

## The Reality of Strategic Planning in The Ministry of Education in The State of Kuwait from School Administrators 'perspectives

Dr. Maryam Ahmed Abdullah Al-Madhkur\*

(Received 19 / 1 / 2024. Accepted 25 / 2 / 2024)

### □ ABSTRACT □

The study aimed to identify the reality of strategic planning in the Ministry of Education in the State of Kuwait from the point of view of public education school principals. The descriptive survey approach was used, and to achieve the objective of the study, a questionnaire was developed, The study sample consisted of (27) managers who were selected in a simple random way, and (205) managers were selected by a stratified sample method. The results of the study showed a blurry in the meanings of the concept of strategic planning followed by the Ministry of Education. While the degree of approval of the directors of the Schools about the clarity of the concept of strategic planning of the Ministry of Education are few for all concepts of it, as the five strategic planning concepts received a low degree. In addition, the degree of approval of school principals about the considerations that were followed when determining the vision and mission of the ministry was few. As well as the approval of school principals on the considerations that were followed when determining the objectives of strategic planning. Furthermore, the researcher gave many recommendations such as linking the strategic plan of the Ministry of Education to the educational policy and working to translate it into a procedural reality, and spreading the culture of planning among the people of the educational field through training programs and cultural seminars.



Copyright :Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

---

\* Associate Professor - Department of Educational Administration - College of Education - Kuwait University

## واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام

د. مريم أحمد عبدالله المذكور\*

تاريخ الإيداع 19 / 1 / 2024. قبل للنشر في 25 / 2 / 2024

### □ ملخص □

هدفت الدراسة الى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (27) مدير ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، و(205) مدير و مديرة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ضبابية في مدلولات مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي اتبعته وزارة التربية، حيث كانت درجة موافقة مدراء المدارس حول مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية قليلة لجميع مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، حيث حصلت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي الخمسة على درجة قليلة، و كانت درجة موافقة مدراء المدارس حول الاعتبارات التي أتبعت عند تحديد رؤية ورسالة الوزارة قليلة، كذلك موافقة مدراء المدارس على الاعتبارات التي أتبعت عند تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي، بينما كانت درجة موافقة مدراء المدارس على أبرز الفوائد المتوقعة من خلال تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي كبيرة، وقدمت الباحثة العديد من التوصيات منها ربط الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية بالسياسة التربوية والعمل على ترجمتها الى واقع اجرائي، ونشر ثقافة التخطيط بين أهل الميدان التربوي من خلال البرامج التدريبية و الندوات الثقافية.



حقوق النشر: مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

\*أستاذ مشارك -قسم الإدارة التربوية- كلية التربية - جامعة الكويت

**مقدمة:**

تعد التربية أداة تغيير وتطوير المجتمعات لبنائها والارتقاء بها، وتحتاج التربية في إدارة عملياتها إلى قيادات تربوية فاعلة، تتولى إدارة مؤسساتها التربوية وتوجيه أنشطتها نحو تحقيق التنمية المستدامة. وحتى تقوم المؤسسات التربوية بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه لتعد الأجيال لمستقبل أفضل؛ يجب عليها تبني التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي أساس الإدارة ومن أهم وظائفها، ودون توافره تصبح إدارة المؤسسات مجرد خطوات وإجراءات عشوائية، ويجعل المؤسسات عرضة لمفاجآت وأزمات ليست بالحساب مما يهدد وجودها ومستقبلها.

وأصبح تفعيل التخطيط الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية لبلورة الاتجاهات المستقبلية الناجحة للمؤسسات التربوية، ولاعتباره عملية يتمكن عن طريقه القادة التربويون من توجيه المؤسسات التربوية نحو الأهداف المنشودة، ولانتقال من إجراءات وعمليات إدارية يومية ومواجهة أزمات إلى رؤية شاملة للعوامل الداخلية والخارجية والفرص والمخاطر؛ وذلك لتحقيق آمال وطموحات المجتمع من المؤسسات التربوية في ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة التي تهدد كيان المؤسسات والمنتسبين إليها والعاملين بها.

**مشكلة الدراسة:**

يتسم العصر الحالي بعدم الاستقرار، وتسارع وتيرة المتغيرات في مجالات عدة، منها المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي، والمؤسسات التربوية في حاجة إلى مساندة هذه المتغيرات نظراً لأهمية أهدافها ودورها، مما يستوجب إعادة النظر في ممارسة العمل الإداري القيادي أسلوباً وفكراً وممارسةً. ويتعين على القادة أن يمتلكوا المقدرة على التخطيط الاستراتيجي للتكيف مع طبيعة العصر، فالعصر هو عصر الثورة المعرفية والتكنولوجية الذي يتطلب قادة استراتيجيين في تفكيرهم، وخاصة أن توافر المقدرة على التخطيط الاستراتيجي في هذا العصر هي الميزة التنافسية الرئيسية، فالأفعال تتحسن من خلال التخطيط، والتخطيط ببساطة هو العملية التي تجعل الأفراد والمؤسسات تتجنب أي شيء غير ذي فائدة، أو مرتفع التكلفة، أو على درجة عالية من الخطورة.

والمؤسسات المعاصرة عامة والتربوية خاصة تحرص على نشر التخطيط الاستراتيجي من أجل زيادة قيمة المؤسسة عند الأفراد، وإن إيمان الإدارة بأهمية التخطيط الاستراتيجي في مجال العمل اليومي من شأنه المساهمة في نشر هذا الفكر الاستراتيجي (السالم، 2005)، فالإدارة الاستراتيجية هي فكر ومضمون وسلوك، وهي الوسيلة الفعالة لتحسين مستوى الأداء (الحسيني، 2006).

ولقد أكد بون (Bonn, 2005) على مجموعة من العناصر للفكر الاستراتيجي للإدارة، وهي أنماط التفكير التي يمكن من خلالها النظر إلى المؤسسة والتعامل معها على أنها نظام كلي يجمع بين الأجزاء المختلفة، والإبداع بمعنى المقدرة على إيجاد حلول جديدة وبدائل جديدة، وابتكار أساليب أفضل للأداء لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، والرؤية المشتركة التي تحقق الإلتزام من قبل جميع العاملين في المؤسسة.

وكذلك أكد مولوا (Mulwa, 2003) أنه من أجل الوصول إلى أفضل النتائج، فإنه يجب تسخيرها من قبل أفراد ذوي خبرات وقدرات، واعتبار العمل التحضيري الأساسي في تكوين بنية المعلومات، والتعرف على الحاجات الوثيقة الصلة بتوقعات وظروف مختلف أصحاب المصلحة جزءاً جوهرياً من العملية، وهناك ضرورة لإدماج جميع أصحاب المصلحة الذين يشكلون جوهر القيادة وهويتها وبدون استثناء.

ولقد تدرب مدراء مدارس التعليم العام على التخطيط الاستراتيجي كمفهوم علمي وأسلوب تطبيقي من خلال ما تم في فترة إعدادهم للوظائف الإشرافية بحضور الدورات التدريبية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وبحضور البرامج التدريبية أثناء الخدمة والتي تختص بالتخطيط وإدارة المشاريع التربوية، وهذا بالإضافة إلى حضورهم المؤتمرات والندوات والمحاضرات وورش العمل المتعلقة بالتخطيط التربوي، وبما أن التخطيط الاستراتيجي حاجة ملحة تفرض حتمية وجوده وليس من الكماليات، لذا من الضروري الكشف عن واقعه في وزارة التربية من وجهة نظر محايدة وهم مدراء مدارس التعليم العام.

بناء على ما سبق، تحاول الدراسة الحالية الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر مدراء مدارس التعليم العام؟  
أسئلة الدراسة:

يتفرع من السؤال الرئيسي أسئلة الدراسة التالية:

1. ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام؟
2. ما الاعتبارات التي أتبعته عند تحديد رؤية ورسالة الوزارة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام؟
3. ما الأهداف التي تسعى إليها الوزارة من خلال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام؟
4. ما الاعتبارات التي أتبعته عند تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام؟
5. ما أبرز الفوائد المتوقعة من خلال تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام؟

6. ما العوامل التي قد تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام؟
7. ما أبرز المعوقات التي قد تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية والتعرف على:

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة التربية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام.
2. الاعتبارات التي أتبعتها وزارة التربية عند تحديد رؤية ورسالة الوزارة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام.
3. الأهداف التي تسعى إليها الوزارة من خلال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام.
4. الاعتبارات التي أتبعته عند تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام.
5. أبرز الفوائد المتوقعة من خلال تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام.
6. العوامل التي قد تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام.
7. أبرز المعوقات التي قد تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها وهو التخطيط الاستراتيجي؛ وهو سلوك إداري أساسي يتوجب أن يمارس من قبل الإدارات العليا للمؤسسات عامة، ومن الضروري البحث في هذا المجال في المؤسسات التربوية لخطورة دورها حتى يتسنى زيادة فرص نجاحها، ولذلك وجب الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية من وجهة نظر قيادات وحداتها التعليمية وهم مديري مدارس التعليم العام.

وتعتبر هذه الدراسة إثراء للمكتبة التربوية العربية، لأنها الدراسة الأولى - على حد علم الباحثة - التي تتناول موضوع التخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية بدولة الكويت، ومن المتوقع أن تكون هذه الدراسة سد جزء في الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي على المستوى المحلي والإقليمي.

ومن المؤهل أن يستفيد من هذه الدراسة قادة المؤسسات التربوية عامة، وقيادات وزارة التربية والعاملون فيها خاصة؛ وذلك لتعميق وعي القادة والعاملين فيها بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي وتفعيله بصفته أداة التغيير والتطوير المستحب.

ومن المؤكد أن يستفاد من هذه الدراسة الباحثون التربويون من خلال تنشيط الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وكذلك تطوير أدوات قياس جديدة في هذا الموضوع وتطبيقها على مؤسسات تعليمية أخرى.

#### مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تخطيط مكثفة تقدم أساساً عقلياً لتوزيع الموارد وصياغة الاستراتيجية، وهناك ضرورة للتعاون والتواصل مع الهيئات ذات الصلة، وتطوير أهداف البرامج الواقعية وتطوير وتنفيذ الاستراتيجية (Michael, 2004).

والتعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي بهذه الدراسة هو عملية ذهنية تحليلية مقصودة تتم عبر خطوات ومراحل متتابعة لحسن استثمار وتنظيم الموارد والأنشطة والبرامج بغية تحقيق الانتقال من وضع تربوي راهن إلى آخر مستقبلي مأمول يحقق تطلعات المجتمع الكويتي.

#### حدود الدراسة:

تنقيد الدراسة بالحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية: حيث تنقيد الدراسة بتحقيق الهدف الرئيس لها والذي يتمحور حول دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية من حيث مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي عند وزارة التربية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام، والتعرف على الاعتبارات التي أتبعها وزارة التربية عند تحديد رؤية ورسالة الوزارة، والتعرف على الأهداف التي تسعى إليها الوزارة من خلال التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على الاعتبارات التي أتبع عند تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على أبرز الفوائد المتوقعة من خلال تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على العوامل التي قد تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على أبرز المعوقات التي قد تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

2. الحدود المكانية: شملت الدراسة مدارس التعليم العام التابعة لوزارة التربية بدولة الكويت مدارس الذكور والإناث، والموزعة في مناطقها التعليمية الست واشتملت على المراحل الدراسية الثلاث (الابتدائي والمتوسط والثانوي).

3. الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مديري مدارس التعليم العام قوامها (205) مدير ومديرة مدرسة.

4. الحدود الزمنية: استغرق العمل الميداني لهذه الدراسة العام الدراسي 2020 / 2021.

#### الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري التخطيط الاستراتيجي، وما يتعلق به من مفاهيم مترابطة، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المعاصرة في هذا المجال.

**أولاً: الاستراتيجية والاتجاه الاستراتيجي:**

الاستراتيجية تعني خطة أو طريقة لإنجاز شيء ما على مدى طويل من الزمن، وهي لفظ مشتق من لفظ (Strategos) الإغريقي الذي يعني قائد الجند (Ahonen, 2005)، وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهوم الاستراتيجية بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة للمعارك.

وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلفاً وصارت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات الحديثة والمبادرة والرائدة والمهمة بتحليل بيئتها والمستجيبية لها (المغربي، 1999)، وأوضح عبد الحي (2006) أن الاستراتيجية هي "وسيلة اكتشاف الواقع، ومحاولة تحليل الصعوبات في المستقبل، ووضع أساليب مواجهتها مما لا يعوق تنفيذ الخطة، وبما يتضمن الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد المادية والبشرية، واحتساب كل ردود الفعل التي يمكن أن تنشأ عند تطبيق الخطة ومحاولة تسخير كافة الطاقات لمصلحة الأهداف الموضوعية" (ص. 74).

وليس من اليسير كما يرى مندوره ودرويش (1994) وضع تعريف للاستراتيجية بكلمات قليلة، فيحتّم أولاً التعرف على أبعادها الرئيسية لفهم المقصود منها بحسب السياق الذي تستخدم فيه. ويشير المغربي (1999) إلى ما أورده توماس (Thomas) على أن الاستراتيجية هي أنشطة وخطط تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التواء أهداف المؤسسة مع رسالتها، والتواء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في الوقت نفسه. وكذلك أورد المغربي (1999) تعريف أنسوف (Ansoff) للاستراتيجية على أنها تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، وال المدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها. والاستراتيجية كما أكد هاي وماجلوف (Hay&Majluf, 1999) تتصف بالتالي: 1- تحدد وتكشف الغرض التنظيمي وتضعه في اعتبارات الأهداف طويلة الأجل، وبرامج العمل، وأولويات الموارد المخصصة؛ 2- تختار الأعمال والمؤسسات التي تعمل أو ستعمل فيها؛ 3- تحاول إنجاز مصلحة مستدامه طويلة المدى في كل أعمالها من خلال الاستجابة المناسبة للفرص والمخاطر في بيئة المؤسسة ونقاط قوة وضعف المؤسسة؛ 4- تتعرف على المهام الإدارية المميزة، والعمل والمستويات التنظيمية في المؤسسة؛ 5- تتبع نمط قرارات متكامل، وموحد ومتناسك؛ 6- تحدد طبيعة الإسهامات الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تنوي عملها لزيائنها؛ 7- تعبر عن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؛ 8- هادفة إلى تطوير ورعاية الكفاءات المحورية للمؤسسة؛ 9- والاستراتيجية وسيلة لاستثمار الموارد المالية والمعنوية المختارة لتطوير القدرات المؤكدة للمصلحة التنافسية المستدامة.

ويجب تحديد الاتجاه الاستراتيجي الذي يتمثل في تحديد العناصر المكونة له، وهي: القيم، والرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية. فالقيم تمثل قناعات ومعتقدات تنعكس على تصرفات وسلوكيات وعادات مختلف أعضاء المؤسسة، فالقيم تعطي مرجعية لتصرفات العاملين ودستوراً أخلاقياً يسترشد به، كما تعزز بناء ثقافة المؤسسة ورؤيتها وتشكل مرجعاً أساسياً للرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، والرؤية تعطي إجابات واضحة عن اتجاه المؤسسة المستقبلي، وماذا ستكون عليه في المستقبل، وتساعد الرؤية في تركيز الجهود وشحن الهمم وتوصيل قيم وقناعات الإدارة العليا لمختلف الجهات، فهي توحد الاتجاه لكنها متجددة باستمرار، أما الرسالة فتعطي إجابة لسبب تواجد المؤسسة وطبيعة عملها، فهي إحساس شخصي وجماعي عميق والتزام واع بالهدف الذي أنشئت من أجله المؤسسة، وتعطي الرسالة الإمكانية للمسؤولين في حشد فعال للموارد والطاقات الذهنية والبدنية للعمل معاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتشتق الأهداف الاستراتيجية وهي تعبير صادق لرؤية المؤسسة، والغايات والأهداف الاستراتيجية تمثل ركائز وخيارات أساسية تتمثل بمجموعة من استراتيجيات نمو وتوسع وتنوع للبرامج والمشاريع (الغالبي وإدريس، 2007).

وهناك علاقة قوية بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وصياغة رسالتها ونمط التفكير لدى الأفراد العاملين فيها، وآلية إدراكهم للمواقف والقضايا وكيفية توصيف الأمور وتشخيصها، ومن ثم تكوين وتشكيل التصورات والاتجاهات عن صياغة الأهداف ووضع خطط وبرامج وسياسات العمل بالمؤسسة.

وينتج عن مرحلة التخطيط الاستراتيجي صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، حيث يقصد بالرؤية التصورات، التوجهات، أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، حيث ذكر يحيوي (2016) أن الرؤية " تشير إلى ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً، ويقوم المخططون من قيادي المؤسسة بمحاولة تحديد الصورة الذهنية بوضوح، من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة؛ لتحديد الرؤية بصورة دقيقة (ص104).

