



الصعوبات التي تحد من ممارسة مشرفي التخطيط بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية للتخطيط الإستراتيجي

شافي عشق آل عاطف الفحطاني

باحث دكتوراه إدارة تربوية بكلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: xavixavi059@gmail.com

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تحد من ممارسة مشرفي التخطيط بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية للتخطيط الإستراتيجي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومشرفي التخطيط بإدارات التعليم في المملكة البالغ عددهم (230) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحث استبانة تكونت بصورتها النهائية من (28) فقرة، حيث تم الاعتماد في بناء أداة الدراسة على الأدب النظري، وعدد من الدراسات السابقة، واستخدم التدرج الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً). وبعد تطبيق الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية أظهرت النتائج الآتي :

- 1- حصلت الصعوبات التي تحد من ممارسة مشرفي التخطيط بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية للتخطيط الاستراتيجي على درجة عالية وأن أعلى هذه الصعوبات هي: قلة الموارد المالية و الحوافز المادية والمعنوية لمشرفي التخطيط، وندرة المتخصصين بالتخطيط الاستراتيجي، و جمود بعض الأنظمة الإدارية.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العينة حول صعوبات ممارسة مشرفي التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في ادارات التعليم ممن يحملون مؤهل دراسي دكتوراه، ومن يحملون مؤهل دراسي بكالوريوس وذلك لصالح مؤهل الدكتوراه.
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد الدراسة حول صعوبات ممارسة مشرفي التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في ادارات التعليم باختلاف سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، مشرف التخطيط، إدارات التعليم.



The Difficulties That Limit The Practice of Planning Supervisors in Education Departments in The Kingdom of Saudi Arabia of Strategic Planning

Shafi Ashag Alatif Alqahtani

PhD researcher, Educational Administration, College of Education, King Saud

University, Riyadh, Saudi Arabia

Email: xavixavi059@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to identify the difficulties that limit the practice of planning supervisors in educational directorates in the Kingdom of Saudi Arabia of strategic planning. In its final form of (28) paragraphs, the study tool was based on theoretical literature, and a number of previous studies, and five-graded (very high, high, medium, weak, very weak) was used. After applying the study and conducting statistical analyzes, the following results were revealed:

- 1- The difficulties that limit the practice of planning supervisors in educational directorates in the Kingdom of Saudi Arabia of strategic planning have attained a high degree, and the highest of these difficulties are: lack of financial resources and material and moral incentives for planning supervisors, scarcity of specialists in strategic planning, and the stagnation of some administrative systems.
- 2- There are statistically significant differences between the response averages of the sample about the difficulties of practicing planning supervisors for strategic planning in educational directorates who hold a doctorate academic qualification, and those who hold a bachelor's academic qualification in favor of a doctoral qualification.
- 3- There are no statistically significant differences between the averages of the responses of the study members about the difficulties of the planning supervisors' practice of strategic planning in educational directorates according to different years of experience.

Keywords: strategic planning, planning supervisor, educational directorates.



خلفية الدراسة وأهميتها:

المقدمة :

تواجه الإدارات التعليمية العديد من التغيرات السريعة، والتحولت الكبيرة على كافة الأصعدة، السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، مما أحدث سلباً من التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات التربوية بوجه عام، والإدارات منها بوجه خاص، وما يتبع ذلك من الاضطرابات والشكوك، وعدم القدرة على التنبؤ بما هو أفضل، ونتيجة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتقنية، والسريعة والمستمرة، ونتيجة لهذه التحولات والتغيرات في البيئات التعليمية، وما تتصف به من اشتداد المنافسة مع غيرها، لم تعد تلك المؤسسات التربوية قادرة على مواكبة ذلك التطور والتحديث القيادي لإداراتها، والاستجابة لتلك التغيرات في بيئات المؤسسات التعليمية المختلفة، ومحاولة التكيف معها، بل أصبحت مطالبة بسبق هذه التغيرات، وخاصة التي تحدث في البيئات التعليمية؛ وذلك لتتمكن من ضمان البقاء في محيط بيئي شديد التنافس.

لذلك تقوم الدول والحكومات من خلال مؤسساتها التعليمية بإعداد أفرادها إعداداً علمياً وفكرياً من أجل تحقيق أهدافها ومتطلباتها المستقبلية. (الغفيلي، 1437هـ)

ويأتي التخطيط الاستراتيجي خطوة متقدمة تقود الإدارة التعليمية إلى تحقيق أهدافها، خصوصاً مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير، وما تتضمنه من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة، وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة، الأمر الذي يتطلب وجود قيادات استراتيجية قادرة على تحقيق طموحات وتطلعات الإدارات التعليمية، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في كونه طوق النجاة في بحر التحديات التي تموج بها البيئة الداخلية والخارجية للإدارات التعليمية في معظم أنحاء العالم. (القرني، 1437هـ)

لذا يعتبر دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارات التعليمية بالغ الأهمية؛ لأنه بمثابة حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المنظمة، وتصوراتها المستقبلية، وأنه ضروري لتدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان. (الحكمي، 2014م). وحيث يعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسات التعليمية من أجل القيام بعملها بصورة أفضل من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يساهمون في اتجاه الأهداف ذاتها، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية. Rodriguez et al., 2018).

ولم يعد دور إدارات التعليم وهي الإدارة التعليمية الوسطى مقتصرًا على الإشراف على العملية التعليمية والتربوية فحسب، بل زادت وظائفها واتسعت دائرة مسؤولياتها إلى المشاركة في رسم السياسات التعليمية، والمشاركة في وضع المناهج والخطط الدراسية، والإشراف على تأليف الكتب المدرسية، والمشاركة في وضع برامج إعداد المعلمين والمعلمات، والمشرفين والمشرفات وتدريبهم، والإشراف على الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية للطلاب والطالبات، وتهيئة أفضل الظروف كي يستفيدوا من العملية التعليمية تعلمًا مثمرًا يزودهم بالمعارف والمهارات الأساسية ويعددهم لحياة المستقبل بكل ما فيه من تغيرات وتقلبات. (البطي، 1423هـ، ص3).

وتمثل إدارة التعليم في التعليم العام بدورها موقعاً مهماً في النظام التعليمي، وتعتبر أحد أهم جوانب حركات التطوير في البيئة التعليمية؛ حيث يباط بها مسؤولية تحقيق أهداف التعليم المرسومة من قبل الدولة والمتوقعة من قبل المستفيدين، وعلى قدر كفاءة هذه الإدارات ومنسوبيها وحسن أدائهم لمهامها يتم تحقيق الأهداف التي يتطلع لها المستفيدون من التعليم (Cokins, 2009, p.30).

