



واقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في  
المملكة العربية السعودية

مجلة

جامعة  
الخرطوم

كلية  
التربية

السنة  
السابعة

العدد التاسع

ديسمبر  
م ٢٠١٥

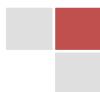
ربيع الاول

د. نجاة محمد سعيد الصائغ

قسم الاقتصاد المنزلي التربوي

جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية

د. فاطمة ناصر العتيبي



## واقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية

د. نجاة محمد سعيد الصائغ

قسم الاقتصاد المنزلي التربوي

جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية

د. فاطمة ناصر العتيبي

### المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفات التربويات، والكشف عن الاختلاف في واقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفات التربويات. صممت الباحثتان استبانة تحتوي على (25) فقرة وتم توزيعها على عينة البحث المكونة من (127) مشرفة تربوية في مدينة الرياض، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج ما يلي: المشرفات التربويات مدركات لأهمية التخطيط الاستراتيجي وإسهامه في تحقيق أهداف ورؤى الإدارات التعليمية. هنا كقناة لدى المشرفات التربويات فيما يخص توافر الإمكانيات والكفاءات التي تستطيع القيام بعملية التخطيط داخل الإدارة التعليمية. عدم ملاءمة البيئة الداخلية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي لوجود مركبة شديدة داخل الإدارة، وجود مقاومة للتغيير داخل الإدارة التربوية وعدم مواكبة الأساليب المتتبعة في التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية للمستجدات.

## **The Reality of Strategic Planning at the Departments of Education in Saudi Arabia**

### **Abstract**

The research aimed at identifying the reality of strategic planning at the departments of education in Saudi Arabia, from the viewpoints of education supervisors, and disclosure of the difference of the current strategic planning adopted by the departments of education in the Kingdom of Saudi Arabia from the viewpoint of education supervisors. The researchers designed a questionnaire consisting of (25) items and distributed it to the research sample which consisted of (127) senior education supervisors in the city of Riyadh. The researchers used the descriptive analytical approach. The results revealed the following: the education supervisors were aware of the importance of strategic planning and its contribution in achieving the goals and visions of educational administrations. There was a conviction among education supervisors regarding the availability of facilities and competencies that could carry out the planning process. The environment for the application of strategic planning in the education departments in Riyadh, from the viewpoint of education supervisors, revealed the inadequacy of the internal environment for the application of strategic planning because of centralization within the education administrations. There is also a resistance of change within the administrations of education and that the methods employed by educational administrations in strategic planning

were not up to date with regard to new developments in education administrations.

## مقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الإدارية المهمة والفاعلة التي تقوم برسم الاتجاه المستقبلي للمنظمات الربحية وغير الربحية وتعمل على ترشيد القرارات الإدارية للوصول إلى الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية.

وهو منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبل المحتملة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية لتنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ. (الحملاوي، ١٩٩١، ٥٤)، كما أن التخطيط الاستراتيجي يأخذ بعداً مهماً في رصد مستقبل المنظمات عموماً والتتبؤ بالتحديات المحتملة التي قد تؤثر سلباً على كفاعتها (ياسين، ١٩٩٨، ١٦). والمؤسسات التربوية من أكثر المؤسسات حاجة للتخطيط الاستراتيجي نظراً لما تواجهه من صعوبات في التنبؤ بالمستقبل لوجودها في بيئة متقلبة مما خلق ضغطاً كبيراً عليها فأصبح التخطيط الاستراتيجي بشكل عام يشكل هاجساً كبيراً، كما أنه غداً عالمة بارزة وأساساً حيوياً لأي إنجاز (صالحية وأب ودولة، ٢٠٠٥: ٢٥).

وبناء على ذلك كانت هناك ضرورة لترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم وتدريبهم على مهاراته، لمعرفة الفرص والاحتمالات المحيطة، وتسهيل مهمة هذا التخطيط. وقد أشارت دراسة (المبعوث، ٢٠٠٣م) إلى أن التخطيط للتعليم في المجتمع العربي والسعدي خصوصاً يغلب عليه الطابع التقليدي مما أفرز بعض السلبيات التي دفعت الباحثين للمطالبة بالاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في ممارستها للتخطيط الاستراتيجي.

وتنطليع وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية أن تكون على شاكلة مثيلاتها في الدول المتقدمة خاصة وأن الاهتمام بال التربية والتعليم يأتي ضمن أولويات المملكة. وحتى توأكيد إدارات التربية والتعليم كافة المتغيرات ذات العلاقة بالعملية التربوية والتعليمية وتمارس ما يتطلبه ذلك من تخطيط استراتيجي، فإن ذلك يدعوها إلى تبني فكر استراتيجي واضح يساعدها في التخطيط

وفي توفير صورة مميزة لإدارات التربية والتعليم. وحيث إن التخطيط الاستراتيجي هو الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة (خطاب، ١٩٨٩ م: ٤). ويتحقق كل من (الصرن، ٢٠٠٢ م: ٢٩٩)، و (Wheelen, 2000) على أنه عملية طويلة الأجل يتم فيها تحديد وإنجاز غايات وأهداف عامة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق مستقبل المؤسسة. وهو التبصر بالشكل المثالى للمنظمة في المستقبل، وتصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل. وبما أن مؤسسات التعليم بمستوياتها من أهم رواد التنمية والاستقرار والنمو الاقتصادي في المجتمع باعتبارها حجر الأساس لأى تربية يراد بها النقدم ومواكبة التطورات والتغيرات وتحدي الصعوبات مما يؤكّد الحاجة إلى وجود نظام تربوي وتعليمي فاعل يعتمد على التخطيط الاستراتيجي وما يتمّر عنه من تحقيق التميز والإتقان والجودة من خلال استثمار الموارد البشرية والمادية والفرص المتاحة وتحقيق التوازن والتوازن بينهما.

ويُدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية هي الإدارات المسؤولة عن تنفيذ أهداف التعليم في المملكة. وتعرف الإدارة التعليمية أنها "كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتماشى مع الأهداف الأساسية من التعليم" (مساد، ٢٠٠٤، ٢٢). وتشير العديد من الأدبيات إلى آلية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية وممارسته لمواكبة التغيرات والتطورات، حيث أوضح كل من (أبوبكر، ٢٠٠٠ م: ٥٥)، و (الأغا، ٢٠٠٥ م: ٦٥)، (غنيم، ٢٠٠١ م: ٢٤)، (الحملاوي، ١٩٩١ م: ٥٥-٥٦) أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى: صياغة وتطوير رسالة الإدارة وأهدافها، وتحديد وتوجيه مسار العمل في الإدارة، كما يوفر متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو وتقدير الإدارة، وتوجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.

وما تتجزّه إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من جهود لتحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال تطوير إجراءات وآليات تطبيق العمل فيها سواء في الجانب المادي أو البشري، لازال يعتمد على التقليدية في معظمها ولا زالت جهودها متواضعة في بناء الخطط

الاستراتيجية، وهذا ما أكدته دراسة (العوين، ٢٠٠٥)، ودراسة (الكلثم، وبرانه، ٢٠١١) من أن هناك عوائق في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم منها المعوقات الإدارية، وضعف التركيز على ثقافة التخطيط الاستراتيجي.

#### **مشكلة البحث وتساؤلاته:**

من خلال ما تم عرضه من دراسات تؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وتشير إلى ما يواجهه من معوقات في المجال التعليمي على وجه الخصوص، وفي ظل البيئة المتغيرة والتقديم التكنولوجي والمعرفي الذي تواجهه مؤسسات التعليم، ترى الباحثتان أهمية دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية كمنهج علمي لمواكبة هذه المتغيرات. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

**ما واقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية؟**

وستتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن السؤالين الفرعيين التاليين:

١- ما واقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

٢- هل تختلف وجهة نظر المشرفات التربويات لواقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية باختلاف الخبرة؟

**وتفرض الباحثتان أنه:**

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \leq \alpha$ ) لواقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفات التربويات تبعاً لاختلاف الخبرة.

#### **أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفات التربويات، كما يهدف البحث إلى الكشف عن

الاختلاف في واقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفات التربويات باختلاف الخبرة.

#### **أهمية البحث:**

تتبع أهمية هذا البحث في كونه يضع طريقةً واضحاً أمام القادة التربويين من حيث القدرة على بناء خطط استراتيجية مستقبلية دقيقة واستخدامها كأداة للتطوير والتغيير.

قد تساهم نتائج هذا البحث في وضع رؤية واضحة أمام المسؤولين عن اتخاذ القرارات ووضع الخطط التربوية في التعرف والوقوف على الواقع الفعلي للتخطيط الاستراتيجي بالإدارات التعليمية الأمر الذي قد يساعدهم في معرفة مظاهر الضعف ومحاولة وضع التدابير لمعالجتها.

#### **حدود البحث:**

**الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم للبنات في المملكة العربية السعودية من خلال المحاور التالية: ١- مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المشرفات التربويات. ٢- ملائمة البيئة الداخلية والخارجية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفات التربويات.

**الحد البشري:** شمل جميع المشرفات التربويات في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض. وتم اختيار مدينة الرياض لكونها تضم أكبر عدد من مكاتب التربية والتعليم وعددها (١٧) مكتباً، ولكون تمويل التعليم الحكومي تغلب عليه المركبة ويمكن تعميم النتائج على باقي مناطق المملكة.

**الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على مكاتب التربية والتعليم للبنات في مدينة الرياض.

**الحد الزمني:** تم تنفيذ هذا البحث خلال العام الدراسي ١٤٣٤هـ/٢٠١٣م.

**مصطلح التخطيط الاستراتيجي:** تبني الباحثان في هذا البحث تعريف (الهلاي، ٢٠٠٦، ٤:)" هو عملية تحدد شكل المؤسسة ومستقبلها، وتهتم بتصميم استراتيجيات، ووضع أهداف وبرامج

زمنية تجعل المؤسسة قادرة على توظيف واستخدام أمثل للموارد المتاحة، واستثمار الفرص الذكية في ضوء التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة.

#### الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات التخطيط الاستراتيجي من حيث ممارسته وتطبيقه في مؤسسات التعليم بمستوياتها المختلفة، نذكر من هذه الدراسات ما يلي:

دراسة ( المبعوث، ٢٠٠٣): تصور مقتراح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وهدفت إلى توضيح الفروق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي وبيان بعض المشكلات في التعليم العالي في العالم العربي، ثم بُنى على ذلك تصور مقتراح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: التخطيط للتعليم العالي يغلب عليه الطابع التقليدي في التخطيط مع التأثر ببعض الأطر الفكرية للتخطيط الاستراتيجي وبشكل نظري في الخطط المكتوبة.

دراسة موكللى (Moxley,2003): وهدفت إلى توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الاستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، وتوضيح إلى أي مدى يرى المراقبون أن هذه العملية فاعلة، وقد أظهرت النتائج أن (٨٤,٥٪) من مدارس المناطق المذكورة لديها خطط استراتيجية وأن (٨٩,١٪) من مراقبي التعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي يزيد استخدام مصادر المناطق بكفاءة أكبر، وأن (٦٦,٧٪) من مراقبى وخبراء التعليم أشاروا إلى أن الفاعلية الكلية للتخطيط الاستراتيجي هي عالية أو عالية جداً.