لابد من المؤسسة التعليمية أن تضع بعين الاعتبار ثلاث نقاط مهمة أساسية في بناء رؤيتها، ذكرت في دراسة الهيدان (2021)، وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة؛ تحديد الرؤية المستقبلية؛ تعريف العاملين بالرؤية الاستراتيجية.

أما صياغة الرسالة فهي المرحلة التالية من مراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث تلخص الرسالة الغاية من وجود المؤسسة، وتحدد طبيعتها، وهويتها الحالية، وتكمن أهميتها في توحيد الجهود باتجاه واحد محدد، ونقل التشتت، وتحديد طبيعة المسؤوليات لكل وظيفة داخل المؤسسة، وتوزيع الأدوار بشكل مناسب (نايل، 2017).

تأتي الغايات والأهداف بعد مرحلة صياغة الرسالة، بحيث تشير إلى الغرض الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التعليمية المماثلة؛ إذ تحدد الغايات تبعاً لرسالة المؤسسة، فهي تعكس المفهوم الذاتي لها، وتساعد على توجيه الجهود والموارد المتاحة، بأقصى استفادة ممكنة (نايل، 2017).

الأهداف العاملة الشاملة تمثل الغايات، التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في المدى البعيد، وتتميز بالعمومية والشمول، وهي ترتبط ارتباطاً قوياً بالاستراتيجية، وتصاغ أهداف المؤسسة على ثلاث مستويات، وهي الأهداف الاستراتيجية، والأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية (يحيوي، 2016).

بعد تحديد رؤية المؤسسة، ورسالتها، ووضع الأهداف؛ يتضح لديها الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط الضعف والقوة التي تتسم بها، فيصبح بالإمكان طرح البدائل الاستراتيجية التي يمكن الاختيار من بينها، لبلوغ غاياتها (البقي، 2016).

ومن الأهمية أن تأخذ المؤسسة موضوع تحديد رسالتها وصياغتها مأخذ الجد والتأكيد على أهمية رسالة المؤسسة وتأثيرها في فكر وتصرف أفرادها من جهة، وانعكاسها على إدراك الأطراف الخارجية ذوي العلاقة عن إمكانيات وطموحات وتوجهات المؤسسة من جهة أخرى، وعلى ضوء صياغة الرسالة تتحدد هوية المؤسسة وثقافتها وتوجهاتها الاستراتيجية والسياسية وقواعد العمل للتنظيم الإداري فيها، ومن ثم تتحدد مقومات ومتطلبات تحقيق استقرار وبقاء المؤسسة ونموها (أبو بكر، 2004).

ومن الضروري أن تأخذ إدارة المؤسسة العلاقات التبادلية والتفاعلية بين عناصر الاتجاه الاستراتيجي عند إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط. وإذا كانت نقطة الانطلاق والنظر في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة هي الزمن الحاضر، فإن الرؤية تمثل المدى الشامل والواسع والمستقبلي للمؤسسة، في حين تمثل الرسالة حالة أكثر تحديداً من الرؤية وأوسع من الغايات الاستراتيجية، وتشتق الغايات والأهداف الاستراتيجية من الرسالة وفي ضوء القيم والرؤية، في حين تربط لاحقاً بأهداف العمليات وتوجهها (الغالي وإدريس، 2007).

### ثانياً: التفكير والتفكير الاستراتيجي:

التفكير بمعناه العام هو نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس والإدراك ويتجاوز الاثنين معاً إلى الأفكار المجردة، وبمعناه المحدد هو كل ما تدفق أو جرى من الأفكار، تحركه أو تستثيره مشكلة أو مسألة تتطلب الحل كما أنه يقود إلى دراسة المعطيات وتفحصها بقصد التحقق من صحتها، ومعرفة القوانين التي تتحكم بها والآليات التي تعمل بموجبها. والتفكير نشاط وتحري واستقصاء منطقي للتوصل إلى العديد من النتائج التي تبين مدى الصحة والخطأ لأية معطيات كانت، مادام به تمثيل داخلي للأهداف والوقائع والأشياء الخارجية (خليف، 2010).

ذكر الفيل (2019) في دراسته أن هناك أنواع متعددة من التفكير التي يمكن أن يستخدمها الإنسان عندما يواجه موقف ما، أحدها التفكير الاستراتيجي الذي يشمل التفكير الإبداعي، والتفكير الناقد، والتفكير التحليلي في وقت واحد، فهو أحد أهم الموضوعات البحثية والتربوية والسيكولوجية.

وأشار المصري وعامر (2019) إلى أن التفكير الاستراتيجي هو تفكير مركب يتطلب قدرات عقلية عالية وخبرات معرفية متميزة ممثلة بالتفكير الإبداعي، والتفكير الناقد، ويعتمد على مهارة توليد أفكار جيدة ومهارات التحليل والاستنتاج والتطبيق والتقييم (صد257).

التفكير الاستراتيجي يعد المنهج البديل للممارسات الإدارية في مجال الإدارة بصفة عامة، وفي مجال التخطيط واتخاذ القرارات بصفة خاصة، نظراً لتأكيد على جودة الفكر قبل جودة التصرف، وجودة المدخلات قبل جودة العمليات والمخرجات، فهو جوهر الوعي بالمستقبل وتصوره، أي هو مهارة رسم خرائط التي تقود من الحاضر لمواجهة المستقبل (سلطان، 2010).

ذكر العطار وعفيفي (2017) إلى أن التفكير الاستراتيجي يساعد الأفراد على الاستبصار، وينمي مهارات حل المشكلات لديهم، ويزيد من تصور وتخيل وتفسير ومسح البيئة؛ للحصول على معلومات مهمة، كما أنه يساعد الأفراد على تحديد الفرص المتاحة، ورؤية الظروف المستجدة الناشئة التي يمكن أن توفر ميزة تنافسية على المدى البعيد. ورأى Loehle (2010) أن التخطيط الاستراتيجي يعد جزءاً فرعياً من التفكير الاستراتيجي، حيث أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو إعداد سيناريو؛ وذلك لأن الهدف بدون سيناريو يصبح مجرد رؤية، ويعرف بأنه عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع، في رسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة؛ للاستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة للمستقبل من أجل الوضع التنافسي للمؤسسة.

حيث إن التفكير الاستراتيجي يختلف عن التخطيط الاستراتيجي، يعد التخطيط الاستراتيجي منتجاً، وينطلق التخطيط الفعال الناجح من الوضع الراهن إلى المستقبل القريب، في حين أن التفكير الاستراتيجي يعد عملية، وليس منتجاً، وينطلق من الماضي إلى المستقبل البعيد. وتؤثر مهارات التفكير الاستراتيجي على اتخاذ القرار حيث إن صنع القرار هو عملية معرفية وجدانية يتم فيها انتقاء المعلومات والمفاضلة بين البدائل وترجيح أفضلها تحقيقاً لأهداف صانع القرار، مع تصور كافة الاحتمالات المتوقعة والنتائج المترتبة وأثرها على الأهداف، وذلك في ضوء ما يضعه السياق من قيود (العطار وعفيفي، 2017).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن التفكير الاستراتيجي هو عملية تركيبية ناتجة عن حسن استثمار وتوظيف القائد لقدرات ومهارات التفكير في رسم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، باعتبار المؤسسة جزءاً من نظام بيئي متكامل يؤثر كل فرد فيه الآخرين ويتأثر بهم (حسن وإبراهيم، 2021، صد195).

**ثالثاً: التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:**

التخطيط هو علم أو طريقة عملية لإعداد القرارات وتنظيم تنفيذها (Mialaret, 1985)، وهو عملية اجتماعية لها مرتكزاتها الأيديولوجية والعملية والتكنولوجية والتنموية والتنبؤية (حجي، 2002). وفي ظل المتغيرات المتسارعة في وسائل الاتصال والمعلومات وفي عالم الاقتصاد والمال وفي عالم المعرفة وفي البنات المجتمعية عالمياً وإقليمياً ومحلياً.

وفي ظل اتساع نطاق العولمة حتم على التخطيط بمفهومه التقليدي أن يتطور إلى تخطيط استراتيجي بدأت إرصاصات ظهوره الفعلي في منتصف القرن الماضي (مصطفى، 2004). ولم يكن ظهور التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه بمعزل عن كل من الاستراتيجية والتخطيط التقليدي، ولقد كانت بداياته في المجال العسكري (Lerner, 1999)، ومن ثم ظهر التخطيط الاستراتيجي في عالم الأعمال، ومن بعدها كحقل دراسة (Vermillion, 2004).

وكانت البداية الفعلية للتخطيط الاستراتيجي في الخمسينيات وبلغت أوجها من منتصف الستينيات إلى منتصف السبعينيات (Lerner, 1999)، ولقد " أدت الظروف المستجدة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في منتصف السبعينيات وبداية الثمانينات إلى ظهور نظام التخطيط الاستراتيجي " (رامز، 1997، ص19). وكان الازدهار للتخطيط الاستراتيجي مقتصرًا على القطاع الخاص أثناء الثمانينات، وكان غير عابئ بالزبائن والتسويق والمشاركة السوقية ومخاطر الإدارة (Vermillion, 2004).

وتأخر انتقال التخطيط الاستراتيجي من الأعمال والصناعة إلى التربية ولم يكن ذلك الانتقال واقعاً ملموساً إلى في عقد الثمانينات (Morison & Wilson, 2003)، غير أن الانتقال هذا لم يكن بنفس المستوى في كافة القطاعات التربوية، إذا كان قطاع التعليم العالي ولا يزال هو الأكثر استثناءً وقدرةً على إدخال التخطيط الاستراتيجي إليه باعتبار قطاع التعليم العالي أكثر شبهاً وقرباً لقطاع الأعمال في ظل المنافسة الاستراتيجية (Battle, 1999). أما القطاع المدرسي فقد تأخر الدخول الحذر للتخطيط الاستراتيجي إليه حتى أوائل التسعينات (مدبولي، 2001)، وظل يواصل تطوره عبر نماذجه ووسائله المتعددة ليصل إلى ما هو عليه اليوم كضرورة للاستجابة لتحديات النقص في الموارد، وتحديات العولمة، وتحديات التغيرات السريعة والحادة في الظروف البيئية (Martinez, 2004)، ورغم نبذه والتخلي عنه إلى حد ما لفترة تزيد عن العقد من الزمان مما شجع Mentzberg (1994) التعليق حول صعود التخطيط الاستراتيجي حتى صار هاجساً لدى المؤسسات الأمريكية أنه حل لكل المشكلات.

والتخطيط الاستراتيجي يعد أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل، ويعرف بأنه "عملية تحديد التوجهات طويلة الأجل التي تحقق التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها، وبين هذه الرسالة والبيئة من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم للاستراتيجية المناسبة" (البوهي، 2011، ص307).

ويمثل التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية؛ بوصفه العملية الأكثر أهمية بين العمليات الإدارية، ويشير إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية (جرادات، 2013، ص123).

**رابعاً: أهمية التفكير الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي:**

لابد من التمييز بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي لتحديد العلاقة بين المخطط من جهة وصياغة الاستراتيجية من جهة أخرى. فالكيفية التي تكون عليها صياغة الاستراتيجية هي الاهتمام بما يتعلمه المدير من إدراك

خبراته الشخصية، وإدراك خبرات الآخرين في المؤسسة، بالإضافة إلى البيانات الواقعة من بحوث وغيرها، ثم تركيب ذلك التعلم في رؤية للتوجه الذي ينبغي أن يتبعه العمل.

التفكير الاستراتيجي هو تفكير يستشرف المستقبل، ويحدد اتجاهاً يقود المؤسسة لاستغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع ويحاول التأثير لجعل ذلك يقع، ويختلف التخطيط الاستراتيجي عن التفكير الاستراتيجي فالتخطيط الاستراتيجي عملية تحليلية بينما التفكير الاستراتيجي هو معالجة للبصيرة ( عبدالرحمن والدباس، 2019).

يكن التخطيط الاستراتيجي في الصياغة والتنفيذ الاستراتيجي، ويمكن أن تُجزأ بدقة، أما التفكير الاستراتيجي هو الصياغة والتنفيذ الاستراتيجي متفاعلتان معاً في آن واحد، حيث نجده في الدور الإداري والتنظيمي في عملية التنفيذ، فالتخطيط الاستراتيجي هو توفر المستوى الأدنى من المعرفة للمدراء ليدافعوا عن أنشطة المؤسسة، بينما التفكير الاستراتيجي، المدراء لديهم فهم للنظام كامل، بالإضافة إلى العلاقة بين الأدوار والوظائف في النظام، والترابط بين الأدوار التي تقوم على تشكيل النظام (Gardner, 2015).

التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يتنبأ بأدق التفاصيل المستقبلية، ويسيطر من خلال أنظمة القياس ومراقبة المتغيرات بدقة، والتفكير الاستراتيجي لتنبؤ فقط بصورة وشكل المستقبل، ويعتمد على المراجعة الذاتية بشكل يومي للهدف الاستراتيجي بحيث يصعب قياسه أو رصده (نوري والخولاني، 2018).

تبعاً لما سبق تتضح أهمية التفكير الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي، يكون ما يتميز به التفكير الاستراتيجي في توفير طرق التبصر، وتوظيفها في اتخاذ القرارات، فهو تفكير تشاركي، يمتاز بطول المدى، يشتمل على جميع جوانب المؤسسة، ابتكاري يأخذ بالاعتبار جميع إمكانيات المؤسسة، ويحدد الفرص ويستفيد منها (المصري وعامر، 2019). أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية عقلانية تتطلب مهارات التحليل في التخطيط لكيفية إنجاز الاستراتيجية، بينما التفكير الاستراتيجي يعتمد على الحدس والإبداع في خلق آفاق جديدة ورؤية لمستقبل المؤسسة، كما أن التفكير الاستراتيجي هو عملية مستمرة من أجل إيجاد التفاعل بين حاضر المؤسسة ومستقبلها وليس مجرد خطة سنوية ( ترغيني، 2015).

وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يحقق ويدعم الاستراتيجيات التي وضعت في عملية التفكير الاستراتيجي؛ فهو يحتاج إلى تفكير عميق ونظرة شاملة للأمور وإشراك مختلف القوى الفاعلة في المؤسسة في عملية التفكير والذي يشكل جوهر التخطيط الاستراتيجي، لكن رغم الاختلاف بين هذين المصطلحين إلا أنهما مفهومين متكاملين يشكلان أساس الإدارة الاستراتيجية الفعالة (العشي، 2013).

ونذكر حسن وإبراهيم (2021) أن من أهم خصائص التفكير الاستراتيجي أنه تفكير مستقبلي، إيجابي، وتفاؤلي، وطموح، وواقعي، وابتكاري، وجماعي، مبني على الحقائق ومرن، أكدها ترغيني (2016) في دراسته بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة.

أوضح البقمي (2016) التفكير الاستراتيجي يتطلب تغيير المعتقدات الراسخة لتحقيق النجاح، ويعني ذلك ضرورة أن يقوم القائد أو المدير بتحديد المعتقدات الراسخة لديه، وتحديد الآثار التي يمكن أن تترتب عليها، وتحديد المعتقدات الراسخة البديلة التي يمكن اعتناقها وكيف يمكن إحداث هذا التحول.

ومع غياب التفكير الاستراتيجي، لن تفيد أية استراتيجيات أو خطط مهما كانت دقتها وموضوعيتها ومهما كان اكتمالها (أبو بكر، 2004)، بل وأكثر من ذلك إذ تكون بعض الخطط والبرامج والقواعد والسياسات والأنظمة مقيدة للتفكير

الاستراتيجي، وعليه تكون تلك الخطط والبرامج والسياسات والأنظمة ذاتها من أدوات إهدار الموارد من جهد ومال ووقت.

أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من خلال تزويد المؤسسة بالفكر الرئيسي لها، وتحديد الرؤية المستقبلية، التي تسهم في تكوين الأهداف والخطط والسياسات وتقييمها، ويساعد كذلك في تحديد القضايا الجوهرية التي تواجه المؤسسات التعليمية، ومن ثم تصنع القرارات المنطقية الرشيدة، وتولد لدى القيادات الشعور بالقدرة على المراقبة، وتقييم الأداء، والسيطرة على مستقبل المؤسسة التعليمية، كما أنه ينمي روح المسؤولية تجاه المؤسسة وأهدافها ورسالتها، للسعي لإحداث التغيير، وبلوغ أهدافها (الهدان، 2021).