ولما كانت إدارات التعليم أداة رئيسة لتحقيق أهداف العملية التربوية، من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، وإيماناً بأهمية الدور الذي تقوم به في تأدية دورها بكفاءة وفعالية، فقد تبنت وزارة التعليم العمل على مشروع اختيار القيادات التربوية وتأهيلها وتطويرها، والذي يهدف إلى تهيئة القيادات الحالية والمستقبلية في جهاز وزارة التعليم، وإدارات التعليم من خلال إكسابهم المهارات القيادية، والتي تساعد على تبني استراتيجيات التخطيط والتغيير، وتساهم في تطوير أدائهم المهني. (التقرير السنوي لوزارة التعليم، 1432هـ)

ونظراً لأهمية الأدوار والمسؤوليات التي يتبناها القادة الاستراتيجيون في خلق توجهات المؤسسات التعليمية ورؤيتها، وفي الالتزام بالممارسات والمسؤوليات التي يجب العمل بها لضمان تحقيق هذه الأهداف، فإن القادة الاستراتيجيين من العناصر الرئيسة في بناء المؤسسات التربوية، كما أنهم يساهمون في تحديد البدائل الأكثر جاذبية، واختيار مجموعة الأهداف طويلة الأجل التي تساعد في تحقيق تلك البدائل (القحطاني، 2008م).



كما يعد تطوير أداء مشرفي التخطيط أمراً ضرورياً لتطوير كفاياتهم المهنية في مجال التخطيط الاستراتيجي الأمر الذي ينعكس إيجابياً على ادائهم وتحسين عملهم، وتحقيق عائداً ملموساً يسهم في تلبية الاحتياجات التي يفرضها العصر الحديث، مما يتطلب وجود مهارات وقدرات معينة تتناسب مع تغيرات هذا العصر خاصة في ظل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والتي أثرت على كل مناحي الحياة والتي تتطلب تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي (الطعاني، 2009، ص14). ويواجه التخطيط الاستراتيجي في إدارات التعليم العديد من التحديات والمعوقات وأبرزها تردد المدراء في تطبيق التخطيط الاستراتيجي؛ لاعتقادهم بعدم توفر الوقت اللازم لإتمام عمليات التخطيط الاستراتيجي، واضطراب البيئة الخارجية؛ مما يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ، وذلك بسبب التعبير السريع في عناصر البيئة، ومشاكل وضع النظام وغموضه، كذلك مشاكل تتعلق بجمع البيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية، وجود أخطاء في التخطيط الاستراتيجي السابق، وضعف وقلة الموارد المتاحة. الزهراني (2020، ص166). ويؤكد الحر (2009، ص26-27) أن معوقات التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي مضيعة للوقت والجهد والمال، والاكتماء بما تم تحقيقه من نجاحات، وتبني شعار ليس في الإمكان أفضل مما كان، عدم امتلاك القائمين على الإدارة في المؤسسات التعليمية على التفكير الاستراتيجي، تقليل أغلب المؤسسات التعليمية وخاصة الحكومية من شأن المنافسة الخارجية، وانخفاض سقف التطلعات لدى أغلب المؤسسات التعليمية، وفقدان الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية إلى روح المخاطرة والمجازفة المدروسة.

ونظراً لأهمية دور مشرفي التخطيط بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية وما ينعكس على تفعيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي الأمر الذي يمكن من تحقيق الأهداف المنشودة وتأتي هذه الدراسة لتتناول الصعوبات التي تحد من ممارسة مشرفي التخطيط في إدارات التعليم للتخطيط الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة :

لقد وضعت المملكة العربية السعودية رؤية 2030م لتكون منهجاً واضحاً وخارطة طريق للنهوض بكافة مجالات التنمية والتي من أهمها مجال التعليم حيث رسمت الرؤية التوجهات والسياسات التعليمية العامة والأهداف والالتزامات الخاصة بها ولتكون المملكة نموذجاً رائداً في المجال التعليمي ويكون التعليم محورياً أساسياً في دفع عجلة الاقتصاد الوطني، والتنمية المجتمعية الشاملة ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تطوير منظومة التعليم العام.

ولقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك تدني في درجة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في التعليم العام كدراسة (العنبي، 2012م)، ودراسة الشهري (1437هـ) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية جاءت ضعيفة.

ودراسة الغفيلي (1437هـ) التي توصلت إلى أن هناك محاولات جادة في بعض إدارات التعليم لتطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في تطوير أدائها وتحقيق أهدافها، كما بينت ضعف انتشار مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في إدارات التعليم وضعف التأهيل لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

كما أكدت بعض الدراسات أن هناك معوقات تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي كدراسة (العطاوي، 1433هـ) التي توصلت إلى وجود معوقات بدرجة متوسطة تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، وركزت على ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين منسوبات مكاتب التعليم وإدارات التعليم وتطوير الهيكل التنظيمي وإعطاء أفرادها صلاحيات أوسع وتقليل الأعباء الملقاة على عاتق فريق التخطيط حتى يؤدون أعمالهم بشكل أفضل، ودراسة القرني (1437هـ) التي أظهرت نتائجها أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية في إدارات التعليم حيث جاءت المعوقات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثانية، ودراسة المطيري (1436هـ) حيث توصلت إلى أن درجة الموافقة على وجود معوقات التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، وتمثلت أعلى المعوقات في ضعف التنسيق بين الإدارات التي تضع الخطط وقلة الكوادر المؤهلة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

ويتضح أن التخطيط الاستراتيجي في إدارات التعليم يواجه عدد من الصعوبات كما أوضحت نتائج بعض الدراسات السابق ذكرها. ومن خلال العرض السابق تأتي الحاجة للتعرف على الصعوبات التي تواجه مشرفي التخطيط في إدارات التعليم لممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمملكة العربية السعودية.

**أسئلة الدراسة :**

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما الصعوبات التي تحد من ممارسة مشرفي التخطيط بإدارات التعليم للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات افراد الدراسة حول صعوبات ممارسة مشرفي التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في ادارات التعليم تعزى لمتغير المؤهل الدراسي ؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات افراد الدراسة حول صعوبات ممارسة مشرفي التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في ادارات التعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة ؟

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- 1- تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها كونه يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي الذي يشكل العمود الفقري لأي مؤسسة، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تواجه مشرفي التخطيط ما يساعد في تلخيصها وحلها مستقبلاً.
- 2- قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التعليم في تطوير مشرفي التخطيط من خلال التعرف على صعوبات ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- 3- ستفتح هذه الدراسة بإذن الله آفاقاً جديدة لدى الباحثين لدراسة جوانب أخرى في مجال التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في الميدان التربوي.
- 4- ما يمكن أن تضيفه الدراسة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وخاصةً العربية منها حول موضوع التخطيط الاستراتيجي.
- 5- قد تسهم في وضع برامج وخطط لمعالجة الصعوبات التي قد تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارات التعليم.

