

"واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية"

د. نواف عطية الليمون

موجه تربوي منطقة أبوظبي التعليمية

الملخص

هدف البحث إلى تعرّف واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام بمنطقة أبوظبي التعليمية، وأثر المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (التخصص، الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة). وقد حاول البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام بمنطقة أبوظبي التعليمية؟
- ما أثر التخصص، الخبرة، والتخصص، والخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة لأفراد العينة في تحقيق أهداف البحث؟

وقد تكوّن مجتمع البحث من الموجهين التربويين ومديري المدارس، والبالغ عددهم (206) أفراد خلال العام الدراسي 2008-2009. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك الاستبانة كأداة للبحث حيث صمّم استبانة مكونة من (27) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي درجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي ، ودرجة اهتمام ،درجة ممارسة مدارس التعليم العام بالمنطقة بالتخطيط الإستراتيجي . وأبرزت الدراسة أنّ وضوح المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي لدى إدارات مدارس التعليم العام بمنطقة أبوظبي التعليمية كان بدرجة مرتفعة بلغت (77.48) وقد ارتفعت درجة

الاهتمام لدرجة مرتفعة جدا بنسبة (75.116). إن نسبة (75.89) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الإستراتيجي ويعتبرونه خطوة مهمة لتحقيق الجودة الشاملة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، ولمصلحة حملة البكالوريوس، ولمتغير الخبرة ولمصلحة ذوي الخبرة المتوسطة وكذلك لمتغير الوظيفة لمصلحة الموجهين التربويين، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص كمتغير يمكن أن تؤثر على نتائج الدراسة، وأوصى الباحث بضرورة إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في المدرسة في إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة.

المقدمة:

يُعدّ التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التكيف مع بيئتها الداخلية، ومحاولة تعرف نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية، ومحاولة تعرّف الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها. مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل هذه الأهداف. أصبح التخطيط الإستراتيجي من أهمّ وسائل التطوير المستقبلية؛ إذ لا تكاد تخلو دولة، أو مؤسسة، أو شركة، أو منطقة ما إلا وقد أخذت نصيبها من عملية التخطيط الإستراتيجي نظراً لعموم الفائدة المرجوة منها، ومن الأجدر بنا - ونحن مؤسسة تعليمية نعدّ هذه الأجيال ونشيد لهم المستقبل المنشود، ونعدهم لزمان غير زماننا أن ننهج التخطيط الإستراتيجي في مدارسنا ومؤسساتنا التعليمية.

التخطيط الإستراتيجي معلّم بارز ووسيلة أساسية، ومركز انطلقت من خلاله حضارة الإسلام ودعوته، فقد أرشدت العديد من آيات القرآن الكريم إلى أهميته، إذ يقول تعالى: "وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل" (الأنفال: 60) ومن الأمثلة التي تعكس أعظم معانيه سنة الحبيب المصطفى وسيرته، إذ تتضوي سيرته على عدد غير قليل من المواقف التي تظهر القدرة الفائقة على التخطيط لديه، ومن هذه المواقف - على سبيل المثال لا الحصر - حادثة الهجرة. (الدجني 2006 ص: 212).

مشكلة البحث:

على الرغم من أنّ التخطيط الإستراتيجي أصبح ضرورة ملحة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في المؤسسات التعليمية، فقد أصبح من أهمّ وسائل التطوير المستقبلية، حيث لا تخلو دولة، أو مؤسسة، أو شركة، أو منطقة ما إلا وقد أخذت نصيبها من عملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك لعموم الفائدة المرجوة منها، والتخطيط الإستراتيجي في مدارسنا ومؤسساتنا التعليمية بحاجة إلى مزاجية عند

إعداد الخطة الإستراتيجية لمعرفة خطوات عملها، بحيث يصبح في مؤسساتنا التعليمية نهج دائم، ومنهج تفكير مستمر.

ومن هنا نتحدّد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي :

"ما واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى معرفة واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام بمنطقة أبوظبي التعليمية، والوقوف على أثر المتغيرات الآتية: المؤهل العلمي، والخبرة، والوظيفة، والتخصص في هذا الواقع.