يعد المسح البيئي أمراً بالغ الأهمية في بداية أي عملية تخطيط، ومن الواضح أن التغذية الراجعة في النهاية تمثل جانباً مهماً في كل نموذج تخطيط، وكلاهما يعطي البحث المؤسسي دوراً بارزاً في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى البحث المؤسسي الجيد للمقارنة مع المنافسين في المجال، وتحليل مجموعة قبول الطلاب، وتقييم نتائج الطلاب والخريجين، وجمع التوقعات الديموغرافية والاقتصادية، ومراقبة استخدام المساحة والمرافق، و تقييم تأثير البرامج والسياسات، فإنها ترتبط جميعها ارتباطاً مباشراً بالتخطيط الاستراتيجي الفعال (James, 2004).

صنف التخطيط الاستراتيجي إلى عدد من الاستراتيجيات المتنوعة، ولكن جميعها تصب في أربع أنواع، تطرقت لها الهدان (2021) في دراستها، وهي: استراتيجية الاستقرار؛ واستراتيجية النمو؛ واستراتيجية الانكماش؛ والاستراتيجيات المركبة.

#### خامساً: مهارات التفكير الاستراتيجي:

اقترح توفيق (2003) عشر خطوات لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى المديرين كما يتبين في الشكل (1)، وهذه الخطوات هي: 1- إعداد تحليل وفقاً لطريقة (SWOT): وهذه الكلمة مكونة من الحروف الأولى لأربع كلمات، هي: (Strengths, Weaknesses, Opportunities, & Threats) أي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. وهذا التحليل يشكل الخلفية المتحركة التي يتم من خلالها استعراض جميع التغيرات الخارجية والعالمية؛ 2- تحليل القيمة المضاعفة: وهي أداة تحليلية ابتكرها بورتر للتطبيق بفكر الإداري إلى نقطة تبعد عن سطح الأرض، كما لو كان راكباً طائرة مروحية. ويكون تركيز البؤرة في هذه الحالة على الميزة التنافسية المتجهة إلى الداخل والتي تولدت عن قيمة مضافة معينة حققتها المؤسسة لمقارنتها بالقيمة نفسها التي حققها المنافسون؛ 3- تحليل وضع المنافسة: يهدف للنظر إلى القوى الخارجية للتهديد المتمثلة في ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة، والتهديد الناتج عن منتجات أو خدمات جديدة. ويؤخذ بعين الاعتبار كل من المقدرة الاقتصادية للموردين، والمقدرة الاقتصادية للعملاء، والتغير الذي حدث في وضع المنافسة الحالية، والتفاعل بينها، إلى جانب دراسة الحواجز المانعة لدخول الأسواق القائمة في الوقت الحاضر؛ 4- التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسية: إذ تحتاج الإدارة إلى التنبؤ بمسيرة العوامل الخارجية الرئيسية، التي تمكنها من تركيز بحثها إزاء التغيرات البيئية فيما يشكل الاتجاهات الرئيسية لأسلوب تفكير المؤسسة؛ 5- إعداد أكثر من مجرد اثنين من السيناريوهات: فالمطلوب يحتاج إلى مهارات عديدة، تبدأ بإعادة تفكير المديرين بالمتغيرات البيئية المحتملة، واستشراف المستقبل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛ 6- استعراض الآثار والمواقف الاستراتيجية وتأثيرها على المؤسسة: وذلك من خلال مناقشة كل سيناريو من قبل أفراد المؤسسة ككل؛ 7- اتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالتنظيم؛ 8- اتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد

والكفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجيات والكفاءات؛ 9- بدء عملية التخطيط؛ 10- وأخيراً إعادة تشكيل عمليات التغذية الراجعة حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات.

وهذا يؤكد ما أشار إليه بون (Bonn, 2005) بأن التفكير الاستراتيجي لا يحدث ببساطة في ذهن الفرد، ولكنه يتأثر بالسياق الاجتماعي الذي يعمل فيه. فسلوك الفرد في المؤسسة ينظر إليه من جانبين: الفرد نفسه، والفرد كمثل عن الجماعة فهو يمثل قيم ومعتقدات ومفاهيم الجماعة. لذا فلا بد من تناول مستويات عدة ذات تأثير على المفكر الاستراتيجي إضافة إلى خصائصه، والديناميات التي تحدث ضمن المجموعة، وكذلك السياق التنظيمي للمؤسسة. فالتفكير الاستراتيجي ليس نشاطاً ذهنياً فردياً خالصاً، ولكنه يتأثر بالسياق الاجتماعي والسياسي للمؤسسة، ويتطلب فهم التفكير الاستراتيجي في سياق تنظيمي وإن نتجاوز التركيز على الأفراد، لنتفحص بدقة سياق المجموعة.

وتم تحديد ثلاث خصائص لفهم تأثير السياق التنظيمي على التفكير الاستراتيجي:

1. **الثقافة التنظيمية:** وتعتبر مكوناً أساسياً في البيئة الداخلية للمؤسسة، وتمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملاتها مما يعطي لهذه المؤسسة تفرداً وخصوصية وهوية تميزها عن المؤسسات الأخرى، وهذه الثقافة تتأثر بعدة عوامل مثل بيئة العمل التي توجد فيها المؤسسة ثم المديرين الاستراتيجيين والقادة وما يحملون من قيم أساسية وافتراضات حول العمل وطبيعته، وخبرة هؤلاء القادة وممارستهم التي تتجسد بسلوكيات يراد نشرها في إطار المؤسسة، وهناك علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية والأداء في المؤسسات، لذا تحرص المؤسسات على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تجسدها قوة هذه الثقافة ومدى التزام العاملين بها، فالثقافة التنظيمية كمفردة من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ذات أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها.

2. **البنية التنظيمية:** وتعني بتوضيح وسائل الاتصال، ومجالات التعاون بين العاملين في المؤسسة، ويمكن تمييز نوعين من المؤسسات من حيث البنية: فهناك مؤسسات ذات بنية عضوية وأخرى ذات بنية ميكانيكية. (Bonn, 2005).

3. **نظام الحوافز:** إذا كانت المقدرة على التفكير الاستراتيجي ضرورية فإن البعد الجديد الذي يجب أن يكون محط أنظار الإدارة العليا في المؤسسات اليوم هو التفكير في كيفية إتاحة الفرصة للمديرين لاكتساب مهارة التفكير الاستراتيجي، وتوفير ما يساعدهم بالتجربة العملية عند صياغة الاستراتيجية، وكيفية تطوير خبراتهم لإكسابهم صفات استراتيجية ضرورية لتحقيق النجاح الاستراتيجي المطلوب للمؤسسة، فتقدير الخبرة الاستراتيجية وتنميتها تحتاج إلى نظام مكافأة مبني على تقويم الإنجاز الاستراتيجي، مما يحفز رغبة المديرين بالاستمرار في التفكير المنهجي الاستراتيجي (أبو قحف، 2002). ويتطلب تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي مجموعة من المقومات من أبرزها تصميم الحوافز وربطه بممارسة الإدارة الاستراتيجية، وما يرتبط بها من تفكير استراتيجي، وإنجاز الخطط الاستراتيجية، وتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها بالإضافة إلى إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أفراد المؤسسة في متابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المؤسسة ورسالتها، وبناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي الاستراتيجي، والرؤية العلمية لدى أفراد المؤسسة، بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بموضوعية؛ وأخيراً تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية ووضع سياسيات وقواعد العمل، اعتماداً على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج، أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية (أبو بكر، 2004). وإذا كان تعزيز مقدرات العاملين على التفكير الاستراتيجي يعتبر شيئاً مهماً لا بد من تبنيه كخيار

استراتيجي، فموضوع مكافأة المديرين المتميزين بالحدس والإبداع يمثل ضرورة ملحة لا بد من إدارته بموضوعية ومحاولة تعميمه على بقية العاملين أيضاً (السالم، 2005).

إن المعلومات والتفكير متلازمان ومتكاملان، فالتفكير يعيد تشكيل المعلومات، وتستدعي المعلومات التفكير، ولذلك فإن المعلومات ليست بديلاً عن التفكير (ابراهيم، 2000)، وتؤدي المعلومات دوراً أساسياً في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج عناصر البيئة الداخلية تساعد على الوقوف على مجالات القوة والضعف التنظيمي. إلى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية التي تهدف إلى تحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة أمام المؤسسة. نظام المعلومات الاستراتيجي يجب أن يتسم بالدقة والتوقيت الصحيح، والارتباط الوثيق بالموضوع، يمكن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يصون الموارد النادرة ويحافظ على الموارد البشرية المتاحة، ويحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد (المغربي، 1999).

#### سادساً: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

قد تكون خصائص الأشياء أكثر قدرة على تمييزها لأن المعرفة الإنسانية في مجملها لا تتعدى الخصائص إلى الحقائق. وللتخطيط الاستراتيجي عدد من الخصائص التي تميزه عن غيره من الطرائق وتدل عليه، ومن هذه الخصائص ما يلي (خطاب 2005؛ السالمي، 1998؛ الهلالي، 2006؛ Maidique, 2000؛ Mulwa, 2003):

- 1- الشمول والتكامل: بمعنى استيعاب التفاصيل والجوانب في المؤسسة وفي عمليات التخطيط الاستراتيجي وأخذها جميعاً في الحسبان وربط هذه التفاصيل والجوانب لتتكامل على مستويات أفقية ورأسية في المؤسسة والعمليات التخطيطية؛
- 2- المرونة: بمعنى القدرة على صنع التغيرات والتعامل مع المواقف المتغيرة سواء في المؤسسة أو في العمليات التخطيطية؛
- 3- التفاعل: بمعنى تأثير المستويات الإدارية المتعددة في بعضها البعض عند قيامها باتخاذ القرار والتأثير المتبادل بين كل من التخطيط والتنفيذ؛
- 4- الرسالية: بمعنى توجيه وتوكيد الرؤية المستقبلية للمؤسسة والالتزام بها وبما يرافقها من القيم المتمثلة في المبادئ والمعايير والمعتقدات والتصرفات المعتمدة من قبل أعضاء المؤسسة التي يشعرون أنهم يمثلونها؛
- 5- التشخيص: بمعنى التعويل على استخدام البيانات والأساليب التشخيصية في أثناء العملية التخطيطية؛
- 6- التركيز: بمعنى تصويب الاهتمام والانتباه وتركيزها على عدد محدود من القضايا المختارة؛
- 7- التوقعية (الاستباقية): بمعنى القدرة على مواجهة المواقف الجديدة والقدرة على التعامل مع المستقبل وعلى رؤية الحوادث قبل وقوعها وعلى تقويم ما يترتب في المدى المتوسط أو المدى الطويل وعلى ما يتخذ من قرارات وإجراءات؛
- 8- التشاركية: بمعناها الاجتماعي والديمقراطي في صناعة القرار واتخاذها إلى حد ظهر معه التخطيط الاستراتيجي التشاركي؛
- 9- الوضوح والسهولة: بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي ليس عملية غامضة أو مبهمه لأنه ليس عالي التقنية ولا بحاجة كبيرة إلى مصادر مالية أو خبرات خارجية؛
- 10- التنظيم: بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي يدعو إلى اتباع عملية مركبة ومبنية على البيانات. وهو مدخل إداري منظم لإطلاق طاقات المؤسسة لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تحددها الإدارة.
- 11- الدينامية: وتأتي دينامية التخطيط الاستراتيجي من الضرورة التي وجد بموجبها لمواجهة دينامية البيئة التي تتواجد فيها المؤسسات والتي تتطلب المعالجة الدينامية التي يتمتع بها التخطيط الاستراتيجي بما تعنيه هذه الدينامية من استمرار وتواصل لأن النظام الديناميكي تكون فيه المكونات متصلة ومتشابكة مع بعضها البعض.

هناك أدوات تسهل عملية التخطيط الاستراتيجي للقيادات العليا، وهي عشرة أدوات مهمة ذكرها James (2004):

1- تحليل SWOT، يكمن التحليل في نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمؤسسة، فهي قلب التخطيط

الاستراتيجي، واحدة من أكثر الاستراتيجيات الناجحة من بين أدوات التخطيط الاستراتيجي، حيث يقوم تحليل SWOT بتقييم قدرة المؤسسة التعليمية من خلال الكشف عن التوافق بين موارد وبرامج المؤسسة مقابل بيئتها الخارجية، تم تصميم تحليل SWOT لتسهيل عنصر المسح البيئي للتخطيط الاستراتيجي من خلال مطالبة المشاركين في تطوير الخطة بالتفكير في السياق الذي تعمل فيه منظمة معينة وتقييم المنافسة. نقاط القوة والضعف داخلية أو متأصلة في المنظمة، عن طريق عدد من التقنيات (على سبيل المثال، العصف الذهني، ومجموعة nominal، والتصويت المتعدد، وأنواع مختلفة من جمع البيانات وتحليلها) في إجراء تحليل SWOT، ولكن الأمر كله يتعلق بمكانة البيئة التنافسية التي تكون فيها المنظمة؛ 2- تحليل TOWS، يمكن اعتبار تحليل TOWS، أو المصفوفة، نتيجة طبيعية أو متبادلة لتحليل SWOT. تعني "تحويل الفرص ونقاط الضعف إلى نقاط قوة"، عند استخدام تحليل TOWS، يسمح هذا التحليل للمخططين بالتفكير في الاستراتيجيات، كما يشير Hunger and Wheelen (2003) في دراسته أن التحليل يقوم بأخذ نقاط القوة وتحولها إلى فرص، ويستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات، والمحاولة للاستفادة من الفرص من خلال التغلب على نقاط الضعف، وذلك لتقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات؛ 3- تقنية المجموعة الأسمية، هي تقنية عصف ذهني حيث يُطلب من جميع المشاركين العمل بمفردهم، في صمت، في إنشاء قائمة العصف الذهني الفردية الخاصة بهم، 4- مخططات التقارب، مخطط التقارب يشبه أسلوب المجموعة الأسمية حيث يبدأ المشاركون العملية من خلال العمل بمفردهم. ومن ثم ترتيب الأفكار وربطها معاً للوصول إلى أفضل الحلول؛ 5- اللغة الذكية SMART، ينبغي استخدامها عند كتابة الأهداف الاستراتيجية، فهي تساعد في تطوير الأهداف العامة؛ 6- مصفوفة المسؤولية، هي ببساطة أداة للمساعدة في تتبع من يتحمل المسؤولية عن إجراءات وخطوات معينة في تنفيذ الخطة؛ 7- مخطط انسيابي، تصور المخططات الانسيابية كيف تتوافق خطوات العملية أو الخطة مع بعضها البعض وتتصل ببعضها البعض، تساعد المخططات الانسيابية بشكل خاص في تنفيذ الخطط عند الحاجة إلى اتباعها بالتتابع؛ 8- مخططات السبب والنتيجة، تُعرف أيضاً باسم مخططات هيكل السمكة أو مخططات إيشيكاوا، إنها تمثيل رسومي للعوامل المختلفة التي تؤثر على نتيجة معينة، سواء كانت مشكلة أو نتيجة مرغوبة، إنها مفيدة بشكل خاص في تحديد وتنظيم الأسباب المحتملة لتأثير معين في المؤسسة؛ 9- عرض البيانات الكمية، يتوجب جمع وتقديم البيانات الكمية كجزء من مراقبة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، ولا بد أن تكون واضحة ومفهومة، حتى يتسنى توظيفها عملية التخطيط؛ 10- فرق تحقيق الهدف، يعد تطوير الخطط الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبتها فرصاً رائعة لإشراك الأعضاء وأصحاب المصلحة في منظمة ما في تشكيل وتحقيق رؤية وأهداف مؤسستهم المشتركة.