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود هذه الدراسة على ما يأتي:

- 1- تحددت الدراسة زمنياً بالفصل الثاني من العام الدراسي 1443هـ/1444هـ.
- 2- تحددت الدراسة مكانياً في جميع إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- 3- تحددت الدراسة بشرياً، باستجابات مجتمع مشرفي ومديري التخطيط بإدارات التعليم.

التعريفات الإجرائية:

التخطيط الاستراتيجي: "تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة وهي عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية " (السكرانه، 1431هـ، ص91).

ويقصد به إجرائياً في هذه الدراسة: بأنه نشاط علمي يقوم به مشرف التخطيط بإدارة التعليم من أجل وضع تصور الفترة المقبلة وكيفية تنفيذه من خلال تحديد الأهداف المستقبلية ووضع برامج زمنية تجعل إدارة التعليم تستخدم مواردها استخدام أمثل للموارد المتاحة، والبحث عن الفرص ونقاط القوة في ضوء التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية وصولاً لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها إدارة التعليم لتحقيقها.

مشرف التخطيط: " قائد تربوي يسعى إلى المساهمة في تحقيق تطوير العملية التربوية التعليمية من خلال المشاركة في إعداد خطط الإدارة التشغيلية السنوية ومتابعة تنفيذها" (الدليل التنظيمي لإدارات التعليم، 1439هـ، ص28).

ويقصد بمشرف التخطيط إجرائياً في هذه الدراسة: بأنه قائد تربوي مكلف من مدير التعليم بمهام مشرف تخطيط إدارة التخطيط، ويسعى إلى تحسين العملية التعليمية في (47) إدارة تعليم بالمملكة العربية السعودية.

الصعوبات: يقصد بها في هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات التي تواجه مشرفي التخطيط في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية وتعيق ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم عرضها وفقاً للترتيب الزمني بدءاً من الأقدم إلى الأحدث، وهي كما يلي:



أجرى جرانت وتوماس (Grant Hambright, Thomas Diamantes, 2004): دراسة هدفت إلى التعرف على الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، واستخدم الباحث المنهج التحليلي والاستنباطي كأداة للدراسة، وكانت العينة عبارة عن تحليل ٦٦ كتاباً، و ٢٩ مقالة صحفية، و ٢٨ بحثاً محكماً من مؤتمرات عالمية، و ٦ رسائل دكتوراه، ومصادر أخرى. وتوصل الباحث بخصوص المعوقات إلى النتائج التالية: نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي، ومدى الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للخطّة، وعدم المرونة التي أدت إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي، إضافةً إلى موضوعات عشوائية مثل قضايا نقص مشاركة الأفراد بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم، والبيروقراطية والتغيير.

وأجرى أبو هاشم (1428هـ) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة، والتعرف إلى سبل تطويره. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة، وقد بلغت عينة الدراسة (150) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم أداتين للدراسة، وهما الاستبانة، والمقابلة، ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة توصل الباحث للنتائج التالية: بالنسبة لمدى وضوح المفاهيم: فقد أظهرت النتائج أن نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وبالنسبة للممارسات المتبعة في التخطيط لمدارس أفراد العينة: فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين تمارس هذه العملية بصورة صحيحة وجيدة، وأما بالنسبة للصعوبات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي: فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين أكدت على وجود صعوبات، وقد جاء على رأس هذه الصعوبات كثرة الأعباء الملقة على عاتق مدير المدرسة، وعدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها. وأجرى شمواي وليبو وكويش (Chemwei, Leboo & Koech, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل التي تعرقل تنفيذ الخطّة الاستراتيجية في المدارس الثانوية في منطقة بارينجو.

وقد هدفت إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة أهمها، ما هو تأثير الهيكل المؤسسي للمدرسة على قدرتها على تطبيق الخطط الاستراتيجية، وما هو تأثير القيادة المدرسية على نجاح تطبيق الخطط الاستراتيجية، وما هو تأثير الموارد البشرية للمدرسة على نجاح تطبيق الخطط الاستراتيجية، وكانت عينة الدراسة هي (٨٤) مدرس، و (٣) قاندي مدارس. وأما أدوات الدراسة التي تم تطبيقها فهي الاستبانة والمقابلة، بحيث تم تطبيق الاستبانة على المعلمين والمقابلات مع قادة المدارس. وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك أربعة عناصر تؤثر على قدرة المدرسة على تطبيق الخطط الاستراتيجية، وهذه العناصر هي: الهيكل المؤسسي للمدرسة، والقيادة المدرسية، والموارد البشرية، والثقافة المؤسسية للمدرسة. وبيّنت الدراسة أن عدم كفاية الموارد البشرية لتنفيذ الاستراتيجية كان عقبة رئيسية؛ لأنه من دون أن يعمل الناس على رؤية المؤسسة ورسالتها، فإنه ليس من الممكن تحقيق النجاح في تنفيذ الاستراتيجية حتى وإن كان هناك مخصصات الميزانية كافية، كما يمكن استنتاج ذلك، لكي تتجسّد استراتيجيات المدارس، ينبغي أن تكون الرؤية واضحة جداً للمنفذين وأصحاب المصلحة، وبدون هذا الجانب، سيكون من المستحيل تحقيق أهداف المدرسة وغاياتها، كما ينبغي أن يكون تخصيص الميزانية كافياً لتغطية تكاليف التنفيذ.

وأجرى مارشال (Marshall, 2016) دراسة هدفت 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 (٢٥) 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، كذلك تبين أن هناك معوقات تحول دون التزام قادة المدارس بممارسة كافة خطوات التخطيط الاستراتيجي وأهمها الصلاحيات المحدودة للمعلمين، وضعف أنشطة المدارس في ظل تراكم المهام الملقة على عاتق المدرسة والعاملين فيها.