أسئلة البحث:

يهدف هذا البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام بمنطقة أبوظبي التعليمية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية؟
- 2- ما مدى اهتمام مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية بعمليات التخطيط الإستراتيجي ؟
- 3- ما درجة ممارسة مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية لعمليات التخطيط الإستراتيجي ؟
- 4- ما أثر المتغيرات الآتية: المؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والوظيفة لأفراد العيّنة في مدى وضوح عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية؟

أهمية البحث:

تأتي أهمية الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، ونظراً لأهمية عملية التخطيط الإستراتيجي وأثره الكبير في عمليتي التعليم والتعلم. وسوف تكون هذه الدراسة وصفية لمعرفة واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة

أبوظبي التعليمية من حيث وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لديهم، والاهتمام به، ومدى ممارستهم لعملياته وتعرّف بعض المتغيرات المؤثرة في هذا الالتزام مثل: المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والوظيفة، والتخصص.

حدود البحث:

ينحصر مجال البحث الحالي في الحدود الآتية:

- 1- الحدّ البشري: الموجهون التربويون، ومدراء المدارس، وعددهم (206) أفراد
- 2- الحدّ الزمني: العام الدراسي 2009 - 2010
- 3- الحدّ المكاني: مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية.

مصطلحات البحث:

يرى الباحث أنّ بحثه يستدعي التعريف بالمصطلحات الآتية:

-التخطيط الإستراتيجي :

يعرفه هيرمان (Herman, 1989: 10) "بأنّه نوع من التخطيط طويل الأجل، يستهدف أنجاز رؤية مستقبلية معيّنة، تسعى المدرسة إليها، ويتيح لمديري المدارس فرصة تقرير" إلى أين يريدون الوصول بمدارسهم؟ وكيف يستطيعون الوصول إلى حيث يريدون؟.

ويعرفه دوجلاس (Douglas, 1993) بأنّه: ذلك النوع من التخطيط الذي يهتم أساساً بتصميم إستراتيجيات، تجعل المنظمة قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها، والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية.

ويعرّف الباحث التخطيط الإستراتيجي المدرسي "بأنّه هو تلك العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصوّر لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصرّو المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية

والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي، من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية".

منهج البحث:

اعتمد الباحث في بحثه على المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه "وصف منظم للحقائق وسميزات مجموعة معينة أو ميدان من ميادين المعرفة الهامة بطريقة موضوعية وصحيحة." (الخطيب وآخرون 1985: 65) للتعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية واتجاهات هذه الإدارة نحوه ومدى ممارستهم له.

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث وعينته من الموجهين التربويين، ومديري مدارس التعليم العام خلال العام الدراسي 2008 – 2009، والبالغ عددهم (206) أفراد.

الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	التخصص	العدد	الخبرة	العدد	الوظيفة	العدد
	بكالوريوس	97	علوم إنسانية	91	5-1 سنوات	52	مدراء مدارس	118
	بكالوريوس +دبلوم	89	علوم إدارية	115	10-6 سنوات	44	موجهون	88
	ماجستير فما فوق	20			11ما فوق	110		
المجموع		206		206		206		206

أدوات البحث:

للوصول إلى نتائج البحث؛ استخدم الباحث الاستبانة أداة مناسبة للمشكلة وأهدافها، وقد قام ببنائها وتطويرها وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة، وهي:
- صياغة الفقرات التي تدرج تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، والتي شملت (29) فقرة .

صدق الأدوات:

تأكد الباحث من الصدق الظاهري للأداة، بعرضها على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة التربوية، وملاحظاتهم وطلب منهم إبداء آرائهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتمائها إلى كل مجال من مجالاتها، وكذلك وضوح الصياغة اللغوية، وفي ضوء التعديلات والملاحظات استبعد بعض الفقرات، وعدّل بعضها الآخر؛ ليصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (27) فقرة، بدلا من (29) .