#### سابعاً: أساليب التخطيط الاستراتيجي:

عدد كل من مندوره ودرويش (1994) ما لا يقل عن أربعين طريقة للتخطيط الاستراتيجي، من أهمها: 1- التحقيق الجدلي: حيث يطلب من كل فريق ذي وجهة نظر خاصة به بلورة خطة استراتيجية تعكس وجهة نظره، مستخدماً هذا الأسلوب الجدلي مبرزاً صوابية توجهاته وخطأ الفريق الآخر، ثم ينفق على توليفة استراتيجية ويتم تبنيها؛ 2- المجموعة المصغرة: ويتم فيها اختيار مجموعة من مسؤولي المؤسسة لوضع خطة استراتيجية. وتفرغ هذه المجموعة من أعمالها وتختار رئيساً لها وتضع تفاصيل الخطة بأسلوب العصف الذهني؛ 3- طريقة دلفي: وتجمع فيها الأفكار والاقتراحات باستخدام استبانات على جولات متعددة حتى يحصل الاتفاق على تفاصيل الخطة؛ 4- المجموعات المركزة: حيث توجه الدعوة لخبراء متخصصين ليتباحثوا حول موضوع معين متعلق بالخطة ويخرجوا بوجهة نظر محددة؛

5- طريقة القوة الدافعة: وتعتمد على التفكير بطريقة موجهة يتم من خلالها تحديد القوى الدافعة في المؤسسة، ثم يوضع إطار للتحليل والتخطيط لتحديد توجهات الخطة الاستراتيجية؛ 6- طريقة المحاكاة: ويتم عمل نموذج للمؤسسة والبيئة المحيطة بها باستخدام الحاسوب، ثم محاكاة ما ستكون عليه مستقبلاً بافتراض معطيات معينة، ثم تغير المعطيات والافتراضات مراراً، وتكرر عملية المحاكاة، وأخيراً توضع تفاصيل الخطة الاستراتيجية اعتماداً على ما يتوقعه برنامج المحاكاة الحاسوبي؛ 7- تحليل فرص السوق: وتحدد فيها الأسواق المتاحة لمنتجات المؤسسة أو خدماتها وتحلل العوامل في الصناعة والبيئة والسوق بمعرفة الطلب على المنتجات؛ 8- التحليل الوضعي: وتحلل فيها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف الداخلية ومصادر التهديد ومكامن الفرص الخارجية؛ 9- عوامل النجاح الحرجة: ويحدد فيها عدد قليل من المجالات للمؤسسة يعتبر الأداء المتفوق فيها شرطاً أساسياً للنجاح والاستمرار والبقاء والقدرة على المنافسة؛ 10- مراقبة البيئة والتنبؤ وتحليل الاتجاهات: وتراقب المتغيرات الخارجية باستمرار وتحلل الاتجاهات ويتنبأ بما سيكون عليه المستقبل؛ 11- تحليل التنافس: وتحلل العوامل الأساسية المؤثرة على الوضع التنافسي للمؤسسة؛ 12- اللاعبين الجدد في السوق، البدائل المحتملة للمنتجات، المشترون، الموردون، والمنافسون؛ 13- الإدارة بالأهداف: بعد وضع الأهداف مشاركة بين الإدارة العليا والمرووسين يطلب من مختلف وحدات وأقسام المؤسسة وضع أهداف لهم واضحة وقابلة للقياس ومتسقة مع أهداف المؤسسة، وتكون هذه الأهداف الأخيرة بمثابة الخطة الاستراتيجية.

#### ثامناً: نواحي القصور في التخطيط الاستراتيجي:

تمتع التخطيط الاستراتيجي منذ ظهوره بسمعة عالية، وما لبث أن تقلصت سمعته تحت وطأة النقد الذي وجه إليه في أواسط التسعينات من القرن العشرين، وقد أظهر النقد الموجه إلى التخطيط الاستراتيجي جوانب القصور المتعلقة به سواء تلك الجوهرية (الذاتية) التي تكمن في طبيعته أو تلك العرضية التي تلحقه من خارجه في اثناء تطبيقه.

#### 1. نواحي القصور الذاتية:

تتمثل نواحي القصور الذاتية في التخطيط الاستراتيجي في مجموعة من المآزق والمغالطات كما أوردتها مينتزيبرج (Mentzberg, 1994) ومنها: الإخفاق في تطوير المؤسسة لخطط طويلة المدى وفي تقدير الدمج الضروري لأكثر العاملين وفي إيجاد مناخ موائم للتخطيط، علاوة على إخفاق الإدارة العليا في المراجعة مع رؤساء الإدارات والأقسام للخطط طويلة المدى التي طوروها؛ انغماس الإدارة العليا في المشكلات الجارية إلى حد لا تجد فيه وقتاً كافياً للتخطيط الاستراتيجي، مما يجعل العملية التخطيطية برمتها محل ريبية بين المديرين والعاملين؛ القصور في استخدام الخطط كمعايير لقياس الأداء الإداري باتخاذ الإدارة العليا قرارات حذسية تتناقض مع الخطط الرسمية؛ الادعاء بأن التخطيط الشامل للمؤسسة شيء منفصل عن مجمل العملية الإدارية؛ إدخال قدر من الشكلية (الرسمية) إلى النظام الذي تنقصه المرونة والطلاقة والبساطة والإبداع.

#### 2. نواحي القصور الموضوعية (الخارجية):

ومع أنه من الصعوبة بمكان فصل نواحي القصور الذاتية للتخطيط الاستراتيجي عن تلك الموضوعية نظراً للتداخل والتشابك بينهما، إلا أنه يمكن الإشارة إلى بعض من نواحي القصور الموضوعية (حسن، 2003؛ خطاب، 2005؛ القطامين، 2002) كما يلي: غالباً ما يتسبب التخطيط الاستراتيجي في إعادة تخصيص الموارد التي تحدد بدورها القوة والمركز الاجتماعي؛ غياب المكافآت الممنوحة للأداء المميز في مجال التخطيط الاستراتيجي؛ قلة عدد المديرين الذين يمكن تدريبهم على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات؛ صعوبة توظيف الأساليب الإدارية المناسبة

لإحداث أكبر قدر ممكن من التوافق لمواجهة التعارض الناتج عن تفاعل مجموعتين من العناصر في الموقف الراهن: إحداهن موضوعية (من البيئة الخارجية)، والأخرى ذاتية (من البيئة الداخلية للمؤسسة) مما يعيق إحداث الانتقال النوعي إلى الموقف المستهدف بالمستوى المرغوب من الكفاءة والفعالية؛ غرام المؤسسات باستخدام الشعارات المثيرة والعناوين الملهمة والجذابة التي تصف نواياها ولا تحدد خط نهاية، علاوة على الركون إلى خطط مريحة ومقبولة.

### تاسعاً: عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي:

إذا كان التخطيط الاستراتيجي يعاني من قصور ونقاط ضعف إلا أنه يمتلك جملة من عناصر النجاح التي لو اتبعت لتجاوز بها هذه السلبيات. ويمكن عرض عناصر النجاح هذه باعتبارين كما ورد في (بريش، 1997؛ حسين، 2002؛ السلمي، 1998؛ كراج وجرانت، 2003؛ Paris، 2003؛ Lerner، 1999Mcnamara، 2005) :

#### 1. عوامل نجاح مرحلة الإعداد والتهيئة:

- التركيز على النتائج الجوهرية التي قامت المؤسسة من أجلها وليس على العمليات.
- التكبير على ثلاثة مستويات (مستوى المجتمع "Mega" ومستوى المؤسسة "Macro" ومستوى الفرد "Micro") لضمان تكامل الغايات والوسائل في كل مستوى من أجل تحقيق عوائد إيجابية ومردودات هامة على المجتمع وعلى الأفراد.
- تعريف الحاجة على أنها الفجوة بين النتائج الحالية والمأمولة وليست النقض في الموارد لأن النجاح هو مقدار ما يتحقق من إنجاز وإسهام وليس ما يبذل من جهد وينفق من مال.
- استناد التخطيط على رؤية مثالية قد يكون من غير الممكن بلوغها ولكنها تبدي أي اتجاه ينبغي أن تتخذه الخطوة الأولى فيه.
- الإعداد الجيد لتحديد الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، والأولويات والمخططين والاتجاهات والعملاء وحاجاتهم وطاقاة المؤسسة بعيدا عن الرتابة والتقليدية.
- إتقان التحليل الديناميكي للأحداث والبيئة التنافسية.
- الاهتمام بالمشاركة والإبداع والمرونة التي تتيح التوسع المستقبلي في إطار ثورة كافية وجيدة من المعلومات.
- وضع التخطيط في سياق مناسب من الزمان والمكان لتوفير الجهود المضنية في أثناء تنفيذ الخطة.
- بناء نظام موضوعي للمساءلة والتقييم والمراجعة الدورية لمن يقوم بالعمل وماذا يعمل وبماذا ومتى.

#### 2. عوامل نجاح مرحلة التطبيق:

- تحرير وثيقة التخطيط بلغة واضحة وبمبسطة (غير عامية).
- بناء التوقعات بتحديد المعايير وآليات القياس من حقيقة الإنجازات بمقارنتها مع التوقعات والمعايير.
- التحكم والسيطرة في جميع الأنشطة والإجراءات وتعبئة الموارد اللازمة لنجاح وإتمام التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.
- التزام الأفراد الرئيسيين بالمهام المحددة لهم مع مساءلتهم وتحديد موعد الانتهاء من العمل وقياس النتائج.
- البحث عن استراتيجيات بديلة لتحقيق الاستراتيجية للتخطيط بدلا من الاعتقاد بكفاية الاستمرار في العمل الحالي.
- الإعلام والاحتفال بالنتائج.

ومن الضروري الإشارة إلى الخلط بين ما هو تخطيط استراتيجي وما ليس تخطيطاً استراتيجياً. وهنا لا بد من التمييز إن التخطيط الاستراتيجي ليس دواء لكل المشكلات، ولا بديل للقيادة ولا مرادف لإيجاد وبناء استراتيجية المؤسسة

(Bryson, 2004)، كما أنه ليس تنبؤاً أو امتداداً طبيعياً من الحاضر إلى المستقبل، ولا تطبيقاً للأساليب الكمية، بل محاولة للتحليل والبحث والابتكار والإبداع، وليس فقط قرارات طويلة الأجل بل هو أيضاً قرارات تتعلق بالحاضر، وليس لإنهاء للمخاطرة لأنه طالما كان هناك مستقبل فهناك قدر من المخاطرة (العارف، 2003).

#### عاشراً: المخطط الاستراتيجي للمؤسسات التربوية:

مصطلح "المخطط الاستراتيجي" يعني أنه يتوجب على المؤسسة التعرف على الأعمدة الأساسية لوجودها (الثقافة، والتعليم، والعلاقات، والمصادر) وأن تقوم ببناء خريطة استراتيجية عن الوضع الحالي وكيفية تطوير هذه الأعمدة في المستقبل. وتتمثل أهمية المخطط الاستراتيجي في أنه يبين المعالم الرئيسة للمؤسسة، ويركز الانتباه عليها، ويتنبأ بمستقبلها، ويكمن التحدي عندها في تبني الأساليب الاستراتيجية التي ستساعد المؤسسة في التحرك من الوضع الحالي إلى الوضع الاستراتيجي المستقبلي (Davies, 2003).

وتعتبر بؤرة تركيز القيادة الاستراتيجية النجاح الدائم للمؤسسة، لأن عمل القيادة الاستراتيجية هو دفع المؤسسة وتوجيهها بحيث تحقق الازدهار والنجاح على المدى البعيد، ويعتمد ذلك على مقدار ما تمتلكه المؤسسة من مقدرات دائمة توفر قيمة مميزة للمعنيين بالمؤسسة على المدى البعيد (هيوز، 2005).

#### حادي عشر: الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، فهي تحتاج إلى مدير يعتمد على المؤهلات والخبرات التي تمكنه من قيادة المؤسسة، عن طريق توظيف مهاراته الفردية ومعرفته العلمية في أنشطة الإدارة، فيكون حلقة وصل بين التوجيهات العليا للمؤسسة وبين كيفية إدارة المؤسسة.

تعرف الإدارة بأنها إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال الأفراد والموارد باستخدام أساليب معينة، ذات جودة وانفراد لتكون إدارة، أما الإدارة الاستراتيجية فتعرف بأنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنشأة" (الشميلي، 2017)

تتضمن الإدارة الاستراتيجية تصميم، وتنفيذ، وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة في المجتمع.

الإدارة الاستراتيجية ترتكز على ثلاثة ركائز كما بينها القطامين (2002) وهي:

1. الأهمية: وتعني أن الاستراتيجية تتعامل مع القرارات والقضايا ذات الأهمية البالغة دون غيرها من القضايا ذات الأبعاد التكتيكية.

2. الشمولية: وتعني أن الفعل الاستراتيجي يتصف بكونه واسع النطاق يتعامل مع الإطار العام للحركة باتجاه المستقبل، ويقوم بأدوار واسعة الأفق وربما غير متخصصة بوظيفة محددة بعينها.

3. النظرة المستقبلية بعيدة المدى: فالمجال الحقيقي لتطبيق الاستراتيجية هو في المستقبل، أي أن الاستراتيجية تنفذ عبر خط زمني يبدأ من الآن ويمتد في المستقبل لسنوات طويلة وأحياناً لحقب طويلة من الزمن.

ومن هنا عرفت الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة قرارات وأنشطة تتخذ في الوقت الراهن لضمان الأداء الفعال الاستراتيجي في المستقبل.

**ثاني عشر: القيادة الاستراتيجية:**

تغدو المهمة الرئيسية للإدارة في ظل العولمة والتسارع التكنولوجي قيادة التغيير التنظيمي، لأن قيادة التغيير الفعالة تتطلب أدواراً تجمع بين الخبرات المعرفية العلمية والمهارات الشخصية القوية، وتعتمد على ما يمتلكه القائد الاستراتيجي من صفات وخصائص معينة ضرورية من أجل القيادة الفعالة للتغيير المنشود. وأدت هذه التغييرات إلى تغيير جذري في دور المدير من نمط التحكم والسلطة التقليديين إلى نمط إدارة أكثر تشاركية وانفتاح، ومن اهتمام منصب فقط على البعد الفني للإدارة إلى الاهتمام ببعد آخر مهم هو المهارات الشخصية، فإن الجمع بينهما يكمل كلاهما الآخر ويحقق أدواراً فاعلة لقيادة التغيير الاستراتيجي (Graetz, 2002).

وقد أشار روبنز (Robbins) (كما ورد في الطويل، 2001) أن الإدارة تشمل على مجموعة من الوظائف الأساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتقييم. وباستخدام أسلوب التفكير التنظيمي فإن الإداريين يستقبلون المدخلات، ويحولونها إلى مخرجات عبر مجموعة الوظائف الأساسية. ويؤكد أسلوب التفكير التنظيمي على أن أي تغيير في أي مكون من مكونات أي نظام له أثره على بقية المكونات الفرعية الأخرى لهذا النظام مع تفاوت لهذا الأثر. فالمؤسسات اليوم أصبحت نظاماً مركباً معقدة يجب أن تتفاعل مكوناتها بانسجام وتتأخرم بين أجزائها الفرعية وفيما بينها وبين مكونات بيئتها (الطويل، 2001).

أشار الجنابي (٢٠١٧) إلى أن دور القائد الاستراتيجي يكمن في أعماله الإدارية المتمثلة في مسح بيئي شامل داخل المؤسسة وخارجها؛ لدراسة الموقف الاستراتيجي، وإعداده، وتهيئته بما يتوافق مع رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وبذلك يكون قائد ناجح في المؤسسة، بما يتميز به من قدرات كبيرة في فهم الأحداث وتحليلها وسياقاتها المتغيرة؛ الأمر الذي يتطلب قدرات استثنائية من القادة لاتخاذ القرار المناسب في الموقف المناسب، وفي التوقيت المناسب (ص ٤٢٤).

يتمتع القائد الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص، يتمثل أهمها فيما يلي (الهيبدان، 2021، ص 88):

- 1- وضوح الرؤية، أن يكون لديه القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته.
- 2- إحساس عالي بالمناخ، أي بالتغيرات التي تحدث في المناخين الداخلي والخارجي والتطوير للمؤسسة.
- 3- المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير، التي تعد مفتاح التحسين والتطوير.
- 4- الابتكار، أن تتوفر لديه القدرة على طرح الأفكار الجديدة، وتشجيع الآخرين على ذلك.
- 5- العزم والمثابرة، أن يكون لديه تصميم كاف لدفع العمل واستمراره إلى النهاية.
- 6- القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل: الاهتمام بحفز العاملين، وتدريبهم، وتنميتهم، وجعل ذلك أولى الأولويات لديه.

لدى أدوار القائد الاستراتيجي أدوار مختلفة في المؤسسة نوجزها في ثلاث أدوار رئيسية، وهي الأدوار الشخصية، التي تشمل حضور الاجتماعات الرسمية الاجتماعية أو القانونية داخل وخارج المؤسسة، تكوين العلاقات الشخصية، تقوية شبكة الاتصال؛ للحصول على معلومات مساندة للقيام بالأدوار الموكلة له، ثم يأتي دور المعلوماتية، التي تتضمن مراقبة التقارير والمؤشرات عن الأعمال المنجزة، وإعداد الخطط الاستراتيجية بالاستعانة بالمعلومات والبيانات اللازمة، إضافة إلى قيامه بدور المتحدث الرسمي باسم المؤسسة التعليمية، يليه الأدوار القرارية، التي تكمن في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير المؤسسة، والإجراءات اللازمة عند التنفيذ، والقيام بالتفاوض مع المؤسسات الأخرى التي تسهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي (سامي، 2017).

يلخص ثابت (2013) عوامل مساعدة رئيسية تعد القائد الاستراتيجي وتنميته، وهي:

- 1- التركيز على النهج الاستراتيجي.
- 2- الإدراك بأننا بحاجة إلى قيادة تعليمية.
- 3- أن يتم التركيز أساساً على فعالية المؤسسة التعليمية.
- 4- محاولة الحد من قيود الهياكل الصارمة في المستويات التنظيمية والطبقية.
- 5- تفعيل القيادات الوسطى في المؤسسات التعليمية.
- 6- حضور برامج القيادة في إطار فرق العمل ومجموعات قيادية داخل المؤسسة.
- 7- وجود نظام متابعة فعال لبرامج القادة، يهدف إلى قياس فعالية هذه البرامج.
- 8- إيجاد نظام حوافز متكامل -سواء الحافز المادي أو المعنوي-.