وأجرى جيمس ماونجي (JAMES KINYANJUI MWANGI, 2017) دراسة وقد هدفت إلى تحديد مدى وجود الخطّة الإستراتيجية ومدى فعالية التخطيط الاستراتيجي وكذلك للتحقيق في أي تحدي في صياغة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية في المدارس الثانوية في منطقة ناكورو الشمالية في كينيا، الدراسة استخدمت منهج المسح الوصفي، واستهدفت جميع المدارس الثانوية العامة البالغ عددها 33 في ناكورو الشمالية. وقد تكون مجتمع



الدراسة من 33 مديراً و 33 نائب مدير و 425 معلماً و 12439 طالباً تم اختيارهم عن قصد لتقديم عينة بحجم 154 فرداً من المستجيبين. وقد استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة كأدوات لهذه الدراسة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط الاستراتيجي وعملية التنفيذ كانت المفتاح في إدارة المدرسة وبالرغم من ذلك لم يشارك بعض أصحاب المصلحة بشكل كامل في عملية التخطيط، وقد أثر التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على الأداء المدرسي (درجات الجودة في الموضوعات الرئيسية ونتائج KCSE) وكذلك مدى كفاية مصادر التدريس / التعلم، كما أثر التخطيط الاستراتيجي أيضاً على الطلاب والانضباط وكذلك الوصول إلى التعليم والاحتفاظ به، كما أشارت نتائج الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي واجهت عدة تحديات أبرزها تحديات مقاومة من أصحاب المصلحة، والتمويل غير الكافي، ومحدودية الوقت وعدم قدرة بعض أصحاب المصلحة لأداء واجباتهم لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

وأجرى بن دمخ (1438هـ) دراسة وقد هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في تطوير التعليم العام وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من 300 فرداً وتكونت عينة الدراسة من 178 فرداً ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي المؤسسي يعطي مجالا واسعا للإبداع والابتكار بهدف إمكانية التكيف مع متطلبات العصر كما أجمعت عينة الدراسة على أن قلة المؤهلين في مجال التخطيط الاستراتيجي المؤسسي للقيام بصياغة الخطط يمثل أهم معوقات التخطيط المؤسسية كما بينت أن تدريب قادة المدارس على التخطيط الاستراتيجي المؤسسي من أهم الأمور الواجب مراعاتها عند التطبيق العملي كما بينت الدراسة اعتماد صانعي القرار ببنية تحتية معلوماتية للإدارة لجمع معلومات والتي تساعد على تقديم قرارات سليمة ومبنية على أسس علمية يؤدي إلى تطوير التخطيط الاستراتيجي المؤسسي للتعليم في المملكة العربية السعودية.

وأجرى دراسة إيفانز نكومبوا (EVANS NKUMBWA, 2019) وقد هدفت إلى الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المدارس الثانوية العامة المختارة في منطقة سولويزي، زامبيا. وذلك من خلال تقييم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وتحديد تأثير التخطيط الاستراتيجي لتطوير المدارس؛ وإرساء المعوقات الرئيسية التي تمت مواجهتها في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي. استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد تكونت عينة هذه الدراسة من ست (6) مدارس ثانوية، و(6) مدرء، (6) نواب مدرء المدارس الثانوية، وبذلك تكونت العينة الكلية من ثمانية عشر (18) مستجيباً. وقد تم جمع البيانات من خلال المقابلات. كشفت الدراسة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي ساهم في تحسين الأداء المدرسي وإنجازات المتعلمين في مدارس ثانوية مختارة. وكشفت الدراسة أيضاً أن التخطيط يلعب دوراً رئيسياً نحو الأداء الإيجابي للمدارس كأداة توجه تعبئة الموارد وتخصيصها وتمكين المدارس الثانوية أيضاً من إجراء التحليل الداخلي والخارجي لتطوير المدرسة. كشفت الدراسة أيضاً أن المدارس الثانوية المختارة واجهت تحديات تتمثل في عدم كفاية بعض الموارد مثل المالية والمادية والتدريب على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، وذلك بتوزيع استبانات على مديري ومشرفي التخطيط بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

مجتمع الدراسة: تكون من جميع مديري التخطيط والتطوير بالإدارات العامة وإدارات التعليم بمناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (47) فرداً، وجميع مشرفي التخطيط بالإدارات العامة وإدارات التعليم بمناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (183) فرداً، وبلغ مجموع مجتمع الدراسة (230) فرداً، حسب آخر إحصائية للتعليم العام في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية 1443/1442هـ، وزعت أداة الدراسة على المجتمع كامل استجاب لها (221) بنسبة استجابة بلغت (96.0%) وتعد نسبة عالية.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحث استبانة تكونت بصورتها الأولية من (29) فقرة، حيث تم الاعتماد في بناء أداة الدراسة على الأدب النظري، وعدد من الدراسات السابقة، واستخدم التدرج الخماسي وذلك تبعاً لدرجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، تم حساب الوزن النسبي لكل منها كما يلي: (5=عالية جداً، 4=عالية، 3=متوسطة، 2=ضعيفة، 1=ضعيفة جداً).



صدق الأداة:
للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس، وخبراء من وزارة التعليم وذلك لقراءة فقرات أداة الدراسة، وإبداء ملاحظاتهم عليها من حيث:

1. مدى مناسبة فقرات الاستبانة لما وضعت له.
2. دقة الصياغة اللغوية للفقرات.
3. مدى انتماء الفقرات لمجال الدراسة.
4. حذف غير المناسب من الفقرات. وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، من حيث حذف بعض الفقرات المكررة، وتعديل صياغة بعض الفقرات، أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (28) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:
للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها وإعادة تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (25) مشرف تخطيط، وبفارق ثلاث أسابيع بين التطبيق الأول والثاني. وحُسب معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغ (0.85).

متغيرات الدراسة:
اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة التالية:

- أ- المتغيرات المستقلة وهي:
- المؤهل الدراسي، وله أربع فئات: بكالوريوس، دبلوم بعد البكالوريوس، ماجستير، دكتوراه.
 - سنوات الخبرة، ولها ثلاث فئات: أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر.

ب- المتغير التابع: الصعوبات التي تحد من ممارسة مشرفي التخطيط بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية للتخطيط الإستراتيجي.

المعيار الإحصائي:

اعتمد الباحث المعيار الإحصائي التالي لتفسير استجابات أفراد الدراسة، كما يلي:

المتوسط الحسابي	تفسير المتوسط الحسابي
1.80-1	منخفضة جداً
2.60 - 1.81	منخفضة
3.40 - 2.61	متوسطة
4.20 - 3.41	عالية
5.0 - 4.21	عالية جداً

نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه مشرفي التخطيط في إدارات التعليم بالمملكة.