دراسة جرانت وتوماس (Grant,Thomas,2004): هدفت الدراسة إلى التعرف على الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وكان من أهم النتائج أن عدم المرونة، ونقص التمويل، والبيروقراطية أدت إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي. دراسة ( العوين، ٢٠٠٥): هدفت الدراسة إلى مسح واقع عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتحليل بعض النماذج الدولية للتخطيط

الاستراتيجي المتوفقة مع بيئة التعليم العام في المملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج ضعف التركيز على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي كمرحلة استعداد للتخطيط الاستراتيجي، وضعف مشاركة الميدان التربوي في بناء رؤية وأهداف وزارة التربية والتعليم، وعدم وضوح تحليل البيئة الخارجية للتعليم العام، ليمكنها كبداية متحققة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

دراسة كاوبيرن (Cowburn, 2005): هدفت إلى معرفة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، وبينت الدراسة أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي. ويعود ذلك إلى قلة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرار. كما أشارت الدراسة إلى انعدام وضع خطط واقعية للعمل وذات أهداف محددة مما أدى إلى فشل عمليات التخطيط التي تقوم بها الجامعات البريطانية.

دراسة كاسوزي (Kasozi, 2005): هدفت إلى معرفة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في أوغندا. خلصت الدراسة إلى أن الضغط المجتمعي يعد من أهم عوامل التأثير في عمليات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الأوغندي، بالإضافة إلى القرارات الحكومية والبرلمانية وتحديات العولمة والمشكلات في إفريقيا وصناع القرار وضغوطات سوق العمل، والمنافسة وظهور أنماط جديدة من التعليم.

دراسة ايكنج (Ekung, 2007): هدفت الدراسة إلى توضيح تصورات لجنة التخطيط الاستراتيجي في كليات مجتمع ولاية كاليفورنيا فيما يخص أثر نظام مشاركة المسؤولية على عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، وقام بإجراء مقابلات مفتوحة، واستفاد من محاضر الاجتماعات والمذكرات والبريد الإلكتروني للمشاركين، وخلصت النتائج إلى: أن اعتماد مبدأ توسيع المسؤولية يسهم في وجود آلية قوية لعملية حل المشكلات، وتفهم مطالب تطوير الخطة الاستراتيجية، وتحقيق جو من الوحدة والتفاهم والتحضير الناجح في المستقبل، والغغلب على التغيرات المتسارعة، كما تبين أن عدم وجود فهم مشترك لمصطلحات تقاسم المسؤولية وعملية التخطيط الاستراتيجي يؤثر على أداء لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية.

دراسة (الحسني، ٢٠٠٩)؛ وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ويعزى إلى المسمى الوظيفي.

دراسة (الكلثم، بدرانه، ٢٠١٢) هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس. أظهرت النتائج أن من أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى هي الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تنقق الدراسة الحالية مع دراسة (عساف، ٢٠٠٥)، ودراسة (العوين، ٢٠٠٥)، ودراسة موكلسي (Moxley, 2003)، ودراسة كاوبيرون (Cowburn, 2005) في التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.

أما دراسات جرانت وتوماس (Grant, Thomas, 2004)، وكاسوzi (Kasozi, 2005)، ودراسة (الكلثم، بدرانه، ٢٠١٢)، ودراسة (الحسني، ٢٠٠٩)، فقد تطرقـت إلى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وينفرد البحث الحالي عن الدراسات السابقة في شموله للتخطيط الاستراتيجي بكل أبعاده ابتداءً من المفهوم والإعداد للتخطيط وحتى متابعة عملية التخطيط وتعطیته لإدارة التربية والتعليم في مدينة الرياض، وهذا ما لم تطرقـ إليه أي من الدراسات السابقة.

### منهجية البحث وإجراءاته:

**منهج البحث:** استخدم المنهج الوصفي التحليلي لمناسبيه لموضوع البحث، وهو المنهج الذي لا يتوقف على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات في تصوير الواقع وتحسينه (العساف ، ١٩٨٩ م: ٧٥)، ومعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في منطقة الرياض.

**مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث من جميع المشرفات التربويات في مدينة الرياض والبالغ عددهن (١٢٧٠) موزعات على (١٠) مكاتب من مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، بالإضافة إلى المكتب الرئيس. ويوضح جدول رقم (١) توزيع مجتمع البحث حسب مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض.

جدول (١) توزيع مجتمع البحث حسب مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض

مكتب التربية والتعليم	عدد أفراد المجتمع
مكتب (١)	١٥٤
مكتب (٢)	٤٤
مكتب (٣)	١٥٢
مكتب (٤)	٨٨
مكتب (٥)	١٨٨
مكتب (٦)	١٠٥
مكتب (٧)	١٧١
مكتب (٨)	١١٨
مكتب (٩)	١٥١
مكتب (١٠)	٦٨

٣١	المكتب الرئيس
١٢٧٠	الإجمالي

عينة البحث: تم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية حيث بلغ إجمالي العينة (١٢٧) مشرفة تربوية، أي ما يعادل (١٠%) من مجتمع البحث. ويوضح جدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب مكاتب التربية والتعليم بمنطقة الرياض.

الجدول ( ٢ ) توزيع عينة البحث حسب مكاتب التربية والتعليم بمنطقة الرياض

مكتب التربية والتعليم	عدد أفراد العينة
مكتب (١)	١٥
مكتب (٢)	٥
مكتب (٣)	١٥
مكتب (٤)	٩
مكتب (٥)	١٩
مكتب (٦)	١٠
مكتب (٧)	١٧
مكتب (٨)	١٢
مكتب (٩)	١٥
مكتب (١٠)	٧
المكتب الرئيس	٣
الإجمالي	١٢٧

### الجدول (٣) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الخبرة

النسبة	النكرار	سنوات الخبرة
%٢١	٢٥	أقل من ٥ سنوات
%٤١	٥٢	من ١٠-٥ سنوات
%٣٨	٤٨	أكبر من ١٠ سنوات
%١٠٠	١٢٧	الإجمالي

**أداة البحث:** تم بناء استبانة لمعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في منطقة الرياض وذلك اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وقياس صدقها وثباتها حيث تكونت أداة البحث من قسمين:

القسم الأول : اشتمل على البيانات الأولية لعينة البحث.