ولا بد أن يعمل القادة الاستراتيجيون بهدف الوصول إلى حالة مستقبلية من النماء والحيوية الداعمة لمؤسساتهم بحيث تبقى وتدوم على المدى البعيد. لذلك فهم يحدثون تغييرات متواصلة فيها ولكن المسألة الحاسمة بالنسبة للقادة الاستراتيجيين هي كيفية إحداث التغييرات التي تعتمد على بعضها بصورة تعاقبية، أي التي يعتمد اللاحق منها على السابق. فالتغييرات الصحيحة تشكل تعزيزاً ارتقائياً لحيوية المؤسسة بحيث تساعد المؤسسة على البقاء والصمود في خضم البيئة الديناميكية، لا تغييرات تمتص الطاقة وتهدرها ولا تعكس بشكل تراكمي تطوير المقدرات وإضافة القيمة (هيوز، 2005).

في هذا العصر أصبح هناك زيادة في التدقيق في المؤسسات التعليمية، ويجب على الإدارة تخطيط وقياس النتائج بشكل أكثر فاعلية مما كانت عليه في الماضي، لخدمة الطلاب بشكل أفضل وإرضاء الفئات الرئيسية، في الواقع، يجب على الإدارات العليا تجاوز أساليب التخطيط التقليدية، والسعي لتحويل أقسامهم ومؤسساتهم لتلبية احتياجات الطلاب في هذا القرن، وفقاً لروزبايث (2001) ذكرت في دراستها أن "التطور يتطلب طريقة جديدة للعمل، وطريقة جديدة للتنفيذ، وأسلوب جديد للعلاقات الإنسانية" (Kemal, 2010).

وأشار كل من شاكرافارثي ولورانج (Chakravarthy & Lorange) (كما ورد في الخفاجي، 2008) إلى أن التطور الحديث الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات يعد عاملاً مساعداً وداعماً للتفكير الاستراتيجي للمؤسسة، ومعزراً مقدرتها على التكيف والمناورة والتحديث بسرعة ودقة ضمن العمليات الاستراتيجية، وكذلك التركيز على الأوجه الإبداعية فيها. لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمختلف أنواعها تشكل عاملاً محفزاً للتفكير الاستراتيجي في المؤسسات، والتي تؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها ومقدار ما تحتاجه من إبداع لضمان نجاح عملية تكوين الاستراتيجية تصميماً وتطبيقاً.

ويشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر المقدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالمقدرة على فحص عناصر البيئة المختلفة وتحليلها، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والمقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة (المغربي، 1999).

ويتضح مما سبق أن المدير الذي يمكن أن يوصف بأنه مفكر استراتيجي يتمتع بمجموعة من المهارات التي تؤهله لأن يصبح مخططاً استراتيجياً، يمتلك المقدرة على التخيل والتصور والتفكير المتعمق في الأمور ودراستها وتحليلها،

واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين الأبدال والاحتمالات المختلفة، ويمكنه من الوصول إلى جوهر المشكلة وكنهها، ولديه المقدرة على توقع المشكلات المحتملة، كما ويستطيع التعلم من خلال مروره بالخبرة والتجربة، ويعمل على توجيه تعلمه الذاتي ويتابع نموه المهني باستمرار، ويستطيع التطلع نحو الأمام والتفكير للمستقبل مثلما يستطيع إدراك الحاضر وتفهمه والانطلاق منه للتخطيط المستقبلي (عماد الدين، 2003).

### ثالث عشر: أدوار المدير الاستراتيجي:

- توصل منتزبيرغ (كما ورد في السالم، 2005) إلى أن هناك ثلاثة أدوار أساسية يؤديها المدير الاستراتيجي، وهي:
1. **الأدوار الشخصية:** يؤدي المدير واجبات رسمية متعددة ذات طبيعة اجتماعية أو قانونية بصفته رئيساً صورياً أو رمزياً للمؤسسة أحياناً، ويوصفه قائداً يحث ويحفز ويطور ويقود ويرشد العاملين، ويوصفه حلقة وصل يحتفظ بشبكة من العلاقات والاتصالات ومصادر المعلومات للحصول على المعلومات والمساعدة أو التأييد.
  2. **الأدوار المعلوماتية:** وتتضمن دور المراقب الذي يقرأ التقارير ويراجع المؤشرات الحساسة لأداء المؤسسة، ويقوم بجولات في المؤسسة، وكذلك دور الموزع للمعلومات أو ناشر المعرفة بين العاملين والأفراد المهمين سواء داخل المؤسسة أم خارجها، إلى جانب دور المتحدث أو الناطق الرسمي باسم المؤسسة الذي يطلع الجهات الخارجية ذات العلاقة على كل ما من شأنه تعزيز مكانة المؤسسة.
  3. **الأدوار القرارية:** يبحث المدير الاستراتيجي عن المشروعات في المؤسسة والبيئة من أجل تحسين العمليات والوظائف المختلفة باعتباره ريادياً، وأخذ الإجراءات التصحيحية في أوقات الأزمات باعتباره معالجاً للصراعات والمتاعب، ويعمل على توزيع الموارد المختلفة وفق أولويات معتمدة بوصفه موزعاً للموارد، فهو يمثل المؤسسة كمفاوض في العقود والاتفاقيات مع الممثلين الرئيسيين للجماعات المختلفة في البيئة، والتفاوض مع النقابات والمفوضين والممولين والعملاء الرئيسيين للمؤسسة.
- وتمثل صناعة القرارات الاستراتيجية جوهر عمل المدير الاستراتيجي، لذا يلاحظ أن المؤسسات المعاصرة تحرص على نشر الفكر الاستراتيجي بين المديرين من أجل أن تساهم قراراتهم في زيادة قيمة المؤسسة عند الآخرين، كما أن إشاعة المناخ التنظيمي المشجع للمبادرة، وطرح الأفكار الجديدة من شأنه تسريع الانتشار، وإن إيمان الإدارة بأهمية الإدارة الاستراتيجية في مجال العمل اليومي من شأنه المساهمة في نشر التفكير الاستراتيجي أيضاً (السالم، 2005).

### الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة رافداً من الروافد التي توجه العمل البحثي، وتمثل إطاراً معرفياً بما تقدمه من طريقة معالجة الموضوع محل الاهتمام وبما تقدمه من توصيات وما تستخدمه من أدوات؛ لذلك تتناول هذه الدراسة أحدث الدراسات ذات الصلة بموضوع التفكير والتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التربوية. وتم عرض أحدث الدراسات العربية ومن ثم الأجنبية التي تمكن من تجميعها ورتبها ترتيباً تاريخياً من الأقدم إلى الأحدث.

### أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الجندي (1999) هدفت إلى التعرف على الدور الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وفق أسلوب تحليلي، كما استخدمت الأسلوب المقارن في عرض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي وغيره من النماذج المستخدمة في العمليات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من

النتائج أهمها تعدد تعريفات ورؤى ونماذج ومراحل التخطيط الاستراتيجي سواء في مجال الإدارة بعامة أو في مجال الإدارة التعليمية بخاصة، اختلاف التخطيط الاستراتيجي عن كل من التخطيط طويل المدى وبحوث المستقبل، كما أكدت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي دور في الارتقاء بكفاية وفاعلية النظم التعليمية عبر إيجاد قاعدة للتخطيط والتغيير (التخطيط من أجل التخطيط)، وضع الخطة الاستراتيجية، تطوير خطة التنفيذ، تنفيذ ومراجعة الخطة، تجديد الخطة.

دراسة المبعوث (2003) هدفت إلى تقديم تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكل من مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم التربوية. وكانت من أبرز نتائج الدراسة ضرورة الأخذ بنموذج في التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي يتم في مرحلته الأولى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط للتخطيط، والوقوف على القيم، وتحديد الرؤية، وتشكيل مهمة الجامعة، وتحديد مجالات العمل وتقييم مجالات الجامعة، والربط بين الواقع والمستهدف؛ ويتم في مرحلته الثانية تصميم الخطط الاستراتيجية الفرعية؛ وفي مرحلته الثالثة يتم تصميم خطة المتابعة والتقييم؛ أما في مرحلته الرابعة والأخيرة فيأتي التنفيذ والتقييم للخطة الاستراتيجية.

دراسة الحراشنة (2003) هدفت إلى التعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين: الأولى استبانة قياس مستوى التفكير الاستراتيجي، والتي تكونت من (37) فقرة موزعة على: التفكير الشمولي، والتفكير التجريدي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي؛ والثانية استبانة أنماط اتخاذ القرار، والتي تكونت من (36) فقرة موزعة على: النمط الحدسي، والنمط المشارك، والنمط الرسمي، والنمط التراكمي. وتكونت عينة الدراسة من (365) فرداً من القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من مديرين عامين ومديرين مختصين ومديري تربية وتعليم ورؤساء أقسام تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم جاء بمستوى منخفض بجميع أنواعه، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن جاءت بدرجة ممارسة عالية على النمط الرسمي لاتخاذ القرار، وبدرجة ممارسة منخفضة على (النمط الحدسي، والتراكمي، والمشارك) على التوالي. وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وكانت الفروق لصالح فئتي المديرين العامين ومديري التربية والتعليم؛ في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أنواع التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيري الخبرة في مجال الإدارة والمؤهل العلمي.

دراسة النعيمي (2003) هدفت إلى التعرف على مجموعة من المواصفات والقدرات التي تمثل حصيلة ما توفر للباحث من المصادر والمراجع العلمية للمفكر الاستراتيجي، ولتحقيق هذا الهدف اختار الباحث عينة مقصودة تتألف من (50) أستاذاً جامعياً برتبة أستاذ وأستاذ مساعد من الجامعات العراقية، و(50) من قيادات التعليم العالي والبحث العلمي للحصول على إجابات متوازنة تربط بين الجانبين الأكاديمي النظري والتطبيقي العلمي في التعبير عن مواصفات المفكر الاستراتيجي في المؤسسة، وأوضحت نتائج التحليل أهمية التراكم المعرفي والخبرة التطبيقية للمفكر الاستراتيجي استناداً إلى سنوات الخبرة في مجال العمل، والتحصيل العلمي المناسب.

دراسة الشبول (2004) هدفت التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وبناء أنموذج لتطويرها. كما هدفت التعرف على المعوقات والحلول لمعالجة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتم

تطوير استبانة للتعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددها (158) فرداً من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وبناء على نتائج الاستبانة تم تطوير نموذج مقترح للإدارة الاستراتيجية مكون من (60) فقرة موزعة على أربعة عناصر: تحليل الوضع القائم، وصياغة الاستراتيجية المستقبلية، وتطبيق الاستراتيجية، والمتابعة والتقويم؛ ثم طبق هذا النموذج على عينة عشوائية بلغ عددها (43) فرداً من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها وجود تفاوت في درجات ممارسة الإدارة العليا للإدارة الاستراتيجية، وأن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الوزارة كانت معوقات مالية يليها معوقات إدارية وفنية، وأن أهم الحلول التي يمكن أن تذلل المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الوزارة كانت حلولاً مالية يليها حلول إدارية ثم حلول فنية.

دراسة القرشي (2008) هدفت إلى تحديد إطار للتخطيط الاستراتيجي تبني به الجامعات مواردها البشرية في عصر اقتصاد المعرفة وصياغة استراتيجية طويلة المدى تعتمد على تنبؤات مستقبلية لتقدير الاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية كماً ونوعاً. واستخلص مؤشرات على مدى محافظة الجامعة على نمو وجود مواردها البشرية لرسم خطة مستقبلية تساعد على إستمادة قدراتها المتميزة لتحقيق الميزة التنافسية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم توظيف تقنيات الإدارة الحديثة منهج السيناريو ومنهج تحليل الاتجاه (4) نماذج وأدوات ضبط الجودة باستخدام برامج التنبؤات لتقدير الاحتياج الفعلي لجامعة أم القرى من الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى إطار ونموذج مقترح لمراحل التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية. وتكامل نتائج محور التدريس والبحث العلمي مع نتائج محور خدمة المجتمع ليشكلا معاً مؤشرات على جودة الموارد البشرية.

كما تشير دراسة محمد (2019) إلى محاولة التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية: 1- الوقوف على اثر دقة وسلامة صياغة رسالة المنظمة على أداء المنظمات 2- الوقوف على اثر دقة وسلامة صياغة رؤية المنظمة على أداء المنظمات، المنهج المستخدم : اعتمدت الدراسة على (المنهج الوصفي التحليلي) والذي يقوم بالجمع بين الدراسة المكتبية والميدانية، عينة الدراسة: جميع الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المراد دراستها وتتمثل في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية، وأسفرت نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين معظم متغيرات الدراسة ، ووجود فروق معنوية بين اراء العاملين في مجموعتي الدراسة موضع التطبيق فيما يتعلق بأبعاد التخطيط الاستراتيجي.

وكذلك دراسة منصور (2020) هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمنظمة، وقياس المعوقات البيئية الداخلية والخارجية التي تعوق عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمنظمة، وجاءت أبرز النتائج: هنالك علاقة ذات دلالة ترابطية بين الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي للمنظمة، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الغايات الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي للمنظمة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهداف التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية وأدائها المؤسسي.

وتمثلت دراسة بولس (2020) في تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة؛ وقد بلغ حجم العينة (400) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على كل من (العمل أساس الحياة، والمشاركة الفعالة، والأداء

المحقق للذات، والرقابة الذاتية). كما أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للتخطيط الاستراتيجي (ككل) للمسار الوظيفي. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي الفروق الإحصائية بين الاحياء بعضها البعض تجاه التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى كل من تخطيط المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي والتخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي عند مستوى ثقة 99%.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة آدامز وسيرجرين (Adams & Seargren, 2004) هدفت الكشف عن استراتيجيات يتبعها القادة التعليميون في كلياتهم المختلفة وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لديهم، وتم إجراء هذه الدراسة النوعية على ثلاث كليات مجتمع في كندا، وتم اختيار (16) مديراً وعضو هيئة تدريس ممن يوصفون بأنهم قادة تربويين، وتم إجراء مقابلات شخصية معهم في عام (2003)، بالإضافة للبيانات التي تم الحصول عليها من وثائق وملاحظات وسجلات الأرشيف وتم تحليل البيانات بناءً على التمثيل والترتيب للقضايا بحسب ما أورده أفراد العينة. وأظهرت النتائج أن القادة التربويين في هذه الكليات يستخدمون نماذج عقلية استراتيجية عامة شائعة، كما أظهرت أن الأفكار الاستراتيجية أكثر تغيراً وتنوعاً من المتوقع، كما كانت أفكار ومعتقدات القادة التربويين والخيارات الاستراتيجية للكليات متشابهة.

دراسة مارتيز (Martinez, 2004) هدفت إلى تقديم الفرصة لاستكشاف ووصف فائدة التخطيط الاستراتيجي في جامعة مونترال المكسيكية، والتغيرات الحاصلة في وضعها التسويقي وفي بنية دخلها الرأسمالي الخاص بالتطوير المؤسسي، والتفاعل بين هذه العوامل. كما هدفت الدراسة إلى تقديم إسقاطات لمستقبل الحاجات والتغيرات المؤسسية في بنية الدخل الرأسمالي المستنتجة من المتطلبات الضرورية لرؤية (2010) وخطتها الاستراتيجية. وتم استخدام أسلوب دراسة الحالة الذي تضمن مقابلات وتحليل البيانات والوثائق. ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك فهم واضح للوضع المستقبلي التنافسي والتغيرات الاستراتيجية المرغوبة وللتغيرات الأبعد في بنية الدخل الرأسمالي لتطوير الاستثمار والذي يؤدي إلى اتساق وانضباط تطبيق منهجيات التخطيط الاستراتيجي. وضرورة وجود فريق تنفيذي عالي رتبة المستوى يتمتع بالاستقرار والالتزام والمعرفة الإبداعية علاوة على التزام الرئيس بمنهجية التخطيط الاستراتيجي والفهم الواضح لهذه المنهجية المرتبطة بتجميع الموارد وتخصيصها، وقد كانت الصلات قوية بين المخططين وموظفي التمويل ومتخذي القرار.