السؤال الأول: ما الصعوبات التي تحد من ممارسة مشرفي التخطيط بإدارات التعليم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج عدد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة وترتيب العبارات من الأعلى متوسطات حسابية إلى الأدنى والجدول رقم (1) يوضح ذلك:



جدول (1) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيباتها لعبارة الصعوبات التي تحد من ممارسة مشرفي التخطيط بإدارات التعليم للتخطيط الإستراتيجي

الترتيب	القيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					التكرارات والنسب	العبارة	الترتيب
				عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
9	عالية	1.024	3.64	45	88	61	18	9	ك	ضعف إدراك بعض القيادات التربوية لأهمية التخطيط الاستراتيجي.	1
				20.4	39.8	27.6	8.1	4.1	%		
4	عالية	0.870	4.05	78	86	48	8	1	ك	ندرة عدد المتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي في إدارات التعليم.	2
				35.3	38.9	21.7	3.6	5.	%		
8	عالية	0.961	3.77	53	87	64	11	6	ك	مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين في المؤسسات التعليمية.	3
				24.0	39.4	29.0	5.0	2.7	%		
5	عالية	0.978	3.81	59	84	59	14	5	ك	جمود بعض الأنظمة الإدارية مما يعيق إبداعات مشرفي التخطيط بإدارات التعليم.	4
				26.7	38.0	26.7	6.3	2.3	%		
10	عالية	1.059	3.64	52	75	66	19	9	ك	كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق القائمين بالتخطيط الاستراتيجي.	5
				23.5	33.9	29.9	8.6	4.1	%		
16	عالية	1.172	3.44	44	72	59	29	17	ك	ضعف التأهيل العلمي لمشرفي التخطيط.	6
				19.9	32.6	26.7	13.1	7.7	%		
26	متوسطة	1.077	3.20	27	58	83	38	15	ك	حدوث أخطاء في عملية تشخيص وتحليل الواقع.	7
				12.2	26.2	37.6	17.2	6.8	%		
22	متوسطة	1.107	3.27	29	69	73	33	17	ك	ضعف الاتصال والتنسيق بين منسوبي إدارات التعليم والمدارس.	8
				13.1	31.2	33.0	14.9	7.7	%		
6	عالية	1.060	3.81	68	77	49	21	6	ك	كثرة تغيير قرارات الأنظمة من وزارة التعليم.	9
				30.8	34.8	22.2	9.5	2.7	%		
1	عالية جداً	0.983	4.26	121	53	37	4	6	ك	قلة الموارد المالية المتاحة لمشرفي التخطيط لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بإدارة التعليم.	10
				54.8	24.0	16.7	1.8	2.7	%		
18	متوسطة	1.046	3.39	34	70	73	36	8	ك	ضعف إدارة ورش العمل ومجموعات التركيز المتعلقة بمرحلة بناء الخطة بشكل جيد.	11
				15.4	31.7	33.0	16.3	3.6	%		
2	عالية جداً	1.038	4.23	120	53	36	3	9	ك	قلة الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على التخطيط الاستراتيجي.	12
				54.3	24.0	16.3	1.4	4.1	%		
17	متوسطة	1.150	3.40	43	64	68	31	15	ك	قلة توافر قواعد	13



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (79) May 2022

العدد (79) مايو 2022



رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة التطبيق					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الترتيب
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
	البيانات ونظم المعلومات الحديثة والمتكاملة.	%	6.8	14.0	30.8	29.0	19.5				
14	المركزية الشديدة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.	%	12	23	67	56	63	3.61	1.161	عالية	11
15	صعوبة التنبؤ بالفرص المتاحة أمام الإدارات في المستقبل.	%	5	28	76	73	39	3.51	0.998	عالية	14
16	صعوبة التنبؤ بالمخاطر المحتملة أمام الإدارات في المستقبل.	%	4	26	79	75	37	3.52	0.966	عالية	12
17	غموض المسؤوليات والأدوار لدى منسوبي الإدارات التعليمية.	%	13	34	72	65	37	3.36	1.109	متوسطة	19
18	قصور بناء أدوات مراحل التخطيط الاستراتيجي بشكل مناسب من الجوانب العلمية والفنية لواقع إدارة التعليم.	%	12	35	90	55	29	3.24	1.046	متوسطة	24
19	ضعف الاهتمام بنتائج البحوث التربوية وتوصياتها.	%	5	19	64	62	71	3.79	1.058	عالية	7
20	ضعف توافق قيادات إدارة التعليم حول الرؤية والرسالة والقضايا الاستراتيجية وترتيب الأهداف الاستراتيجية.	%	20	32	73	61	35	3.27	1.162	متوسطة	23
21	التدوير الوظيفي المستمر والعشوائي في إدارات التعليم.	%	19	32	73	62	35	3.28	1.153	متوسطة	21
22	صدور قرارات مفاجئة أثناء مرحلة تنفيذ الخطة.	%	18	21	66	60	56	3.52	1.201	عالية	13
23	نقص حماس فريق عمل التخطيط الاستراتيجي أو قيادات إدارة التعليم.	%	14	42	62	63	40	3.33	1.162	متوسطة	20
24	صعوبة الوصول إلى الإحصاءات والبيانات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية لإدارة التعليم.	%	35	50	63	46	27	2.91	1.247	متوسطة	28
25	ضعف الرقابة والمتابعة الإدارية	%	23	35	68	60	35	3.22	1.199	متوسطة	25



الترتيب	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق					التكرارات والنسب	العبارة	رقم العبارة
				عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
										أثناء تنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية.	
15	عالية	1.147	3.51	51 23.1	62 28.1	70 31.7	24 10.9	14 6.3	ك %	ندرة وجود مركز معلومات متكامل يساعد على تنفيذ الخطة.	26
3	عالية	0.997	4.19	111 50.2	60 27.1	38 17.2	6 2.7	6 2.7	ك %	ضعف الميزانية المخصصة لفريق التخطيط لمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية.	27
27	متوسطة	1.201	3.13	32 14.5	53 24.0	74 33.5	36 16.3	26 11.8	ك %	كثرة التعاميم الصادرة من الإدارة العليا لإدارة التخطيط.	28
-	عال	0.726	3.547	المتوسط الحسابي العام							

يتضح من الجدول رقم (1) الصعوبات التي تحد من ممارسة مشرفي التخطيط بإدارات التعليم للتخطيط الاستراتيجي حصلت على متوسطات حسابية تتراوح ما بين (2.91) و(4.26)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى موافقة تتراوح ما بين (متوسطة – عالية جداً) وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت إجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي التخطيط حول الصعوبات التي تحد من ممارسة مشرفي التخطيط بإدارات التعليم للتخطيط الاستراتيجي، وجاءت استجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية من وجهة نظرهم حيث جاء المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (3.547) وانحراف معياري (0.826) مما يدل على أن الصعوبات التي تحد من ممارسة مشرفي التخطيط بإدارات التعليم للتخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو هاشم (1428) حيث أظهرت النتائج التي توصل إليها أن نسبة متوسطة من المستجيبين أكدوا على وجود صعوبات تواجه التخطيط الاستراتيجي.