أما القسم الثاني: فتكون من (٢٥) عبارة موزعة على محورين، هما:

١. إدراك ماهية التخطيط الاستراتيجي لدى المشرفات التربويات، ويضم (١٢) عبارة.

٢. ملائمة البيئة الداخلية والخارجية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارات التربية والتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، ويضم (١٣) عبارة .

وأعطيت كل عبارة في الاستبانة خمسة مستويات وفقاً لقياس ليكرت الخماسي.

**صدق أداة البحث وثباتها:**

تم استخراج دلالة الصدق المنطقي لأداة البحث بعرضها على عدد من المحكمين في مجال الإدارة التربوية من الأساندنة أصحاب الاختصاص وذوي الخبرة، بهدف الحكم على درجة صدق الاستبانة من حيث المفهوم، وملائمة العبارات، ومن حيث انتماها ووضوحاها. وبحساب نسبة الاتفاق بين المحكمين في كل بند وجد أن نسبة الاتفاق بلغت نحو ٩٥ %، وتمحورت التعديلات

في إعادة صياغة البند الثاني من المحور الثاني، وتعديل الفقرة رقم (٦) في المحور الأول، كما أشاروا أيضاً إلى أن الفقرات ٤ و ٦ و ٧ لم تكن تتنمي للمحور، فتم تعديل الفقرات.

#### ثبات أدلة البحث:

ويقصد به أن تتشابه نتائج الأفراد على تلك الاستبانة بتكرار تطبيقها، ونظرًا لصعوبة الحصول على أفراد العينة، فقد تمت الاستعانة بالعينة الاستطلاعية المكونة من عدد (٢٠) من المشرفات التربويات اللواتي يتماثلن مع أفراد عينة البحث الأصلية في نفس الخصائص لقياس ثبات الأداء لديهن على بنود الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي (الفاكترونباخ)، وجاءت نتائج الثبات كما بالجدول (٤).

جدول (٤) قيم معامل الثبات للاستبانة

محاور الاستبانة	معامل الثبات (الفاكترونباخ)
المحور الأول	٠,٧٤
المحور الثاني	٠,٧١
الاستبانة الكلية	٠,٧٨

يتضح من الجدول (٤) أن الاستبانة تتسم بدرجة مقبولة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول ٠,٧٤، وللمحور الثاني ٠,٧١، وبحساب معامل أفاكترونباخ للاستبانة كل كان معامل الثبات ٠,٧٨، مما يشير إلى توفر درجة ثبات مرتفعة للمقياس يجعل الثقة في نتائجه.

#### نتائج البحث:

فيما يلي عرض لنتائج البحث وفقاً لأسئلته.

لإجابة عن السؤال الأول "ما واقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في منطقة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات؟ تم تناول الإجابة عن هذا السؤال في محورين على النحو التالي:

المحور الأول: إدراك المشرفات التربويات بمنطقة الرياض ل Maheriyah التخطيط الاستراتيجي بمدينة الرياض، وتوضح نتائجه في الجدول (٥).

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدراك المشرفات ل Maheriyah التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم بمنطقة الرياض

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
١	٤,٠١	٠,٦٨	٨٠,٤٤	١٣
٢	٤,٥	٠,٥٨	٩٠,٣٨	١
٣	٤,٢	٠,٧٩	٨٤,٨٦	٨
٤	٤,٥	٠,٧٣	٩٠,٣٦	٢
٥	٤,٣	٠,٥٣	٨٦,٥٤	٦
٦	٤,٢	٠,٦٧	٨٧,٧٢	٤
٧	٤,٢	٠,٦٧	٨٤,٠٢	١٠
٨	٤,٣	٠,٦٣	٨٦,٩٢	٥
٩	٤,١	٠,٧١	٨٢,٦٨	١١
١٠	٤,١	٠,٥٧	٨٢,٥٢	١٢
١١	٤,٢	٠,٦٧	٨٤,٢٤	٩
١٢	٤,٣	٠,٦٥	٨٥,٦٨	٧
١٣	٤,٤	٠,٧٢	٨٨,٨٨	٣

يوضح الجدول رقم (٥) أن متوسط درجة إدراك المشرفات التربويات بمنطقة الرياض ل Maheriyah التخطيط الاستراتيجي بلغ (٥٥,٧٨) بانحراف معياري (٤,٨)، وتعد تلك الدرجة مرتفعة مقارنة

بالدرجة الكلية (٦٥) بالنسبة لباقي البنود، مما يعني أن هناك اتفاقاً بين المشرفات التربويات حول ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته. وبالنظر للبنود المكونة لكل محور وتحديد درجة الاتفاق بين المشرفات التربويات عليها نجد أن المشرفات اتفقن بدرجة عالية على أن الإدارة العليا هي المسئولة عن التخطيط الاستراتيجي بمتوسط (٤,٥) وانحراف معياري (٠,٧٣)، يليه موافقهن على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء داخل الإدارة التعليمية بمتوسط (٤,٥) وانحراف معياري (٠,٥٨)، ثم إن الخطة الاستراتيجية ينبغي أن تكون ملزمة لجميع الإدارات (متوسط ٤,٤ وانحراف معياري ٠,٧٢)، واتفقن أيضاً أن التحليل البيئي يسهم بدور فاعل في التخطيط الاستراتيجي بمتوسط (٤,٣) وانحراف معياري (٠,٥٣)، وأيضاً أن الأهداف تساعد على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها بمتوسط (٤,٣) وانحراف معياري (٠,٦٣)، وأخيراً يعتبر إعداد خطة متكاملة وفقاً لشروط موضوعية من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي بمتوسط (٤,٣) وانحراف معياري (٠,٦٥). كما أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بمتغيرات عددة عن غيره من أنواع التخطيط الأخرى بمتوسط (٤,٢) وانحراف معياري (٠,٧٩)، وأن الرؤية مفيدة للإدارة إذا كانت هادفة للنمو ومرنة، ترتكز الإدارة على الرسالة لتحديد رؤيتها وغاياتها، ووضوح الهدف، وهو من أهم مقومات التخطيط الاستراتيجي الفعال بمتوسط (٤,٢) وانحراف معياري (٠,٦٧)، وأن تطبيق الاستراتيجية يؤدي إلى ترجمة الرؤى والأهداف إلى واقع عملي، وأن الرقابة والتقويم جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية بمتوسط (٤,١) وانحراف معياري (٠,٧١) و(٠,٥٧) على الترتيب.