دراسة ماكدموت (McDermott, 2005) هدفت الكشف عن المحاور الرئيسة المشتركة في التفكير الاستراتيجي وهي: إصلاح البرامج والمناهج، مهارات القيادة التشاركية، بالإضافة إلى التوعية، والمقدرة على تحصيل التمويل اللازم عند توفر الفرص. وأظهرت أهم النتائج أن التفكير الاستراتيجي لدى القادة الوطنيين في ولاية واشنطن يختلف عنه لدى القادة التعليميين فيها، إذ يركز القادة الوطنيون على التغيير المبرمج لاسيما فيما يتعلق بالميزانية والسياسة العامة للدولة، في حين يظهر التفكير الاستراتيجي في قطاع التعليم من مظاهر القيادة التشاركية وبالأخص مهارات الاتصال الفعال والمقدرة على تطبيق المبادرات الاستراتيجية بفاعلية عالية.

دراسة كريستونيس وجاكوبز (Kritsonis & Jacobs, 2006) هدفت إيجاد استراتيجيات للتربويين في المدارس الحكومية الثانوية لتسهيل تطبيق التفكير ما بعد الحداثة في الولايات المتحدة الأمريكية كأسلوب لتنمية النظام التعليمي الحالي والمستقبلي ويتضمن تطبيق التفكير ما بعد الحداثة ثلاثة مكونات أساسية: الميتافيزيقيا، والفلسفة، والقانون. وتوصلت نتائج الدراسة إلى الاستراتيجيات العشر التالية التي أوصت المدارس بتبنيها لتحقيق التغيير المنشود في التعليم العام وهي: تدريب الكادر المدرسي على الطرق الجديدة لمعالجة التغيير، وإيجاد ميزانية لإرسال المعلمين لمؤثرات

تربوية، ومساعدة القادة والكادر على تعلم كيفية القيام بالأبحاث لوضع استراتيجيات لممارسة قيادة المدارس بدلاً من إدارتها فقط، وعلى جميع مديري ومعلمي وكادر المدارس الثانوية أن يكونوا ثنائي اللغة للتواصل على مستوى عالمي، والتدريب على صنع قرارات فاعلة، ولا بد من بناء المدارس الثانوية كمراكز للإدارة اللامركزية، ولا بد من إشراك المعلمين في ورشات تظهر تدريس المعرفة وفقاً للمحتوى الذي يتم تحليله، وتدريب التربويين في المدارس الثانوية على العمل الجماعي في فرق تقوم بتقييم نفسها ذاتياً، وتدريب المعلمين على بث معرفة تساعد الطلاب في إيجاد هوياتهم الخاصة من الثقافة المدرسية، وعلى البيئة التربوية أن ترحب بجميع أنواع المتعلمين.

جاءت دراسة (AL KADRI AND WIDIAWATI (2020) تهدف إلى تطوير التخطيط الاستراتيجي القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة لتحسين جودة التربويين والعاملين التربويين، استخدم المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحالة، استخدمت المقابلة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية، وجاءت أبرز النتائج إن جوهر التنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية هو القيادة والالتزام والملكية والمساءلة والثقة في الخطة والتواصل ورصد التقدم والثناء والتقدير والصبر. لتجنب الفشل، يجب جمع المعلومات من جميع أصحاب المصلحة، ويجب تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، ويجب الإبلاغ عن التوقعات، ويجب الحفاظ على المصالح في العملية، ويجب مراقبة التقدم والعمليات باستمرار.

جاءت دراسة (ÖZTÜRK& TETİK (2020) تهدف إلى تحديد مدى فعالية الثقافة التنظيمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في تركيا، استخدم المنهج المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (205) من الأكاديميين والإداريين، وجاءت أهم النتائج أن التعبير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي كان مطلوباً، ولتفيذه يراعى موامة التغيير مع الاستراتيجيات المصممة في عملية التخطيط.

جاءت دراسة (Falqueto & others (2020) تهدف إلى تصنيف وتعيين درجات التأثير لأصحاب المصلحة فيما يتعلق بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، واستخدم المنهج النوعي، والمقابلة كأداة للدراسة، مع (16) من مديري التخطيط، وجاءت أبرز نتائج هذه الدراسة، استخدام التكيف استراتيجياتهم وفقاً لأهمية ودرجة تأثير أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكونوا أكثر انتباهاً لمطالب أصحاب المصلحة المصنفين على أنهم نهائيون ولديهم درجة عالية من التأثير.

### تعقيب على الدراسات السابقة

باستعراض الدراسات السابقة، يتضح أن جميعها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث موضوعها؛ بنتاولها موضوع التخطيط الاستراتيجي. واتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بنتاول الموضوع في المؤسسات التعليمية. وطبقت الدراسات في بيئات عربية وأجنبية مختلفة.

وتختلف بعض الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة الذي اهتمت به، فمنها دراسات استهدفت التعليم العالي، ومنها ما استهدفت مدارس التعليم العام، ومنها ما استهدفت قياسها لدى قيادات وزارة التربية كما هي هذه الدراسة، ومنها ما استهدفت قياس التخطيط الاستراتيجي لدى مدرّاء مدارس التعليم العام، ومنها ما استهدفت قياسها من قبل المنظرين والباحثين. وهذا يدل على الاهتمام المشترك بتقصي التخطيط الاستراتيجي لما يمثله من أهمية. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بنتاولها التخطيط الاستراتيجي وواقعه في وزارة التربية من وجهة نظر قيادات مدارس التعليم العام. وأفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية أنها أعطت فكرة عن المراجع العلمية المستخدمة،

والمنهجية والأدوات العلمية والأساليب الإحصائية. وهذا ما أثرى الإطار النظري وساعد على تطوير الاستبانة ومناقشة النتائج.

#### الدراسة الميدانية:

#### أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الوصفي (مراد وهادي، 2002)، والمنهج المسحي هو المنهج العلمي الذي يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كما وكيفاً.

#### ثانياً: إجراءات الدراسة:

1. تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة ذات العلاقة.
2. تم اختبار صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، وتم إجراء بعض التعديلات اللازمة على الأداة.
3. تم اختبار ثبات الأداة عن طريق تطبيقها على عينة استطلاعية وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي.
4. تم توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة المستهدفة، وتم تسليمهم باليد من خلال الباحثة أو من خلال بعض المتطوعين.
5. تم تفرغ الاستبانة الصحيحة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

#### ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مدرء مدارس التعليم العام بدولة الكويت بالمرحلة الدراسية التالية: الابتدائي، والمتوسط، والثانوي في المناطق التعليمية الست. والبالغ عددهم (557) تبعاً لإحصائية قطاع التخطيط والمعلومات بوزارة التربية. وتم اختيار عينة استطلاعية بلغ عددها (27) مدير ومديرة. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مع مراعاة التنوع للنوع والمنطقة التعليمية والمرحلة الدراسية، وتمثل نسبة (50%) من المجتمع المستهدف بعد سحب العينة الاستطلاعية وبلغ عدد المجتمع المستهدف (530) مدير ومديرة؛ وبلغ عدد أفراد العينة المستهدفة (265)، وبلغ عدد أفراد العينة المستجيبة (218) وتم استبعاد (13) استبانة لعدم صلاحيتها، وبذلك يكون عدد الاستبانة الخاضعة للدراسة (205) استبانة أي ما يمثل نسبة (38,7%) من مجتمع الدراسة. والجدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة المستجيبة.

#### جدول (1)

#### توزيع عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
1	1. ذكر	93	45,4
	2. أنثى	112	54,6
2	1. بكالوريوس أو ما يعادله	177	86,3
	2. دراسات عليا	28	13,7
3	1. العاصمة	34	16,6
	2. حولي	33	16,1
	3. الأحدي	38	18,5

16,6	34	4. الجهراء		
16,6	34	5. الفروانية		
15,6	32	6. مبارك الكبير		
31,8	65	1. ابتدائي	المرحلة الدراسية	4
34,1	70	2. متوسط		
34,1	70	3. ثانوي		
24,9	51	1. أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	5
30,2	62	2. من 5 إلى 10 سنوات		
44,9	92	3. أكثر من 10 سنوات		

#### رابعاً: أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد تم تطوير الاستبانة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وتم الاستعانة باستبانة الباحثة مريم العلي (2007) التي تم استخدامها للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لشرطة الشارقة. وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين: القسم الأول يتضمن البيانات الأولية لمديري مدارس التعليم العام. والقسم الثاني يتضمن أداة الدراسة.

واستخدم في الدراسة مقياس ليكرت الخماسي للتدرج (Likert Type Scale): 1 = موافق بدرجة قليلة جداً، 2 = موافق بدرجة قليلة، 3 = موافق بدرجة متوسطة، 4 = موافق بدرجة كبيرة، 5 = موافق بدرجة كبيرة جداً. ولقد تم تقسيم درجة موافقة مدرء المدارس إلى ثلاثة مستويات: قليلة، ومتوسطة، وكبيرة، وحدد طول الفئة بالمعادلة التالية: (القيمة العليا - القيمة الدنيا) / عدد المستويات =  $3/ (1-5) = 1,33$ . وبذلك تكون درجة الموافقة: قليلة من (1,00) إلى (2,33)، ومتوسطة من (2,34) إلى (3,66)، وكبيرة من (3,67) إلى (5,00).

#### خامساً: صدق الأداة:

تم استخدام الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للتحقق من صدق أداة الدراسة، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين من قسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية جامعة الكويت، للتعرف على صلاحية كل فقرة، ودرجة سلامتها اللغوية، وطلب منهم الحكم على كل فقرة، واقتراح التعديل المناسب.

#### سادساً: ثبات الأداة:

تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي في استبانات العينة الاستطلاعية، وهي عينة مختلفة عن عينة لدراسة تمثلت في (27) مدير ومديرة، ولقد سحبت العينة الاستطلاعية من المجتمع المستهدف بطريقة المعاينة لعشوائية البسيطة. وقيمة معامل الثبات لأداة الدراسة (0,76)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الثقة (0,01) مما جعل الباحثة مطمئنة لصلاحية الأداة من الناحية العلمية للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

#### سابعاً: المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الحاسب الآلي طبقاً لبرنامج SPSS، لمعالجة البيانات إحصائياً، وتم استخراج التالي:

1. اختبار كولموجوروف - سميرنوف (One-Sample Kolmogorove-Smirnove Test) لمعرفة نوع البيانات وهل تتبع التوزيع الطبيعي وذلك للتأكد من نوع الأساليب الإحصائية التي سوف تتبع، فإن ثبت التوزيع الطبيعي لتقديرات أفراد العينة، سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.

2. التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سميرنوف (1-Sample K-S)، وذلك للتأكد من التوزيع الطبيعي لتقديرات أفراد العينة. وتبين أن درجة موافقة مديري المدارس على بنود الأداة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة ( $Z$ ) أعلى من  $0,05$  ( $0,05 \geq \alpha$ )، مما يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.

### السؤال الأول:

ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام؟ للإجابة عن السؤال، تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف البيانات، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة مدراء المدارس على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية، وقد رتبنا البنود ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وكما هو موضح في جدول (2).

جدول (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية

الترتيب	رقم البند	مفاهيم التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	4	نشاط تقرر فيه الوزارة ما تريد أن تعمل، وماذا يجب عمله، وأين، ومتى، وكيف، وبواسطة من.	1,97	0,91	قليلة
2	5	الإطار الشامل والتفصيلي للأهداف والخطط والخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف.	1,91	0,94	قليلة
3	2	خطة شاملة طويلة الأجل تهدف الوزارة من خلالها إلى تحقيق الأهداف المنشودة.	1,81	0,92	قليلة
4	1	عملية يتم من خلالها تنسيق الموارد مع الأهداف على المدى البعيد.	1,70	0,96	قليلة
5	3	جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق نتائج الأهداف المنشودة.	1,32	0,96	قليلة
		مجال مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية	1,74		قليلة

\* الدرجة الصغرى هي (1) أي درجة موافقة قليلة جداً، والدرجة الكبرى هي (5) أي درجة موافقة كبيرة جداً. يتبين من جدول (2) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت بين (1,97) و(1,32)، حيث كانت درجة موافقة مدراء المدارس حول مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية قليلة لجميع مفاهيم التخطيط الاستراتيجي. ويدل تحليل البيانات أن المتوسط الحسابي العام كان قليل، حيث بلغ في هذا المجال (1,74). وهذا مؤشر واضح على ضبابية مدلولات مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي اتبعته وزارة التربية من وجهة نظر مدراء

المدارس. مفاهيم التخطيط الاستراتيجي الخمسة حصلت على درجة قليلة. بأعلى متوسط حسابي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على أنه " نشاط تقرر فيه الوزارة ما تريد أن تعمل، وماذا يجب عمله، وأين، ومتى، وكيف، وبواسطة من"، ويليه مفهوم " هو الإطار الشامل والتفصيلي للأهداف والخطط والخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف"، وأقل متوسط حسابي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي بأنه " جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق نتائج الأهداف المنشودة".

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع جانب من نتائج دراسة الجندي (1999) بتعدد تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في مجال الإدارة العامة أو في مجال المؤسسات التعليمية، وتتعارض معها لعدم وضوح هذه التعريفات للتخطيط الاستراتيجي من خلال ما انتهجته وزارة التربية بدولة الكويت وتلمسه أفراد العينة.

وكذلك تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الحراشنة (2003) أن مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية بدولة الكويت كما هي بوزارة التربية والتعليم في الأردن جاء منخفضاً نتيجة عدم الفهم الحقيقي لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي والأخذ بها بالتطبيق، وممارسة عالية للنمط الرسمي لاتخاذ القرار حيث كان المفهوم الأكثر اتباعاً من وزارة التربية بدولة الكويت هو أن التخطيط الاستراتيجي هو نشاط تقرر فيه الوزارة ما تريد أن تعمل، وماذا يجب عمله، وأين، ومتى، وكيف، وبواسطة من.

وتختلف نتائج الدراسة مع ما جاءت به توصيات دراسة المبعوث (2003) بضرورة الأخذ بنموذج التخطيط الاستراتيجي الذي يبدأ في مرحلته الأولى بجمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق نتائج الأهداف المنشودة وهو البند الذي حصل على أقل متوسط حسابي من مفاهيم وأسس التخطيط الاستراتيجي.

وعلى الرغم من وضوح مفهوم التخطيط العام لدى مدراء المدارس من واقع خبرتهم وعملهم الذين ينجزون به الخطط التشغيلية السنوية والخطط الاجرائية، وانخراط أغلبهم بدورات تدريبية عن التخطيط الاستراتيجي، إلا أنهم لم يتلمسوا المفهوم الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي مما تقوم به وزارة التربية، ويمكن أن يعزى ذلك ضعف التراكم المعرفي ونقص الخبرة التطبيقية لقيادتي وزارة التربية كما أكد النعيمي (2003) على أهمية توافر تلك المواصفات في المفكر الاستراتيجي لأي مؤسسة.

### السؤال الثاني:

ما الاعتبارات التي أتبعت عند تحديد رؤية ورسالة الوزارة من وجهة نظر المديرين مدارس التعليم العام؟ للإجابة عن السؤال، تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف البيانات، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة مديري المدارس حول الاعتبارات التي أتبعت عند تحديد رؤية ورسالة الوزارة، وقد رتب البنود ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابية والانحراف المعياري للاعتبارات التي أتبعت عند تحديد رؤية ورسالة الوزارة.

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاعتبارات التي أتبعت عند تحديد رؤية ورسالة الوزارة

الترتيب	رقم البند	الاعتبارات التي أتبعت	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	5	أن تركزا على الأهداف بعيدة المدى المراد تحقيقها.	2,21	0,74	قليلة
2	1	أن نكون عبارتين موجزتين محددتين.	2,18	0,91	قليلة
3	2	أن تركزا على الرغبة في التميز والتفوق والابداع.	1,88	0,82	قليلة
4	3	أن تشدا وتجذب العاملين لتحقيقها.	1,76	0,85	قليلة

قليلة	0,91	1,51	أن تكونا واقعيّتين وقابلتا للتحقيق.	4	5
قليلة	1,91		مجال الاعتبارات التي أتبعتم عند تحديد رؤية ورسالة الوزارة		

\* الدرجة الصغرى هي (1) أي درجة موافقة قليلة جداً، والدرجة الكبرى هي (5) أي درجة موافقة كبيرة جداً.

يتبين من جدول (3) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت بين (2,21) و(1,51)، حيث كانت درجة موافقة مدراء المدارس حول الاعتبارات التي أتبعتم عند تحديد رؤية ورسالة الوزارة قليلة. ويدل تحليل البيانات أن المتوسط الحسابي العام كان قليلاً، حيث بلغ في هذا المجال (1,91). وهذه دلالة على أن مديري المدارس لا يدركون أن تركيزاً على الأهداف بعيدة المدى المراد تحقيقها، أن تكونا عبارتين موجزتين محددين، أن تشددا وتجذب العاملين لتحقيقها، أن تكونا واقعيّتين وقابلتا للتحقيق.