وحصلت عبارة " قلة الموارد المالية المتاحة لمشرفي التخطيط لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بإدارة التعليم" على الترتيب الأول بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.26) وانحراف معياري (0.983) وفي فئة عالية جداً، وهذا يدل على أن قلة الموارد المالية المتاحة تعتبر صعوبة تواجههم بدرجة عالية جداً مما يحد من تطوير التخطيط الاستراتيجي، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جرانث وتوماسز (Grant Hambright, Thomas, 2004) التي توصلت إلى أن نقص التمويل كان من أبرز المعوقات، كما اتفقت مع نتيجة دراسة جيمس ماننجي (Games Kinyajui Mwangi, 2017) والتي توصلت إلى أن التمويل غير الكافي يمثل أبرز التحديات بينما اختلفت معها في جانب وهو أن دراسة (Games Kinyajui Mwangi, 2017) كانت المقاومة من أصحاب المصلحة تمثل أبرز التحديات، كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة إيفانز نكومبوا (Evans Nkumbwa, 2019) والتي توصلت إلى أن عدم كفاية بعض الموارد مثل المالية والمادية تمثل أبرز التحديات، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو هاشم (1428) حيث أشارت إلى أن أبرز الصعوبات هي عدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو هاشم (1428) حيث أشارت النتائج التي توصل إليها أن أبرز الصعوبات كانت كثرة الأعباء الملغاة على عاتق مدير المدرسة أما كثرة الأعباء الإدارية الملغاة على عاتق القائمين بالتخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة فقد جاءت في الترتيب العاشر وبمستوى متوسط حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.64). كما اختلفت مع نتيجة دراسة (Marshal, 2016) التي توصلت إلى أن الصلاحيات المحدودة تمثل أهم المعوقات. وحصلت عبارة " قلة الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على التخطيط الاستراتيجي " على الترتيب الثاني بثاني أعلى متوسط حسابي لعبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري (1.038) وفي فئة عالية



جداً واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو هاشم (1428) بأن عدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها جاءت على رأس هذه الصعوبات.

وحصلت عبارة " ضعف الميزانية المخصصة لفريق التخطيط لمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية " على الترتيب الثالث بثالث أعلى متوسط حسابي لعبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري (0.997) وفي فئة عالية واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جرانت وتوماس (Grant Hambright, Thomas, 2004) التي توصلت إلى أن نقص التمويل كان من أبرز المعوقات، كما اتفقت مع نتيجة دراسة جيمس ماونجي (Games Kinyajui Mwangi, 2017) والتي توصلت إلى أن التمويل غير الكافي يمثل أبرز التحديات، كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ايفانز نكومبوا (Evans Nkumbwa, 2019) والتي توصلت إلى أن عدم كفاية بعض الموارد مثل المالية والمادية تمثل أبرز التحديات.

وحصلت عبارة " ندرة عدد المتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي في إدارات التعليم " على الترتيب الرابع برابع أعلى متوسط حسابي لعبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.870) وفي فئة عالية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بن دمح (1438) والتي توصلت إلى أن قلة المؤهلين في مجال التخطيط الاستراتيجي المؤسسي للقيام بصياغة الخطط تمثل أهم المعوقات، كما اتفقت مع نتيجة شمواي وليبو وكويش (Chemwei, Leboo & Koech, 2014) والتي توصلت إلى أن عدم كفاية الموارد البشرية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية أهم عقبة رئيسية.

وحصلت عبارة " جمود بعض الأنظمة الإدارية مما يعيق إبداعات مشرفي التخطيط بإدارات التعليم " على الترتيب الخامس بخامس أعلى متوسط حسابي لعبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.978) وفي فئة عالية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جرانت وتوماس (Grant Hambright, Thomas, 2004) التي توصلت إلى أن عدم المرونة التي أدت إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي كان من أبرز المعوقات.

وحصلت عبارة " ضعف الاهتمام بنتائج البحوث التربوية وتوصياتها " على الترتيب السابع بسابع أعلى متوسط حسابي لعبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري (1.058) وفي فئة عالية وكانت أقل سبع عبارات تمثل صعوبة وتحد من ممارسة مشرفي التخطيط بإدارات التعليم للتخطيط الاستراتيجي، مرتبة من الأقل ممارسة هي:

وحصلت عبارة " ضعف الاتصال والتنسيق بين منسوبي إدارات التعليم والمدارس " على سابع أقل متوسط وفي الترتيب الثاني والعشرون من بين عبارات المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.27) وانحراف معياري (1.107) وفي فئة متوسطة.

وحصلت عبارة " ضعف توافق قيادات إدارة التعليم حول الرؤية والرسالة والقضايا الاستراتيجية وترتيب الأهداف الاستراتيجية " على سادس أقل متوسط وفي الترتيب الثالث والعشرون من بين عبارات المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.27) وانحراف معياري (1.162) وفي فئة متوسطة.

وحصلت عبارة " قصور بناء أدوات مراحل التخطيط الاستراتيجي بشكل مناسب من الجوانب العلمية والفنية لواقع إدارة التعليم " على خامس أقل متوسط وفي الترتيب الرابع والعشرون بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري (1.046) وفي فئة متوسطة.

وحصلت عبارة " ضعف الرقابة والمتابعة الإدارية أثناء تنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية " على رابع أقل متوسط وفي الترتيب الخامس والعشرون بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وانحراف معياري (1.199) وفي فئة متوسطة، مما يدل على أن هناك رقابة ومتابعة إدارية أثناء تنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية.

وحصلت عبارة " حدوث أخطاء في عملية تشخيص وتحليل الواقع " على ثالث أقل متوسط وفي الترتيب السادس والعشرون بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (1.077) وفي فئة متوسطة.

وحصلت عبارة " كثرة التعاميم الصادرة من الإدارة العليا لإدارة التخطيط " على ثاني أقل متوسط وفي الترتيب السابع والعشرون بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وانحراف معياري (1.201) وفي فئة متوسطة.