ثبات الأدوات:

قاس الباحث عامل الثبات مستخدما طريقة معامل (ألفا كرونباخ) بعد تجربة الأداة على عينة عشوائية بلغ عددها (20) فرداً من خارج عينة البحث وكانت نسبة معامل ألفا (0.886)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بنسبة ثبات عالية.

إجراءات البحث:

اشتملت إجراءات البحث على الآتي:

- 1- تحديد مشكلة البحث، وأسئلتها، ومتغيراتها التي وردت.
- 2- بناء أداة البحث، وتحديد مجالاتها من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، واستشارة ذوي الخبرة.
- 3- التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على لجنة من محكمين مختصين.
- 4- قياس ثبات الأداة: وذلك عن طريق استخدام طريقة معامل (ألفا كرونباخ) حيث بلغ (0.886).
- 5- تطبيق أداة البحث بعد الحصول على تسهيل مهمة من منطقة أبوظبي التعليمية. وقد طبقت أداة البحث (الاستبانة) على مجتمع البحث الأصلي كله البالغ عددهم (206) أفراد.
- 6- تحديد المدارس الحكومية التابعة للمنطقة من خلال التقرير الإحصائي التربوي.

- 7- توزيع الاستبانة بمساعدة قسم البحوث والدراسات في منطقة أبوظبي التعليمية على مدارس التعليم العام التابعة لها على عينة الدراسة البالغ عددهم (206).
- 8- تصحيح الاستبانة بوضع علامة لكل مجيب عن كل فقرة من فقرات الاستبانة باستخدام المقياس التدريجي (1-5)، إذ حصل بدرجة كبيرة جدا على علامة واحدة، وبدرجة كبيرة على علامتين، وبدرجة متوسطة على 3 علامات، وبدرجة قليلة على 4 علامات، وبدرجة قليلة جدا على 5 علامات.
- 9- خزن الباحث هذه العلامات في ذاكرة الحاسوب باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لاستخراج الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لمعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمنطقة أبوظبي التعليمية.

الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على عدد غير قليل من الدراسات السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي ، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات:

1- دراسة الغزالي (1996):

أجريت هذه الدراسة في جامعة اليرموك، الأردن، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا". وهدفت الدراسة إلى تعرّف مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ودرجة ممارسة المؤسسات لهذا التخطيط، كما هدفت إلى تعرّف درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية ، والعوامل التي تؤخذ بالحسبان عند وضع هذه الخطط. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب البحوث الميدانية، حيث أعدت استبانة كأداة لتحقيق أهداف البحث، وقد طبقت على 75% من مجتمع الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

*لدى (75.3%) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي .

*الجهات المشاركة بوضع الخطط الإستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه مجلس إدارة المؤسسة ثم لجنة التخطيط في المؤسسة، في حين أنّ تكليف لجنة خاصة من داخل المؤسسة ورؤساء الوحدات التنظيمية جميعهم يشاركون بدرجة متوسطة.

*لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي .

وأوصت الدراسة ضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المنظمات على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وكذلك التأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمديرين والمسؤولين في المستويات الإدارية الدنيا المشاركة في إعداد هذه الخطط.

2. دراسة (الجندي، 1999):

بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية". هدفت الدراسة إلى تعرّف على أسلوب التخطيط الإستراتيجي ، وعلى إمكانات الاستفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوبه، وذلك بتناولها لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وفق أسلوب تحليلي يكشف عن أهدافه، ومشكلات تطبيقه، والمقومات اللازمة لفعاليته عند استخدامه في المجال التعليمي.

وقد توصّلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

* التخطيط الإستراتيجي يزوّد المنظمات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة.

*يساعد التخطيط الإستراتيجي على توجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية وتكاملها: فالعلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتمّ توضيحها من خلال التخطيط، ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة.

* يساعد التخطيط الإستراتيجي قيادة المنظمة على تنمية روح المسؤولية تجاه المنظمة، كما يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا، ويمكن من زيادة القدرة على الاتصال بالمجموعات المختلفة، على اعتبار أنه أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية.

