.77	0.93	قليلة
	مهارات التفكير الناقد	3.74	0.87	كبيرة
		3.77	0.81	كبيرة

المحور الأول ككل			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول ككل " درجة ممارسة مديري الإدارات في الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض للمهارات التخطيطية " بلغت (3.77) بانحراف معياري (0.81) ودرجة ممارسة كبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: متطلبات تطوير المهارات التخطيطية لدى مديري الإدارات في الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض ؟

جدول رقم(2) متطلبات تطوير المهارات التخطيطية لدى مديري الإدارات في الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض.

المحور الثاني	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
متطلبات تطوير المهارات التخطيطية لدى مديري الإدارات في الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض	**المتطلبات البشرية**	**3.65**	**0.97**	**كبيرة**
	المتطلبات التنظيمية	**3.77**	**0.91**	**قليلة**
	المتطلبات الإدارية	**3.85**	**0.90**	**كبيرة**
	المتطلبات المالية	**3.77**	**1.07**	**كبيرة**

المحور الثاني ككل	3.76	0.88	كبيرة

تشير النتيجة السابقة إلى قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني ككل " متطلبات تطوير المهارات التخطيطية لدى مديري الإدارات في الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض " بلغت (3.76) بانحراف معياري (0.88) ودرجة ممارسة كبيرة.

أهم نتائج الدراسة:

- بلغت قيمته المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول ككل " درجة ممارسة مديري الإدارات في الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض للمهارات التخطيطية " (3.77) بانحراف معياري (0.81) ودرجة ممارسة كبيرة.
- قيمة المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرابع من أبعاد المحور الأول (المتطلبات المالية) تساوي (3.77)، بانحراف معياري مقداره (1.07)، ودرجة موافقة (كبيرة)".

التوصيات:

-العمل على تنمية المهارات التخطيطية لدى مديري الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، ويتم ذلك من خلال خطط التأهيل والتدريب سواء من خلال البرامج التي تقدمها الوزارة أو من خلال التدريب في داخل الإدارة العامة بإتباع أسلوب (التدريب على رأس العمل).

-إيجاد فرص لتطبيق المهارات التخطيطية لدى مديري الإدارة العامة للتعليم واستثمارها في الخطط التشغيلية التي تعدها الإدارة وفق البيانات والموارد المتاحة في الإدارة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

إسماعيل، أحمد.(2002م). اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي التعليم، والأسرة، والإعلام، القاهرة: دار الفكر العربي.

الأشهب، نوال. (2015م). أساسيات في القيادة والإدارة، ط1، الأردن: أمجد للنشر والتوزيع.

بن دهيش، خالد بن عبد الله؛ الشلاش، عبد الرحمن بن سليمان؛ رضوان، سامي عبد السميع.(1430هـ – 2009م). الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات عملية، مكتبة الرشد ناشرون، الرياض.

الجبر، زينب علي.(2010م). التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

جلال، عزة.(2010م). التخطيط الإستراتيجي الناجح لمؤسَّسات التعليم: دليل عملي، ط1، القاهرة: دار النشر للجامعات.

الحريري، رافدة.(2007م). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، عمان: دار الفكر.

الحمالي، راشد بن محمد.(2013م). معوقات التخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل، مجلة جمعية الثقافة من أجل التنمية، 14(71)، 53–159.

داردكة، أمجد مجمود محمد.(2015م). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف، مجلة كلية التربية، 31(5)، 173-240.

الديراوي، سلمان محمد.(2013م). مستوى مهارات الإدارة العليا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير خدمات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مجلة فكر وإبداع، ع(74)، 397-437.

الرويلي، هبة فرحان سلمان.(2010م). درجة امتلاك وممارسة مهارات التخطيط التربوي لدى مديري المدارس في منطقة الجوف التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

العازمي، صالح أرشيد فالح.(2014م). درجة امتلاك مديري مدارس دولة الكويت لمهارات التخطيط التربوي الفعال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.

عبدالعال، ياسر علي عليان.(2018م). درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي، كلية العلوم التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

العجمي، محمد حسنين (2013م). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

العليمات، محمد رزق الله ناصر.(2012م). درجة امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، الأردن.

العمرات، محمد سالم.(2014م). مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 15(2)، 307-335.

الغريب، طارق خالد مرزوق.(2015م). برنامج مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لقيادي مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

الفضلي، منى عبدالمحسن. (2013م). تقويم البرامج التدريبيَّة لوحدة التدريب بكليَّة التربية: الأقسام الأدبيَّة بجامعة الملك عبدالعزيز بمدينة جدة، مجلة العلوم التربويَّة والنفسيَّة، كليَّة التربية، جامعة البحرين، 155-185.

كردي، سميرة بنت عبدالله.(2011م). دراسة مقارنة لبعض الأساليب المعرفية واتخاذ القرار لدى عينة من طالبات الكليات العملية والكليات النظرية بجامعة الطائف، مجلة جامعة الطائف، مج(2)، ع(5)، ص ص 101-142.

لكحل، لخضر؛ وفرحاوي، كمال.(2009م). أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ورقة بحث مقدمة في المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتسحين مستواهم، الجزائر.

محمد، أحمد علي.(2008م). التخطيط التربوي إطار تنموي جديد، ط3، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المملكة العربيَّة السعوديَّة(2017م). رؤية المملكة العربيَّة السعوديَّة (2030)، رابط: https://vision2030.gov.sa، تاريخ الاستراجاع:2019/11/21م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Marshal (2016): The degree of schools leadership commitment in strategic planning.

Florence M. Itegi. (2016) Financing Secondary Education in Kenya: Exploring Strategic Management Approach for Improving Quality of Education. Universal Journal of Educational Research 4(5): 949-955, 2016.