وحصلت عبارة " صعوبة الوصول إلى الإحصاءات والبيانات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية لإدارة التعليم " على أقل متوسط وفي الترتيب الثامن والعشرون (الأخير) بمتوسط حسابي بلغ (2.91) وانحراف معياري (1.247) وفي فئة متوسطة، مما يدل على أن الإحصاءات والبيانات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية لإدارة التعليم متوفرة ومتاحة.



السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات افراد الدراسة حول صعوبات ممارسة مشرفي التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في ادارات التعليم تعزى لمتغير المؤهل الدراسي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد الدراسة حول صعوبات ممارسة مشرفي التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في ادارات التعليم وفقا لمتغير المؤهل العلمي، ويوضح الجدول (2) هذه النتائج:

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة حول صعوبات ممارسة مشرفي التخطيط للتخطيط الاستراتيجي وفقا لمتغير المؤهل الدراسي.

المؤهل الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	121	3.71	1.04
دبلوم بعد البكالوريوس	14	3.77	0.813
ماجستير	64	4.00	0.840
دكتوراه	22	4.48	0.663

يتضح من الجدول (2) وجود اختلافًا ظاهريًا في المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد الدراسة حول صعوبات ممارسة مشرفي التخطيط للتخطيط الاستراتيجي وفقا لمتغير المؤهل الدراسي باختلاف المؤهل الدراسي (بكالوريوس، دبلوم بعد البكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، حيث كان أعلى متوسط حسابي لأفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم دكتوراه فقد بلغ المتوسط الحسابي القيمة (4.48)، في حين كان أقل متوسط حسابي لأفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم بكالوريوس حيث بلغ المتوسط الحسابي القيمة (3.71)، وبيان مدى وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي، ويوضح الجدول (3) نتائج هذا الاختبار:

جدول (3) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود فروق في متوسطات استجابات افراد الدراسة حول صعوبات ممارسة مشرفي التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في ادارات التعليم باختلاف المؤهل الدراسي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	12.195	3	4.065	4.570	0.004
داخل المجموعات	193.027	217	0.890		
الكل	205.222	220			

يتضح من الجدول (3) أن قيمة ف بلغت (4.570) وهي قيمة دالة إحصائية حيث بلغت الدلالة الإحصائية المرتبطة بها القيمة (0.004)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يشير إلى وجود اختلاف دال إحصائيًا في متوسطات استجابات افراد الدراسة حول صعوبات ممارسة مشرفي التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في ادارات التعليم باختلاف المؤهل الدراسي، ولمعرفة اتجاه الفروق استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ويوضح الجدول (4) نتائج هذا الاختبار:

جدول (4) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

المؤهل الدراسي	بكالوريوس	دبلوم بعد البكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
بكالوريوس	-	0.05317-	0.28233	*0.76226-
دبلوم بعد البكالوريوس	0.05317	-	0.22917-	0.70909-
ماجستير	0.28233	0.22917	-	0.47992-
دكتوراه	*0.76226	0.70909	0.47992	-

*دالة عند مستوى دلالة 0.05 أو أقل.



يتضح من جدول (4) الخاص باختبار شيفيه للمقارنات البعدية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العينة حول صعوبات ممارسة مشرفي التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في ادارات التعليم ممن يحملون مؤهل دراسي دكتوراة، ومن يحملون مؤهل دراسي بكالوريوس وذلك لصالح مؤهل الدكتوراة، مما يعني أن أفراد العينة ممن يحملون مؤهل دراسي دكتوراة يقدرون صعوبات ممارسة مشرفي التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في ادارات التعليم بدرجة أعلى من تقدير أفراد العينة ممن يحملون مؤهل بكالوريوس.

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات افراد الدراسة حول صعوبات ممارسة مشرفي التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في ادارات التعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد الدراسة حول صعوبات ممارسة مشرفي التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في ادارات التعليم وفقا لمتغير سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (5) هذه النتائج:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة حول صعوبات ممارسة

مشرفي التخطيط للتخطيط الاستراتيجي وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	45	3.75	1.09
من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	95	3.81	0.989
من 10 سنوات فأكثر	81	4.02	0.849

يتضح من الجدول (5) وجود اختلافًا ظاهريًا في المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد الدراسة حول صعوبات ممارسة مشرفي التخطيط للتخطيط الاستراتيجي وفقا لمتغير المؤهل الدراسي باختلاف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات، ومن 10 سنوات فأكثر) حيث كان أعلى متوسط حسابي لأفراد عينة الدراسة ممن خبرتهم "من 10 سنوات فأكثر" فقد بلغ المتوسط الحسابي القيمة (4.02)، في حين كان أقل متوسط حسابي لأفراد عينة الدراسة ممن خبرتهم أقل من خمس سنوات فقد بلغ المتوسط الحسابي القيمة (3.75)، وليبيان مدى وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي، ويوضح الجدول (6) نتائج هذا الاختبار:

جدول (6) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود فروق في متوسطات استجابات افراد

الدراسة حول صعوبات ممارسة مشرفي التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في ادارات التعليم باختلاف سنوات الخبرة.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	2.917	2	1.459	1.572	0.210
داخل المجموعات	202.305	218	0.928		
الكلية	205.222	220			

يتضح من الجدول (6) أن قيمة ف بلغت (1.572) وهي قيمة غير دالة إحصائية حيث بلغت الدلالة الإحصائية المرتبطة بها القيمة (0.210)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود اختلاف دال إحصائية في متوسطات استجابات افراد الدراسة حول صعوبات ممارسة مشرفي التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في ادارات التعليم باختلاف سنوات الخبرة.

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية لمشرفي التخطيط والعاملين بإدارة التخطيط والتطوير بإدارات التعليم بهدف التحفيز والتشجيع لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتنويعها بما يحقق رضاهم.
- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وبيان أهميته وفوائده بين منسوبي وقيادات إدارات التعليم.
- زيادة المخصصات المالية اللازمة لتفعيل برامج ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بإدارات التعليم بالمملكة.