ونستنتج من ذلك:

– أن أعلى فقرتين في هذا المجال هما:

الفقرة (٢) والتي نصت (يقوم التخطيط الاستراتيجي بدور فاعل في تطوير الأداء داخل الإدارة التعليمية)، وقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٩٠,٣٨)، وقد حصلت على درجة مرتفعة جداً، وترى الباحثان أن ذلك يعزى إلى:

– أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على استشراف المستقبل والتعامل معه بالشكل المناسب.

- إن وضع الخطط الاستراتيجية يساعد الإدارة على رسم السياسات والبرامج والأنشطة والعمل على إنجازها .

والفقرة (٤) والتي نصت (تعتبر الإدارة العليا هي المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي) احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٩٠,٣٦)، وقد حصلت على درجة مرتفعة جداً، وتعزو الباحثان هذا للأسباب الآتية :

- ترى المشرفات أن التخطيط الاستراتيجي أمر صعب يحتاج إلى سلطات خاصة بالإدارة العليا.

- عدم وضوح الصالحيات للمشرفه لا يعطيها حق التخطيط الاستراتيجي للعمل.

- افتتاح المشرفات التربويات بأنهن مرؤوسات يتلقين الخطط الشاملة.

إن أقل فقرتين في هذا المجال هما:

الفقرة (١٠)، والتي نصت (تعتبر الرقابة والتقويم جزءاً من عمل الإدارة التعليمية لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية)، وقد احتلت المرتبة الثانية عشرة بوزن نسبي قدره (٨٢,٥٢) وقد حصلت على درجة مرتفعة. وترى الباحثان أنها جاءت في المرحلة قبل الأخيرة للأسباب التالية:

- قلة حصول المشرفات التربويات على دورات تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي.

- قلة متابعة المشرفات التربويات لما هو جديد في مجال الإدارة التربوية، ومنها التخطيط الاستراتيجي.

- عدم حصول المشرفات التربويات على دورات تدريبية في المهارات الإشرافية.

والفقرة (١) التي نصت (يختلف مفهوم التخطيط الاستراتيجي عن مفهوم التخطيط)، قد احتلت المرتبة الثالثة عشرة بوزن نسبي قدره (٨٠,٤٤)، وقد حصلت على درجة مرتفعة. وترى الباحثان أنها جاءت في المرحلة الأخيرة للأسباب الآتية:

- يوجد لدى المشرفات التربويات ضعف في الإلمام بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.

- قلة خبرة المشرفات التربويات قد يكون راجعاً إلى قلة الخبرة أو قصر فترة تعيينهن كمشرفات.

المحور الثاني: ملائمة البيئة الداخلية والخارجية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارات التربية والتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات.

وتنتضح نتائج هذا المحور في الجدول (٦).

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لملائمة البيئة الداخلية والخارجية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارات التربية والتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات

التربويات

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
١	٣,٩	٠,٧٤	٨٦,١٨	٢
٢	٣,٧	٠,٧٥	٧٣,١٤	٧
٣	٣,٧	٠,٧٧	٧٣,٥	٦
٤	٣,٦	٠,٧٨	٧٢,٩٨	٨
٥	٣,٤	٠,٨٥	٦٨,٩٦	١٠
٦	٣,٥	٠,٨٩	٧٠,٣٦	٩
٧	٤,٤	١,١	٨٧,٩٨	١
٨	٣,٨	٠,٧٧	٧٥,٥٨	٥
٩	٣,٢	٠,٩٥	٦٣,٢٢	١٢
١٠	٤,٢	٠,٩٩	٨٤,٥٤	٣
١١	٤,١	١,١	٨١,٩٢	٤
١٢	٣,٢	٠,٨٢	٦٣,٣٢	١١

يتضح من الجدول رقم (٦) أن متوسط درجة أفراد العينة في هذا المحور بلغ نحو ٥٠,٢ بانحراف معياري قدره ٦,٦٧ ، مما يعني أن عينة المشرفات التربويات لديهن درجة مرتفعة من إدراك ماهية التخطيط الاستراتيجي في إدارة التربية والتعليم بالرياض.

ويتضح أيضاً أن أكثر البنود التي لاقت اتفاقاً بين المشرفات هي: أنه توجد مركبة شديدة في التخطيط واتخاذ القرارات بمتوسط (٤,٤) وانحراف معياري (١,١)، وأنه توجد مقاومة للتغيير داخل الإدارة التعليمية بمتوسط (٤,٢) وانحراف معياري (٠,٩٩)، وتقادم الأساليب المتتبعة في التخطيط الاستراتيجي بالإدارة وعدم مواكبتها للمستجدات بمتوسط (٤,١) وانحراف معياري (١,١)، وأنه ينبغي أن تراعي الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة عند وضع التخطيط الاستراتيجي بمتوسط (٣,٩) وانحراف معياري (٠,٧٦)، وتوافر الكفاءات الازمة للتخطيط الاستراتيجي بالإدارة بمتوسط (٣,٨) وانحراف معياري (٠,٧٧). وأن تراعي جهود التخطيط الاستراتيجي بالإدارة، توقع الظروف المستقبلية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء، أن تتوفر المرونة عند وضع الخطط الاستراتيجية استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية بمتوسط (٣,٧) وانحراف معياري (٠,٧٥) و (٠,٧٧) على الترتيب، وأن تُقْوَم نقاط القوة والضعف في الأنشطة الحالية والمستقبلية عند وضع الخطط الاستراتيجية بمتوسط (٣,٦) وانحراف معياري (٠,٧٨)، وأنه توجد قواعد بيانات حديثة في الإدارة يعتمد عليها في التخطيط الاستراتيجي بمتوسط (٣,٥) وانحراف معياري (٠,٨٩). ونستنتج من ذلك:

أن أعلى فقرتين في هذا المجال هما:

الفقرة (٧) والتي نصت (توجد مركبة شديدة في التخطيط واتخاذ القرارات)، وقد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسيبي قدره (٨٧,٩٨) وقد حصلت على درجة مرتفعة جداً. ومن هنا يستنتج:

- أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من عدة مراحل، ويحتاج إلى قاعدة بيانات ومعلومات لا تمتلكها المشرفة التربوية بسبب المركبة التي لا زالت تسيطر على عمل المشرفات.
- أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى تشكيل فريق متكملاً وإعداد خطط ومراجعين ومستشارين وهذا يحتاج لوقت وجهد كبيرين. وتنتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي أجرتها قرانت ثوماس (Grant, Thomas, 2004).

الفقرة (١) والتي نصت: (تراعي الإدارة التعليمية الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة عند وضع الخطط الاستراتيجية)، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٨٦,١٨)، وقد حصلت على درجة مرتفعة جداً. وتعزو الباحثتان هذا للأسباب الآتية:

إن معرفة الفرص والتهديدات تجعل من السهل على الإدارة:

- الاستفادة من الطاقات البشرية الموجودة.
- توظيف الإمكانيات المتوفرة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- وضع الخطط العلاجية لتنمية نقاط الضعف الموجودة.
- تقويم قدرات العاملين وإمكاناتهم.

وقد جاءت أقل فقرتين في هذا المجال على النحو التالي:

الفقرة (١٢) والتي نصت: (يوجد تقويم مستمر لجوانب الخطة التي تضعها الإدارة التعليمية) وقد حصلت على درجة منخفضة، وتنستنتج الباحثتان أنها جاءت في المرحلة قبل الأخيرة للأسباب:

- ضعف الفناعة لدى المشرفات التربويات بأن الإدارة التعليمية تستطيع تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

- عدم إدراك المشرفات التربويات للتخطيط الاستراتيجي والتعامل مع مفاهيمه ومفرداته وإتقان مهاراته.

- عدم إدراك المشرفات التربويات لأهمية المتابعة والتقويم لإنجاح التخطيط الاستراتيجي.

الفقرة (٩) والتي نصت: (تتوفر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على وضع التخطيط الاستراتيجي وتنفيذها بالإدارة التعليمية)، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٦٣,٢٢)، وقد حصلت على درجة منخفضة. وتعزو الباحثتان أنها جاءت في المرحلة الأخيرة للأسباب الآتية:

- ضعف متابعة خطط المشرفات التربويات بشكل عام، لذلك فإنه من الطبيعي غياب نظام الحوافز، كما أن أشكال تكريم المشرفين التربويين، المادية والمعنوية، قليلة سواء للمستجدين أو حتى للمتقاعدين.

**تحليل وتفسير نتائج إجابة السؤال الثاني:**

وللإجابة عن التساؤل الثاني للدراسة "هل تختلف وجهات نظر المشرفات التربويات الواقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في منطقة الرياض باختلاف الخبرة؟"

تم تناول هذا السؤال في محورين على النحو التالي:

المحور الأول: إدراك المشرفات التربويات بمنطقة الرياض لماهية التخطيط الاستراتيجي بمدينة الرياض وتم توضيح نتائجه في الجدول (٧).

جدول (٧) تحليل التباين أحادي الاتجاه بين سنوات الخبرة المختلفة للمشرفات التربويات من

وجهة نظرهن الواقع التخطيط الاستراتيجي وملاءمة البيئة الداخلية والخارجية

محاور الاستبابة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف
المحور الأول	بين المجموعات	245.8	2	122.9	5.5*
	داخل المجموعات	2739.4	124	22.1	
	الإجمالي	2985.3	126		
المحور الثاني	بين المجموعات	92.5	2	46.3	2.4
	داخل المجموعات	2349.2	124	18.9	
	الإجمالي	2441.7	126		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	639.6	2	319.8	6.1*
	داخل المجموعات	6600.9	124	53.2	
	الإجمالي	7240.6	126		

أشارت نتائج التحليل أحادي الاتجاه كما في الجدول (٧) إلى وجود فرق دالة إحصائياً بين سنوات الخبرة المختلفة في المحور الأول حيث قيمة الفرق بين سنوات الخبرة الثلاثة ( $F=5,5$ ) دال عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥)

وبإجراء تحليلات بعدية باستخدام اختبار أقل فرق معتبر LSD أوضحت نتائج المقارنة بين المستويات الثلاثة للخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، ١٠-١٥ سنوات، فأكثر) إلى أن هناك

فرقًا دالًا في درجات المحور الأول بين من كانت سنوات خبرتهن من ١٠ سنوات فأكثر، وبين من كانت سنوات خبرتهن أقل من ٥ سنوات ( $F = 11,9$  دال عند مستوى دلالة معنوية  $0,005$ ) لصالح ذوات خبرة أكثر من ١٠ سنوات، كما أن هناك فرقًا في درجات المحور الأول بين من كانت سنوات خبرتهن ١٠ سنوات، فأكثر، وبين من كانت سنوات خبرتهن من ٥ سنوات، لأقل من ١٠ سنوات ( $F = 3,8$  دال عند مستوى دلالة معنوية  $0,005$ ) لصالح ذوات سنوات الخبرة الأكثر من (١٠ سنوات)، بينما لم يكن هناك فرق في درجات المحور الأول دال إحصائيًا بين فئة ذوات سنوات الخبرة من ٥-١٠ سنوات وفئة الأقل من ٥ سنوات في إدراكيهن لواقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في منطقة الرياض، مما يعني أن ذوات سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) من بين المشرفات التربويات يكن أكثر وعيًا بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في الإدارات التربوية المختلفة، وتستنتج الباحثتان من ذلك:

أن هناك علاقة طردية ما بين سنوات الخبرة وإدراك المشرفات التربويات لواقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم. ويعزى هذا إلى أن تراكم الخبرات يشكل لدى المشرفات التربويات وعيًا وإدراكًا أكثر لواقع التخطيط الاستراتيجي.