### السؤال الثالث:

ما الأهداف التي تسعى إليها الوزارة من خلال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام؟ للإجابة عن السؤال، تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف البيانات، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة مدراء المدارس على الأهداف التي تسعى إليها الوزارة من خلال التخطيط الاستراتيجي، وقد رتب البنود ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وكما هو موضح في جدول (4).

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأهداف التي تسعى إليها الوزارة من خلال التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	رقم البند	الأهداف	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	إيجاد خطة عمل عامة توضح المهام والمسئوليات.	2,53	0,91	متوسطة
2	3	تطوير العملية التعليمية التعلمية من خلال اتفاق الخطط مع بعضها البعض.	2,15	0,94	قليلة
3	4	تحقيق القدرة على التنبؤ بالمعوقات والفرص المستقبلية.	1,78	0,92	قليلة
4	2	إيجاد مشاركة متعددة المستويات في عملية التخطيط.	1,12	0,96	قليلة
مجال الأهداف التي تسعى إليها الوزارة من خلال التخطيط الاستراتيجي			1,90		قليلة

\* الدرجة الصغرى هي (1) أي درجة موافقة قليلة جداً، والدرجة الكبرى هي (5) أي درجة موافقة كبيرة جداً.

يتبين من جدول (4) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت بين (2,53) و(1,12)، حيث كانت درجة موافقة مدراء المدارس على الأهداف التي تسعى إليها الوزارة من خلال التخطيط الاستراتيجي. ويدل تحليل البيانات أن المتوسط الحسابي العام كان قليلاً، حيث بلغ في هذا المجال (1,90). إيجاد خطة عمل عامة توضح المهام والمسئوليات. تطوير العملية التعليمية التعلمية من خلال اتفاق الخطط مع بعضها البعض.

تحقيق القدرة على التنبؤ بالمعوقات والفرص المستقبلية. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في عملية التخطيط.

### السؤال الرابع:

ما الاعتبارات التي أتبعتم عند تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام؟

للإجابة عن السؤال، تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف البيانات، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة مدرّاء المدارس على الاعتبارات التي أتبعتم عند تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي، وقد رتبتم البنود ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وكما هو موضح في جدول (5).

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاعتبارات التي أتبعتم عند تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	رقم البند	الاعتبارات التي أتبعتم	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	أن تكون متوافقة مع رؤية ورسالة وزارة التربية.	1,81	0,90	قليلة
2	2	أن تكون قابلة للقياس.	1,66	0,99	قليلة
3	5	أن تعكس أولويات العمل التربوي.	1,61	0,96	قليلة
4	3	أن تكون قابلة للتحقيق.	1,42	0,94	قليلة
5	4	أن تكون مقبولة من العاملين.	1,14	0,99	قليلة
مجال الاعتبارات التي أتبعتم عند تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي			1,53		قليلة

\* الدرجة الصغرى هي (1) أي درجة موافقة قليلة جداً، والدرجة الكبرى هي (5) أي درجة موافقة كبيرة جداً. يتبين من جدول (5) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت بين (1,81) و(1,14)، حيث كانت درجة موافقة مدرّاء المدارس على الاعتبارات التي أتبعتم عند تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي. ويدل تحليل البيانات أن المتوسط الحسابي العام كان قليل، حيث بلغ في هذا المجال (1,53). أن تكون متوافقة مع رؤية ورسالة وزارة التربية. أن تكون قابلة للقياس. أن تكون قابلة للتحقيق. أن تكون مقبولة من العاملين.

#### السؤال الخامس:

ما أبرز الفوائد المتوقعة من خلال تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام؟ للإجابة عن السؤال، تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف البيانات، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة مدرّاء المدارس على أبرز الفوائد المتوقعة من خلال تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وقد رتبتم البنود ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وكما هو موضح في جدول (6).

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبرز الفوائد المتوقعة من خلال تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	رقم البند	الفوائد التطبيق المتوقعة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	تحديد الاتجاه والأهداف المراد تحقيقها.	4,68	0,91	كبيرة
2	3	تنظيم العمل وتنسيق النشاطات المختلفة.	4,63	0,94	كبيرة
3	2	الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية.	4,61	0,92	كبيرة
4	4	زيادة رضا العاملين وتحفيزهم.	4,41	0,96	كبيرة
5	5	توفير الوقت.	4,03	0,96	كبيرة
مجال فوائد تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي			4,47		كبيرة

\* الدرجة الصغرى هي (1) أي درجة موافقة قليلة جداً، والدرجة الكبرى هي (5) أي درجة موافقة كبيرة جداً.

يتبين من جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت بين (4,68) و(4,031.32)، حيث كانت درجة موافقة مدراء المدارس على أبرز الفوائد المتوقعة من خلال تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي. وبدل تحليل البيانات أن المتوسط الحسابي العام كان كبير، حيث بلغ في هذا المجال (4,47).  
تحديد الاتجاه والأهداف المراد تحقيقها. تنظيم العمل وتنسيق النشاطات المختلفة.  
زيادة رضا العاملين وتحفيزهم وتوفير الوقت.

#### السؤال السادس:

ما العوامل التي قد تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام؟  
للإجابة عن السؤال السادس، تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف البيانات، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة مديري المدارس على العوامل التي قد تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي، وقد رتب البنود ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وكما هو موضح في جدول (7).

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	رقم البند	عوامل النجاح	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3	تطبيق مفهوم المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية.	4,57	0,84	كبيرة
2	2	أن يقوم التخطيط على تحليل صحيح للبيئة الداخلية والخارجية.	4,52	0,89	كبيرة
3	1	التعريف بالتخطيط الاستراتيجي والتدريب على كيفية وضع الخطط الاستراتيجية.	4,51	0,92	كبيرة
4	5	أن تكون الخطط الاستراتيجية الموضوعية قابلة للتطبيق.	4,46	0,87	كبيرة
5	6	أن تكون الخطط الاستراتيجية الموضوعية قابلة للتقويم والمتابعة والرقابة.	4,38	0,92	كبيرة
6	4	أن تتسم الخطط الاستراتيجية الموضوعية بالمرونة.	4,36	0,91	كبيرة
		مجال عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي	4,47		كبيرة

\* الدرجة الصغرى هي (1) أي درجة موافقة قليلة جداً، والدرجة الكبرى هي (5) أي درجة موافقة كبيرة جداً.

يتبين من جدول (7) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت بين (4,57) و(4,36)، حيث كانت درجة موافقة مديري المدارس على العوامل التي قد تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي. وبدل تحليل البيانات أن المتوسط الحسابي العام كان قليل، حيث بلغ في هذا المجال (4,47).  
تطبيق مفهوم المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية. أن يقوم التخطيط على تحليل صحيح للبيئة الداخلية والخارجية.  
التعريف بالتخطيط الاستراتيجي والتدريب على كيفية وضع الخطط الاستراتيجية.  
أن تكون الخطط الاستراتيجية الموضوعية قابلة للتقويم والمتابعة والرقابة. أن تتسم الخطط الاستراتيجية الموضوعية بالمرونة.

## السؤال السابع:

ما أبرز المعوقات التي قد تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام؟ للإجابة عن السؤال السابع، تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف البيانات، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة مدراء المدارس على أبرز المعوقات التي قد تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وقد رتب البنود ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وكما هو موضح في جدول (8).

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	رقم البند	المعوقات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	7	عدم الأخذ بثقافة المشاركة بين ذوي العلاقة لإعداد الخطط الاستراتيجية على النحو الصحيح.	4,69	0,81	كبيرة
2	3	عدم رغبة بعض القيادات بالأخذ بمفاهيم التطور والتحديث.	4,49	0,87	كبيرة
3	4	انعزال القائمين على إعداد الخطط الاستراتيجية عن الواقع واحتياجاته.	4,48	0,86	كبيرة
4	5	قلة فرص التنمية المهنية للقائمين على إعداد الخطط لتحقيق التطبيق الصحيح.	4,21	0,95	كبيرة
5	6	عدم وجود قواعد بيانات متكاملة تسهم في الإعداد الصحيح للخطط الاستراتيجية.	4,13	0,98	كبيرة
6	2	عدم إيمان بعض القيادات بفاعلية التخطيط وجدواه.	4,10	0,98	كبيرة
7	1	ندرة الكوادر التخطيطية المتخصصة.	4,07	1,01	كبيرة
		مجال معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	4,31		كبيرة

\* الدرجة الصغرى هي (1) أي درجة موافقة قليلة جداً، والدرجة الكبرى هي (5) أي درجة موافقة كبيرة جداً.

يتبين من جدول (8) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت بين (4,69) و(4,07)، حيث كانت درجة موافقة مديري المدارس على أبرز المعوقات التي قد تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي. ويدل تحليل البيانات أن المتوسط الحسابي العام كان كبيراً، حيث بلغ في هذا المجال (4,31).

عدم الأخذ بثقافة المشاركة بين ذوي العلاقة لإعداد الخطط الاستراتيجية على النحو الصحيح. عدم رغبة بعض القيادات بالأخذ بمفاهيم التطور والتحديث. انعزال القائمين على إعداد الخطط الاستراتيجية عن الواقع واحتياجاته. تفقر بعض القيادات بفاعلية التخطيط وجدواه. ندرة الكوادر التخطيطية المتخصصة.

## توصيات الدراسة:

في ضوء أهداف ونتائج الدراسة تم وضع توصيات منها العملية ومنها العلمية كمقترحات لدراسات مستقبلية.

1. ربط الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية بالسياسة التربوية المستمدة من فلسفة دولة الكويت وطماحاتها وخططها التنموية، والعمل على ترجمتها إلى واقع إجرائي.
2. توفير وحسن استثمار الموارد البشرية وغير البشرية لتنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية ببرامجها وأنشطتها.
3. الاهتمام بإعداد وتأهيل الكوادر المتخصصة في مجال التخطيط التربوي والتخطيط الاستراتيجي.

4. نشر ثقافة التخطيط بين أهل الميدان التربوي والوعي بمفاهيمه وأهدافه وأنواعه وخطواته ومقوماته وذلك من خلال البرامج التدريبية والندوات الثقافية.
5. العمل على مشاركة أهل الميدان التربوي واستشارة المختصين في مؤسسات إعداد المعلم عند وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها ومجالاتها وذلك لكي تراعي الواقع ومتغيراته المختلفة وصولاً إلى المستقبل المأمول.
6. الاستفادة من التطور التكنولوجي والعلوم الحديثة لوضع خطة استراتيجية وبرامج وأنشطة تتوافق مع الإمكانيات والاحتياجات المستقبلية.
7. الاستفادة من تجارب وخبرات الدول المتقدمة وتجنب العودة إلى الصفر مع كل تشكيل وزاري والبدء من حيث انتهى الآخرون بعد عملية التقويم.
8. إجراء دراسة تكشف عن مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى قياديي وزارة التربية والعاملين في قطاع التخطيط بوزارة التربية بدولة الكويت من خلال المقابلات الشخصية.
9. إجراء الدراسات الكاشفة عن المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
10. إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية تكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

#### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية

- ابراهيم، مجدي. (2000). مناهج التعليم وتنمية الفكر. ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني عشر لجامعة عين شمس، من 25-26 يوليو.
- أبو بكر، مصطفى. (2004). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الدار الجامعية.
- أبو قحف، عبدالسلام. (2002). الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة.
- الأغا، وفيق. (2010). واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة. مجلة علوم إنسانية، 64(8)، 1-33.
- آل علي، مريم (2007). التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق: دراسة ميدانية على شرطة الشارقة. مركز بحوث شرطة الشارقة.
- الأمين، طارق. (2006). التعليم النظامي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية. مجلة الإدارة العامة، 46(2)، 243-281.
- البقي، ناضاً. (2016). الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة عالم التربية، 17(56)، 1-47.
- بريش، محمد. (1997). تعميق الفهم في الفكر الاستراتيجي: مدخل إلى التغيير الثقافي. دورية إسلاميات المعرفة، فرجينيا بالولايات المتحدة، 3(9)، 80-92.
- بن خنيلة، هند. (1999). التخطيط الاستراتيجي في إدارة التعليم ما قبل المدرسة الابتدائية. مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 72.
- البوهي، فاروق. (2011). التخطيط التربوي: عملياته ومدخله وارتباطه بالتنمية والدور المتغير للمعلم. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- المصري، إيهاب وعامر، طارق. (2019). التخطيط الاستراتيجي، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

- بيدس، هالة. (2004). درجة فهم مدير المدرسة الثانوية الرسمية في الأردن مفهوم التفكير التأملي وممارسته له وأثر ذلك باتخاذ القرار الإداري (أطروحة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية.
- توفيق، عبد الرحمن. (2003). التخطيط الاستراتيجي: هل يخلو المستقبل من المخاطر. مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- ثابت، رائد. (2013). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية.
- جارات، بوب. (1998). كيف تفكر استراتيجياً؟ (ترجمة عبد الرحمن توفيق)، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الجنابي، أكرم. (2016). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الجندي، عادل. (1999). التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم القاهرة، 16(17).
- الجندي، عادل. (1999). التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية: دراسة تحليلية. مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم، 16(17)، 30-49.
- جرادات، ناصر. (2013). الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث. إثراء للنشر والتوزيع.
- حجي، أحمد. (2002). اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي. دار الفكر العربي.
- الحراشة، محمد. (2003). مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- حريم، حسين. (1997). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. دار زهران للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية. (2003). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الدار الجامعية.
- حسن، منال وإبراهيم، هبة. (2021). مستوى التفكير الاستراتيجي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الوادي الجديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسبوط، 37(8)، 184-243.
- حسين، حسن. (2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. مجلة التربية جامعة عين شمس، القاهرة، 5(6)، 160-180.
- الحسيني، فلاح. (2006). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، (ط. 2). دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحمداني، صبا والخولاني، محمد. (2015). تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية. المجلة العربية للإدارة، 38(2)، 211-229.
- خطاب، عايدة. (2005). التخطيط الاستراتيجي. جامعة عين شمس.
- الخفاجي، نعمة. (2008). الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- خليف، لينا. (2010). تطوير التفكير الاستراتيجي. دار النفائس للنشر والتوزيع.
- رامز، واثق. (1997). التسويق الاستراتيجي. مؤسسة الخليج للنشر والطباعة.

- الرقب، توفيق. (2006). درجة فهم عماء كليات الجامعات الأردنية الرسمية: مفهوم التفكير الإيجابي وأثر ذلك على عملية صناعة القرار (أطروحة دكتوراه غير منشورة). الجامع الأردنية.
- الركابي، كاظم. (2004). الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع.
- زيدان، أسامة. (2012). تفعيل دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء بالجامعات. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*. (32)، 1-27.
- سامي، أسامة. (2017). أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى.
- سلطان، جاسم. (2010). التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
- السالم، مؤيد. (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع.
- السرحداني، أحمد. (2010). واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك.
- السلمي، علي. (1998). تطوير أداء وتجديد المنظمات. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشبول، منذر. (2004). واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها (أطروحة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية.
- الشميلي، عائشة. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني. (2001). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم. دار وائل للنشر والتوزيع.
- القطار، سلامة وعفيفي، صفاء. (2017). مهارات التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار، والتوجيه المهني لمواجهة البطالة [جمسة المؤتمر]. المؤتمر العلمي العربي الحادي عشر الدولي الثامن: جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، 2، 31-34.
- العارف، نادية (2003). *التخطيط الاستراتيجي والعولمة*. الدار الجامعية.
- العشي، نهال. (2013). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية غزة.
- عبد الحي، رمزي. (2006). *التخطيط التربوي: ماهيته ومبرراته وأسسه*. دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر.
- عبد الرحمن، إيمان والدباس، خوله. (2019). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها، *مجلة دراسات في العلوم التربوية*، 46 (2)، ص 553-567.
- عقلان، أفراح. (2009). *التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي*. دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر.
- صبرينة ترغيني، صبرينة. (2015). دراسة التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة بسكرة.
- الغالب، طاهر، وإدريس، وائل. (2007). *الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل*. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الفيل، حلمي. (2019). *متغيرات تربوية حديثة على البيئة العربية*، مكتبة الأنجلو المصرية.