المراجع العربية:

1. الغفيلي، بدر عبدالعزيز بن محمد. (1437هـ). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
2. القرني، مها بنت شعلان. (1437هـ). تطوير أداء مديري إدارات التعليم في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية "برنامج تدريبي مقترح" [رسالة دكتوراه غير منشورة]. الرياض: جامعة الملك سعود.
3. الحكمي، فيصل. (2014م). الإدارة والقيادة الاستراتيجية وتطبيقاتها. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
4. البطي، عبدالله بن محمد. (1423هـ). الكفايات اللازمة لمديري التعليم بالمملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
5. وكالة التخطيط والتطوير التقرير السنوي لوزارة التربية والتعليم. (1432هـ)، متاح على الرابط : <https://p.hailsa.gov.sa/wp-content/uploads> تاريخ الاسترجاع في 1443/7/29هـ.
6. القحطاني، سالم بن سعيد. (2008م). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي. (ط2)، الرياض: مرام للطباعة.
7. الطعاني، حسن. (2009م). التدريب: مفهومه وفعاليته و بناء البرامج التدريبية وتقويمها. (ط1). الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
8. الزهراني، عبد العزيز صالح محمد. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 4(1)، 184-158.
9. الحر، عبد العزيز. (2009م). أدوات مدرسة المستقبل التخطيط الاستراتيجي. مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
10. العتيبي، حاكم. (2012م). واقع أداء الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة الاستراتيجية بمدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
11. الشهري، سعد غازي محمد أبو دية. (1437هـ). التخطيط الاستراتيجي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات إدارة المعرفة نموذج مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. الرياض: جامعة الملك سعود.
12. العطاوي، نوف بنت سعود بن مشعل. (1433هـ). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم الاجتماعية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
13. المطيري، خديجة بنت مرزوق. (1436هـ). واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الرياض: كليات الشرق العربي.
14. السكارنة، بلال خلف. (1431هـ). التخطيط الاستراتيجي. (ط1). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
15. وزارة التعليم، (1439هـ). الدليل التنظيمي لإدارات التعليم. من: <https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/Departments/GeneralManager/TotalQualityDepartment/Pages/dalilcomplet.aspx> تم الاسترجاع بتاريخ 1443/8/3.
16. أبو هاشم، محمد خليل. (1428هـ). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره [رسالة ماجستير غير منشورة]. غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التربية.
17. بن دمح، سمران بن نايف فلاح. (1438هـ). أثر التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في تطوير التعليم العام [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المراجع المترجمة:

1. Al-Ghufaili, Badr Abdulaziz bin Muhammad. (1437 AH). A proposed model for strategic planning in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia [unpublished Ph.D.]. Imam Muhammad Bin Saud Islamic University.



2. Al-Qarni, Maha bint Shaalan (1437 AH). Developing the performance of directors of education departments in light of the strategic leadership approach in the Kingdom of Saudi Arabia, "a proposed training program" [unpublished Ph.D.]. Riyadh: King Saud University.
3. Al-Hakami, Faisal. (2014 AD). Management and strategic leadership and its applications. Riyadh: King Fahd National Library.
4. Al-Bati, Abdullah bin Muhammad. (1423 AH). The necessary competencies for education administrators in the Kingdom of Saudi Arabia and methods for their development [unpublished Ph.D.]. King Saud University.
5. Agency for Planning and Development, Annual Report of the Ministry of Education (1432 AH), available at the link:
6. <https://p.hailsa.gov.sa/wp-content/uploads>. Retrieved on 29/7/1443 AH.
7. Al-Qahtani, Salem bin Saeed. (2008 AD). Management leadership shift towards a global leadership model. (Edition. 2), Riyadh: Maramer for printing.
8. Al-Taani, Hassan (2009). Training: its concept, effectiveness, and building and evaluating training programs (Edition.1). Jordan: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.
9. Al-Zahrani, Abdulaziz Saleh Muhammad. (2020). The role of strategic planning in improving the performance of education departments in the Makkah region in light of the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030. Journal of Economic and Administrative Sciences, 4(1), 158-184.
10. Al-Horr, Abdel-Aziz. (2009). School of the future tools strategic planning. Arab Bureau of Education for the Gulf States, Riyadh.
11. Al-Otaibi, Governor (2012 AD). The reality of school administration performance in the light of strategic management in the city of Riyadh [unpublished Ph.D.]. Imam Muhammad Bin Saud Islamic University.
12. Al-Shehri, Saad Ghazi Muhammad Abu Dayyeh. (1437 AH). Strategic planning in public education in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of knowledge management processes, a proposed model [unpublished Ph.D.]. Riyadh: King Saud University.
13. Al-Atawi, Nouf bint Saud bin Mishaal. (1433 AH). Obstacles to applying strategic planning in education offices in Riyadh [unpublished Ph.D.], College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
14. Al-Mutairi, Khadija bint Marzouk. (1436 AH). The reality of strategic planning in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia [Unpublished Master's Thesis]. Riyadh: Colleges of the Arab East.
15. Sakarna, Bilal Khalaf. (1431 AH). Strategic Planning. (i.1). Jordan: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
16. Ministry of Education, (1439 AH). The organizational guide for education departments. From: <https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/Departments/GeneralManager/TotalQualityDepartment/Pages/dalilcomplet.aspx> Retrieved on 3/8/1443.

**مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع**

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (79) May 2022

العدد (79) مايو 2022



17. Abu Hashem, Muhammad Khalil. (1428 AH). The reality of strategic planning in UNRWA schools in the Gaza Strip and ways to develop it [unpublished master's thesis]. Gaza: The Islamic University, College of Education.
18. Bin Damakh, Saran Bin Naif Falah (1438 AH). The impact of institutional strategic planning on the development of public education [unpublished master's thesis]. Naif Arab University for Security Sciences.

المراجع الأجنبية:

1. Chemwel, B., Leboo, C. & Koech, S. (2014). Factors that Impede the Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Baringo District, Kenya, International Journal of Humanities and Social Science, vol. 4, No. 5 (1). 114- 120.
2. Evans Nkumbwa.(2019). The Role Of Strategic Planning In School Improvement In Selected Secondary Schools Of Solwezi District, Zambia, A Dissertation Of Master Degree, The University Of Zambia.
3. Grant Hambright, Thomas Diamantes, (2004): Definitions, benefits, and barriers of K-12 educational strategic planning. Journal of Instructional psychology.
4. James Kinyanjui Mwangi.(2017).Effectiveness Of Strategic Planning Process In The Management Of Secondary Schools In Nakuru County Kenya. A Research Project For The Degree Of Master. Kenyatta University.
5. Rodríguez, M. Caballeroa, J. -Samper, R. Köseoglu, M. and Okumus, F. (2018). Revisiting the link between business strategy and performance: Evidence from hotels, International Journal of Hospitality Management, 72, PP. 21-31.
6. -Cokins, Gary.(2009). Performance Management: Integrating Strategy Execution Methodologies, Risk, and Analytics. USA: Wiley and SAS Business Series.
7. -Marshal (2016): The degree of schools leadership commitment in strategic planning , University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company.