المحور الثاني: ملاءمة البيئة الداخلية والخارجية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارات التربية والتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات.

أوضحت النتائج للمحور الثاني كما في الجدول (٧) عدم وجود فرق ذي دلالة معنوية بين ذوات سنوات الخبرة الأقل من ٥ سنوات واللاتي تتراوح سنوات خبرتهن بين ١٠-٥ سنوات ( $F = 1,1$  غير دالة عند مستوى دلالة معنوية  $0,005$ )، وكذلك بين ذوات سنوات الخبرة من ٥-١٠ سنوات وذوات الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات ( $F = 1,3$  غير دال عند مستوى دلالة معنوية  $0,005$ )، وعلى العكس كانت هناك دلالة لفرق بين الأكثر من ١٠ سنوات خبرة والأقل من ٥ سنوات خبرة في درجات هذا المحور ( $F = 2,2$  عند مستوى دلالة معنوية  $0,005$ ) لصالح الأكثر خبرة من ١٠ سنوات فأكثر، بمعنى أنهن أكثر دراية بمدى ملاءمة البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق التخطيط الاستراتيجي بالإدارات التعليمية بالرياض.

كما أوضحت نتائج التحليل البعدى أن هناك فرقاً دالاً إحصائياً بين سنوات الخبرة المختلفة للمشرفات التربويات في الدرجة الكلية بين من كانت سنوات خبرتهن أكثر من ١٠ سنوات ومن كانت خبرتهن أقل من ٥ سنوات ( $F = 6,1$  دال عند مستوى دلالة معنوية ٠,٠٥) لصالح ذوات سنوات الخبرة الأكثرة من ١٠ سنوات. كما أن هناك فرقاً في الدرجات الكلية بين من كانت سنوات خبرتهن أكثر من ١٠ سنوات ومن كانت سنوات خبرتهن تراوح بين ٥-١٠ سنوات ( $F = 3,2$  دال عند مستوى دلالة معنوية ٠,٠٥) لصالح ذوات سنوات الخبرة الأكثرة من ١٠ سنوات. بينما لم يكن هناك فرق في الدرجات الكلية دالاً إحصائياً بين ذوات السنوات الأقل من ٥ سنوات وذوات سنوات الخبرة بين ١٠-٥ سنوات ( $F = 1,1$  غير دال عند مستوى دلالة معنوية ٠,٠٥) في إدراكيهن لواقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في منطقة الرياض ومعرفتهن لمدى ملاءمة البيئة الداخلية والخارجية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارات التربية والتعليم بمدينة الرياض، ونستنتج من ذلك: أنه ليس هناك تأثير يرجع إلى متغير سنوات الخبرة على ملاءمة البيئة الداخلية والخارجية للتخطيط الاستراتيجي بالإدارات التربوية، وتعزو الباحثتان ذلك إلى أن إمام عينة البحث بموضوع التخطيط الاستراتيجي قد يكون متقارباً، وبالتالي فإن معرفتهن بمعوقات توظيفه في الإشراف التربوي معرفة موحدة، ولذلك لم تظهر فروق ذات دلالة معنوية في استجاباتهن لمتغير الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي أجرتها (العوين، ٢٠٠٥).

#### ملخص النتائج:

- أولاًً: بالنسبة لإدراك المشرفات التربويات بمنطقة الرياض بماهية التخطيط الاستراتيجي:
- لدى المشرفات التربويات إدراك لأهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف ورؤى الإدارات التعليمية.
  - هناك قناعة لدى المشرفات التربويات بتوفير الإمكانيات والكفاءات التي تمكن من القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي داخل الإدارة التعليمية.
- ثانياً: من حيث ملاءمة البيئة الداخلية والخارجية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارات التربية والتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات:

- عدم ملائمة البيئة الداخلية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي لوجود مركبة شديدة داخل الإدارة، مع وجود مقاومة للتغيير داخل الإدارة التعليمية.

- عدم مواكبة الأساليب المتبعة في التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية للمستجدات.

ثالثاً: من حيث اختلاف وجهة نظر المشرفات التربويات لواقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في منطقة الرياض باختلاف الخبرة:

- كلما زادت سنوات الخبرة لدى المشرفات التربويات ازدادت درجة وعيهن بأهمية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية بالرغم من أن تلك السنوات من الخبرة لم تؤثر في إدراهن لمدى ملائمة التخطيط الاستراتيجي في بيئته الداخلية والخارجية من حيث التوجه السلبي للتغيير وعدم مواكبة الأساليب مع المستجدات، والمركبة العالية في التخطيط.

#### النوصيات:

تُوصي هذه الدراسة بالآتي:

- تبني الإدارة التعليمية التخطيط الاستراتيجي، والسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى منسوبي وزارة التربية والتعليم لمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.

- تطوير الخطة التشغيلية التي يتم العمل بها في مكاتب إدارات التربية والتعليم في مناطق المملكة العربية السعودية لتكون إحدى مراحل التخطيط الاستراتيجي.

- إعداد دورات تدريبية وعقد لقاءات للمشرفات التربويات لزيادة الوعي لديهن بواقع التخطيط الاستراتيجي وأهدافه وفوائده.