- القرشي، زين. (2008). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.
- القطامين، أحمد. (2002). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- كراج، جيمس، وجرانت، روبرت. (2003). الإدارة الاستراتيجية. ترجمة خالد العامري. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- المبعوث، محمد. (2003). تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. مجلة التربية بالقاهرة، 6(8).
- مدبولي، محمد. (2001). التخطيط المدرسي الاستراتيجي. مكتبة الدار العربية للكتاب.
- مراد، صلاح، وهادي، فوزية. (2002). طرائق البحث العلمي: تصميماتها وإجراءاتها. دار الكتاب الحديث.
- مصطفى، أحمد. (2004). المدير العربي في عالم متغير. القاهرة.
- المعاطبة، رقية. (2004). مستوى إدراك مديري المدارس الثانوية في منطقة أبو ظبي التعليمية لمفاهيم إدارية معاصرة مختارة ودرجة تقديرهم لأهميتها لعملهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- المغربي، عبد الحميد. (1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. مجموعة النيل العربية.
- مندورة، محمد، ودرويش، محمد. (1994). التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات. جمعية الحاسبات السعودية بجامعة الملك سعود.
- نايل، سحر. (2017). الإدارة الاستراتيجية للجامعات: نماذج عالمية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- النعيمي، صلاح. (2003). مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة. المجلة العربية للإدارة، 23(1)، 43-79.
- هايدن، ماري، وطومبسون، جيف. (2003). التربية الدولية تجارب وخبرات عالمية معاصرة في تحسين التدريس والإدارة والجودة، ترجمة محمد أمين. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الهاللي، الهاللي. (2006). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية. المكتبة العصرية.
- الهيديان، تغريد. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، 37 (12)، 72-103.
- هيوز، ريتشارد، وبيتي، كاترين. (2005). كيف تصبح قائداً استراتيجياً (ترجمة معين الإمام 2006). مكتبة العبيكان.
- وزارة التربية والتعليم في اليمن. (2003). الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في اليمن 2003-2015. مكتبة وزارة التربية.
- يونس، طارق. (2002). أنماط التفكير الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- يحيوي، إلهام. (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة باتنة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي السادس: ضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان.
- بولس، مريم. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي على الاستغراق الوظيفي - دراسة تطبيقية على الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة، (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة بنها.
- منصور، محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على مجموعة شركات العربي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بنها.

- محمد، خالد. (2019). تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على اداء المنظمات -دراسة مقارنة بين شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة حلوان.
- Ibrahim, Magdy. (2000). Education curricula and thought development. Scientific paper presented to the twelfth scientific conference of Ain Shams University, July 25-26.
- Abu Bakr, Mustafa. (2004). Strategic thinking and strategic management. University House.
- Abu Qahf, Abdul Salam. (2002). Strategic management and crisis management. New University House.
- Al-Agha, Wafiq. (2010). The reality of strategic planning in local non-governmental organizations in the Gaza Strip. Journal of Human Sciences, 64(8), 1-33.
- Al Ali, Maryam (2007). Strategic planning between theory and practice: a field study on Sharjah Police. Sharjah Police Research Centre.
- Al-Amin, Tariq. (2006). Formal education and performance evaluation in auditor service centers in public service institutions. Journal of Public Administration, 46(2), 243-281.
- Al-Baqmi, Nada. (2016). Strategic management in higher education institutions, World of Education Journal, 17 (56), 1-47.
- Breish, Muhammad. (1997). Deepening understanding of strategic thought: An introduction to cultural change. Journal of Islamic Knowledge, Virginia, USA, 3 (9), 29-80.
- Bin Khathila, Hind. (1999). Strategic planning in pre-primary education management. Arab Gulf Message Magazine, Arab Education Office for the Gulf States, Riyadh, 72.
- Al-Buhi, Farouk. (2011). Educational planning: its processes, its approaches, its connection to development, and the changing role of the teacher. Dar Al-Wafa for the World of Printing and Publishing.
- Al-Masry, Ihab and Amer, Tariq. (2019). Strategic Planning, Arab Foundation for Science and Culture.
- Beds, Hala. (2004). The degree to which the principal of a public secondary school in Jordan understands the concept of reflective thinking and his practice of it and the impact of that on his administrative decision-making (unpublished doctoral dissertation). University of Jordan.
- Tawfiq, Abdul Rahman. (2003). Strategic planning: Is the future free of risks? Center for Professional Management Expertise.
- Thabet, Raed. (2013). The degree to which college deans in Palestinian universities practice strategic leadership and its relationship to developing the performance of faculty members (Unpublished master's thesis). Faculty of Education.
- Jarratt, Bob. (1998). How do you think strategically? (Translated by Abdul Rahman Tawfiq), Center for Professional Management Expertise.
- Al-Janabi, Akram. (2016). Strategic management and challenges of the twenty-first century. Dar Amjad for Publishing and Distribution.
- Soldier, Adel. (1999). Strategic planning and its role in improving the efficiency and effectiveness of educational systems: an analytical study. Journal of the Future of Arab Education, Arab Center for Education, Cairo, 16(17).
- Soldier, Adel. (1999). Strategic planning and its role in improving the efficiency and effectiveness of educational systems: an analytical study. The Future of Arab Education, Arab Center for Education, 16(17), 30-49.

- Jaradat, Nasser. (2013). Strategic management: a modern integrative perspective. Ithraa Publishing and Distribution.
- Hajji, Ahmed. (2002). Economics of education and educational planning. Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Al-Harabsheh, Muhammad. (2003). The level of strategic thinking among administrative leaders in the Ministry of Education in Jordan and its relationship to decision-making patterns (unpublished doctoral dissertation). Amman Arab University for Postgraduate Studies.
- Hareem, Hussein. (1997). Organizational behavior: the behavior of individuals in organizations. Dar Zahran for Publishing and Distribution.
- Hassan, Rawiya. (2003). A strategic introduction to human resources planning and development. University House.
- Hassan, Manal and Ibrahim, Heba. (2021). The level of strategic thinking and its relationship to organizational citizenship behaviors among academic leaders at New Valley University from the point of view of faculty members, Scientific Journal of the Faculty of Education, Assiut University, 37 (8), 184-243.
- Husain Hasan. (2002). A proposed vision for applying strategic planning in Egyptian university education. Journal of Education, Ain Shams University, Cairo, 5(6), 160-180.
- Al-Husseini, Falah. (2006). Strategic management: its concepts, approaches, and contemporary operations, (2nd ed.). Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Al-Hamdani, Saba and Al-Khawlani, Muhammad. (2015). The impact of strategic thinking on improving the quality of work life. Arab Journal of Management, 38 (2), 211-229.
- Khattab, Aida. (2005). Strategic Planning. Ain-Shams University.
- Al-Khafaji, Nima. (2008). Strategic Thought: Contemporary Readings. House of Culture for Publishing and Distribution.
- Khalif, Lina. (2010). Developing strategic thinking. Dar Al-Nafais for Publishing and Distribution.
- Ramez, confident. (1997). Strategic marketing. Gulf Publishing and Printing Corporation.
- Al-Raqab, Tawfiq. (2006). The degree of understanding among the faculty members of public Jordanian universities: the concept of positive thinking and its impact on the decision-making process (unpublished doctoral dissertation). Jordanian Mosque.
- Al-Rikabi, Kazem. (2004). Strategic management. Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Zidane, Osama. (2012). Activating the role of the faculty member in strategic planning to improve the quality of performance in universities. International Journal of Educational Research. (32), 1-27.
- Sami, Osama. (2017). The impact of strategic thinking on security decision-making at the Palestinian Ministry of Interior and National Security (unpublished master's thesis). Al-Aqsa University.
- Sultan, Jassim. (2010). Strategic thinking and getting out of the current impasse, Umm Al-Qura Foundation for Translation and Distribution.
- Al-Salem, supporter. (2005). Basics of strategic management. Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Al-Sarhani, Ahmed. (2010). The reality of strategic planning in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman: A field study from the point of view of managers (unpublished master's thesis). Yarmouk University.

- Al-Salami, Ali. (1998). Developing the performance and renewal of organizations. Qubaa House for Printing, Publishing and Distribution.
- Al-Shaboul, Munther. (2004). The reality of strategic management in the Ministry of Education in Jordan and building a model for its development (unpublished doctoral dissertation). University of Jordan.
- Al-Shamili, Aisha. (2017). Modern Strategic Management: Strategic Planning, Organizational Building, Creative Leadership, Control and Governance, Cairo, Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Al-Taweel, Hani. (2001). Educational administration and organizational behavior: the behavior of individuals and groups in systems. Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Al-Attar, Salama and Afifi, Safaa. (2017). Strategic thinking and decision-making skills, and professional guidance to confront unemployment [conference session]. The Eighth International Arab Scientific Conference: Culture for Development Association, Sohag, 2, 31-34.
- Al-Arif, Nadia (2003). Strategic planning and globalization. University House.
- Al-Ashi, Nihal. (2013). The impact of strategic thinking on the performance of senior management in non-governmental organizations working in the field of rehabilitation in the Gaza Strip (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza.
- Abdel-Hay, Ramzi. (2006). Educational planning: its nature, justifications and foundations. Dar Al-Wafa for the World of Printing and Publishing.
- Abdul Rahman, Iman and Al-Dabas, Khawla. (2019). Obstacles to implementing strategic planning in Jordanian universities and future aspirations to overcome them, Journal of Studies in Educational Sciences, 46 (2), pp. 553-567.
- Two minds, joys. (2009). Strategic planning to develop educational supervision. Dar Al-Wafa for the World of Printing and Publishing.
- Sabrina Targhini, Sabrina. (2015). Studying strategic thinking in activating the innovative capabilities of an organization (unpublished doctoral dissertation). University of Biskra.
- Al-Ghalabi, Taher, and Idris, Wael. (2007). Strategic management: an integrated methodological perspective. Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Elephant, my dream. (2019). Modern educational variables on the Arab environment, Anglo-Egyptian Library.
- Al-Qurashi, Zain. (2008). Strategic planning for building human resources in Saudi universities: an applied study on Umm Al-Qura University (unpublished master's thesis). Umm Al Qura University.
- Al-Qatamin, Ahmed. (2002). Strategic management. Amman: Dar Majdalawi for Publishing and Distribution.
- Cragg, James, and Grant, Robert. (2003). Strategic management. Translated by Khaled Al-Amiri. Cairo: Dar Al-Farouk for Publishing and Distribution.
- The envoy, Muhammad. (2003). A proposed vision for strategic planning in the management of higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. Cairo Journal of Education, 6(8).
- Madbouly, Muhammad. (2001). Strategic school planning. Arab Book House Library.
- Murad, Salah, Hadi, Fawzia. (2002). Scientific research methods: their designs and procedures. Modern Book House.
- Mustafa Ahmad. (2004). The Arab manager in a changing world. Cairo.

- Al-Maaytah, Ruqaya. (2004). The level of awareness of secondary school principals in the Abu Dhabi Educational Zone of selected contemporary administrative concepts and the degree of their appreciation of their importance to their work (Unpublished master's thesis). Amman Arab University for Postgraduate Studies.
- Al-Maghribi, Abdel Hamid. (1999). Strategic management to meet the challenges of the twenty-first century. Nile Arab Group.
- Mandoura, Muhammad, and Darwish, Muhammad. (1994). Strategic planning for information systems. Saudi Computer Society at King Saud University.
- Niall, Sahar. (2017). Strategic Management of Universities: International Models, Modern Library for Publishing and Distribution.
- Al Nuaimi, Salah. (2003). Specifications of the strategic thinker in the organization. Arab Journal of Management, 23(1), 43-79.
- Hayden, Mary, and Thompson, Jeff. (2003). International Education Contemporary global experiences and expertise in improving teaching, administration and quality, translated by Muhammad Amin. Cairo: Nile Arab Group.
- Crescent, crescent. (2006). Strategic planning and the dynamics of change in educational systems. Modern library.
- Al-Habdan, Taghreed. (2021). The role of strategic planning in developing the performance of academic leaders in Saudi universities, Scientific Journal of the Faculty of Education, Assiut University, 37 (12), 72-103.
- Hughes, Richard, and Beatty, Catherine. (2005). How to become a strategic leader (translated by Moin Al-Imam 2006). Obeikan Library.
- Ministry of Education in Yemen. (2003). The National Strategy for the Development of Basic Education in Yemen 2003-2015. Library of the Ministry of Education.
- Younis, Tariq (2002). Strategic thinking styles for leaders: lessons drawn from global experiences. Arab Organization for Administrative Development.
- Yahyaw, inspiration. (2016). The role of strategic planning in ensuring the quality of higher education in Algerian universities: a case study of the University of Batna, a paper presented to the Sixth International Arab Conference: Ensuring the Quality of Higher Education, Sudan University.
- Paul, Mary. (2020). The impact of strategic career path planning on job engagement - an applied study on local administration in Giza Governorate, (unpublished doctoral dissertation). Banha university.
- Mansour Mohammed. (2020). The impact of strategic planning for human resources on the performance of organizations - an applied study on the Al Arabi Group of Companies (unpublished master's thesis). Banha university.
- Mohammed Khalid. (2019). The impact of applying strategic planning on the performance of organizations  
-A comparative study between public and private petroleum products marketing companies (unpublished master's thesis). Helwan University.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adams, C., & Seargren, T. (2004). Distance education strategy: Mental models and strategic choices. State University of West Georgia, Distance Education Center. Online Journal of Distance Learning Administration, 7(2). Available: <http://www.westga.edu>. Accessed: June, 2011.

- Ahonen, A. (2005). Strategic management studies and foundation of thought of competitive assessment. Available: <http://www.wetaga.edu/distance/ogdla/summer72/adams72.html>. Accessed June, 2011.
- Battle, C. (1999). A case study of strategic planning and competitive strategy as applied to two institutions of higher education. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Pennsylvania.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(5), 336-354.
- Bryson, J. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3<sup>rd</sup> edition). Wiley: USA.
- Davies, B. (2003). Rethinking strategy and strategic leadership in schools: Developing the strategically focused school. American Research Association Annual Conference, Chicago 21-25 April. ERIC.
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: Towards understanding the complementarities. *Management Decision journal*, 40(5), 456-462.
- Gardner, E., (2015). Long-term strategic thinking as a predictor of organizational citizenship behavior for the environment, (Master's thesis, Missouri State University). <https://bearworks.missouristate.edu/theses/1831>
- Hamel, J. (2001). Writing as a strategic leadership tool: A qualitative study of how selected school principals think about, use, and lead through their on-the-job writing. Unpublished Doctoral Dissertation, George Mason University, Virginia, United States. Available: <http://proquest.umi.com/pqmweb?did=728463631>
- Hay, A., & Majluf, N. (1996). *The strategy concept and process: A programmatic approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kritsonis, W., & Jacobs, K. (2006). National strategies for implementing postmodern thinking for improving secondary education in public education in the United States of America. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 23(4), 1-10.
- Lerner, A. (1999). *A strategic planning primer for higher education: California State University, Northridge*: USA.
- Maidique, M. (2000). *Millennium strategic planning handbook*. FIU: USA.
- Martinez, J. (2004). Strategic planning and capital structure links: The University of Monterrey Experience (Mexico). Unpublished Doctoral Dissertation, University of Pennsylvania.
- McDermott, T. (2005). A comparison of national leaders' strategic thinking to the strategic intentions of the agricultural education profession. *Journal of Agricultural Education*, 46(1), 55-67.
- McNamara, G. (2005). Strategic planning in nonprofit or for profit organizations. Available at: <http://www.rnapnp>. Accessed: June 2011.
- Mentzberg, H. (1994). *Rethinking strategic planning: Pitfalls and fallacies long range planning*. Praeger: USA.
- Mialaret, G. (1985). *Introduction to the education science*. UNESCO/IBE.
- Michael, S. (2004). Research to practice: Administering adult literacy programs: The role of strategic planning. Available: <http://literacy.kent.edu/oasis/pubs/0200-10.htm>. Accessed: June 2011.

- Morison, J., & Wilson, I. (2003). *The strategic management response to the skills of global change*. Available: [horizon.unc.edu/courses/papers/Scenario\\_wcsp.asp](http://horizon.unc.edu/courses/papers/Scenario_wcsp.asp). Accessed: June 2011.
- Mulwa, F. (2003). The efficacy of participatory strategic planning approaches organization building: Process, problems and prospects. Unpublished Thesis, University of South Africa.
- Paris, K. (2003). *Strategic planning in the university*. University of Wisconsin System Board of Regents.
- Rosche, A. (2003), Personality correlates of strategic thinking in an organizational context. Unpublished Doctoral Dissertation, Alliant International University, San Francisco Bay, United States. Available: <http://proquest.umi.com/pqmweb?did-765903501>.
- AL Kadri, A., & Widiawati. (2020). Strategic Planning in Developing the Quality of Educators and Education Personnel. *Indonesian Research Journal in Education*, 4 (2), 2580-5711.
- Falqueto, J., Hoffmann, V., Gomes, R., & a Mori, S. (2020). Strategic planning in higher education institutions: what are the stakeholders' roles in the process? *University of Brasília* , 79,1039–1056. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00455-8>
- ÖZTÜRK, A., TETİK, E. (2020). Preliminary Identification of Organizational Culture Styles in The Process Of Strategic Planning: Employee Perception In The Turkish Public Higher Education. *Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty*, 8 (1), 231-255. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.799294>