- تشكيل فريق للخطيط الاستراتيجي في كل إدارة تعليم منطقة العمل على بناء قاعدة بيانات متكاملة لكل ما تحتاجه عملية التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز اتجاهاتهم نحو هذا العمل.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٠م). **التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية** ، مصر: الدار الجامعية.
- ٢- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٦م). **التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية** ، مصر: الدار الجامعية.
- ٣- أبو دوله، جمال وصالحه، لؤي (٢٠٠٥م). **تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردني**، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٢٥ ، العدد الأول.
- ٤- ابوالعينين، عبدالشافي محمد (١٩٩٤). **نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية**، مجلة النهضة الإدارية، طنطا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- ٥- الأغا، محمد (٢٠٠٥م). **محاضرات في التخطيط التربوي** ، غزة: الجامعة الإسلامية.
- ٦- اسماعيل، قباري محمد (١٩٩٨م). **المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر**، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- ٧- بستان ، أحمد عبدالباقي و طه، حسن جميل (١٩٨٣م). **مدخل إلى الإدارة التربوية**، الكويت: دار القلم.
- ٨- بنحبتو، عبدالعزيز (٢٠٠٤). **الإدارة الاستراتيجية أداة جديدة في عالم متغير**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ٩- الجبر، زينب علي (٢٠٠٢م). **التخطيط المدرسي: مفاهيم وأسس وتطبيقات**، الإمارات: دار الفلاح.
- ١٠- الحملاوي، محمد، وآخرون (١٩٩١م). **إدارة الإنتاج والعمليات**، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- ١١- الحوسي، محمد بن شامس (٢٠٠٩م) . درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد ٣٦.
- ١٢- خطاب، عايد (١٩٨٩م). **سلسلة محاضرات غير منشورة**، مصر: جامعة عين شمس.

- ١٣- الدوري، زكريا (٢٠٠٥م). **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
- ١٤- السلمي ، علي ( ١٩٧٨م). **التخطيط والمتابعة**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- ١٥- السلمي، علي ( ٢٠٠١م ). **خواطر الإدارة المعاصرة**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- ١٦- الصرن، رعد حسن (٢٠٠٢م). **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، دمشق: دار الرضا للنشر.
- ١٧- العارف، نادية (٢٠٠٢م). **الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة**، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ١٨- العارف، نادية (٢٠٠٥م). **الإدارة الاستراتيجية**، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ١٩- العبد، جلال ( ٢٠٠٣م ). **إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات**، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- ٢٠- العدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٢م). **العمل المؤسسي**، عمان: دار ابن حازم للنشر والتوزيع.
- ٢١- العساف، صالح محمد (١٩٨٩م). **المدخل للبحث في العلوم السلوكية**، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.
- ٢٢- عوض، محمد أحمد ( ١٩٩٩م ). **الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، الإسكندرية: دار الجامعة.
- ٢٣- العوين، رشيد عبداللطيف عبدالرحمن (١٤٢٦هـ). **إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود ، الرياض.
- ٢٤- غنيم، عثمان (٢٠٠١م). **التخطيط: أسس ومبادئ عامة**، ط٢، عمان: دار رضا للنشر والتوزيع.
- ٢٥- غنيمة، محمد متولي ( ٢٠٠٥م ). **التخطيط التربوي**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
-

- ٢٦ الكلم، حمد وبدرانه، حازم (٢٠١٢م). **معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم ، المجلد الخامس ، العدد العاشر.
- ٢٧ المبعوث، محمد (٢٠٠٢م). **تصور مقترن للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**، مجلة التربية، العدد الثامن.
- ٢٨ المرسي، وأخرون (٢٠٠٢م). **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي**، مصر: الدار الجامعية.
- ٢٩ مرعي، محمد (١٩٩٩م). **دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات**، دمشق: دار الرضا للنشر.
- ٣٠ مساد، عمر حسن (١٤٢٥هـ). **الإدارة المدرسية**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٣١ مطاوع، إبراهيم عصمت و حسن، أمينة أحمد (١٤١٦هـ). **الأصول الإدارية للتربية** ، جدة: دار الشروق للنشر.
- ٣٢ المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح (١٩٩٩م). **الإدارة الاستراتيجية**، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- ٣٣ الهلالي، الشريبي (٢٠٠٦م). **التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية**، المنصورة: المكتبة العصرية.
- ٣٤ ياسين، سعد (٢٠٠٢م). **الإدارة الاستراتيجية**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن.
- ٣٥ ياسين، سعد غالب (١٩٩٨م). **الإدارة الاستراتيجية**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

**ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- 1- Cowburn, Sarah (2005). **Strategic Planning in Higher Education: Fact or Fiction? Perspective.**
- 2- **Policy and Practices in Higher Education**, 9 (4):103.

- 3- Kasozi, A. (2005). **The Development of a Strategic Plan for Higher Education in Uganda 2001–2005**, Personal Paper to Muffic Conferences: A changing Lands cur, Hague.
- 4- Ecung, Antonia B. (2007). **"A California Community College District Planning Committees Perceptions of the Shared Governance Approach on the Strategic Planning Process"**, A Doctorate Dissertation, Capella University ProQuest Information and Learning Company, March, 2007,
- 5- Grant, H.; Thomas, D. (2004). **Definitions, Benefits, and Barriers K12. Educational Strategic Planning**. Journal of Instructional Psychology.
- 6- Moxley, S. (2003). **"Strategic Planning Process Used in School Districts in the Southeastern United States"**: University of Central Florida Vol.64– 02A, **Dissertation Abstracts International**, pp. 359.
- 7- Wheelen, Thomas L.; Hunger, David (2000). **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

- العمري ، هاني ، المؤتمر الدولي الأول للجودة وال النوعية ، ٢٠٠٤/٥/١٦ ) من موقع [www.qualityconf.com/Presentations/day1/session1/3.ppt](http://www.qualityconf.com/Presentations/day1/session1/3.ppt)
- [www.youtube.com/watch?v=bUlni0Uhuow&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=bUlni0Uhuow&feature=related)
- موقع وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية:  
<http://www.moe.gov.sa/pages/ministryguide.aspx>