3. دراسة (العويسي، 2003):

بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي مسؤولية من مسؤوليات مدير المدرسة". هدفت الدراسة إلى تعرّف على ماهية التخطيط الإداري الإستراتيجي المدرسي ومميزاته، وذلك من خلال عرض أهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده لمدير المدرسة، وإجراءات تطبيقه لعمليات هذا التخطيط، وهي: (تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة - تحديد الأهداف الإستراتيجية وتطويرها - دراسة الوضع الحالي للمدرسة - تحليل البيئة الخارجية للمدرسة - التقييم النوعي - التحليل الإستراتيجي - تطبيق الخطة - تقييم النتائج). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أنّ المفهوم الحديث لدور مدير المدرسة يتطلب منه القيام بمهام متعددة ومتنوعة تستند إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وخاصة التخطيط الإستراتيجي ، لما له من منافع كثيرة ومتعددة وثيقة الصلة بواقع المدرسة.

4 - دراسة (الدجني، 2006):

أجريت في كلية التربية في الجامعة الإسلامية في غزة بعنوان: "واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة في ضوء معايير الجودة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام الإسلامي بغزة، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس:

- ما واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة؟

وقد تعرّضت الدراسة لمدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي ، ومدى توافر معايير الجودة المعتمدة التي تضمّنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في الخطة الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، ومعايير مكونات الخطة الإستراتيجية الجيدة، ومدى توافرها في الخطة الإستراتيجية للجامعة. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وصمّم استبانته مكونة من (58)، فقرة موزعة على أربعة أبعاد. وأعدّ الباحث بطاقة تحليل محتوى لتحليل محتوى الخطة الإستراتيجية. تكون مجتمع البحث من إدارة الجامعة، وفريق التخطيط والجودة، البالغ عددهم (117)، عضواً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمّها:

٧ وضوح المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي لدى إدارة مدارس التعليم العام بدرجة مرتفعة بلغت (79.89)

٧ أنّ نسبة (75.89) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الإستراتيجي ، ويعتبرون أنّ جودة التخطيط الإستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات إدارات مدارس التعليم العام وأدائها.

5- دراسة (لاشوي، 1997) Lashway

بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية طريق لإعادة ربط المدرسة بالمجتمع المحيط بها".

Strategic management is the way to reconnect the school with the society

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تشكيل الخطط والرؤية الإستراتيجية، وفي ربط المدرسة بالمجتمع المحيط بها من ناحية تطوير التعليم، ومن خلال إعادة بناء الثقة والعلاقة بين المدرسة والمجتمع. ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في هذا البحث؛ إذ تقول:

"أنّ مدير المدرسة يلعب دوراً محورياً في تشكيل الخطة الإستراتيجية للمدرسة، بشكل منفرد أحياناً، وأحياناً أخرى بمشاركة العاملين معه، وأضافت تقول أنّ عملية

الإدارة الإستراتيجية عملية معقدة تتطلب تفكيراً وتأملاً مستمرين، وإلى خطة للعمل، وإعادة تقييم مستمر، ومراجعة دورية.

وحددت خلال دراستها أساليب الإدارة الإستراتيجية، وتصميم الإستراتيجية من خلال:

- الفحوص والبحوث المستمرة الشاملة للبيئتين (الداخلية والخارجية) للمدرسة.
- تحليل الظروف والعوامل المؤثرة في مستقبل المدرسة.
- الاستعداد لدراسة حالات الغموض والخلاف التي تنجم عن تطبيق الخطة أو الرؤية الإستراتيجية.

- إشراك أفراد المجتمع المدرسي في تنفيذ الرؤية وتقويمها ومتابعتها.
- 6- دراسة (مصطفى، 1997) أجريت الدراسة في جامعة الزقازيق في القاهرة بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" وهدف البحث إلى تطوير إدارة التعليم الجامعي من خلال العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة على هذا النوع من التعليم لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال استعراض البحث للتحديات التي تواجه التعليم الجامعي، والمحاور المطلوب تحسين العمل من خلالها، وهي (الطالب - البرامج - التعليمية - المدرس - الكتاب الجامعي - الموارد المادية - القاعات - النظم واللوائح)، اعتمد الباحث الاستبانة أداة للتعرف على مدى تأثير هذه التحديات على التعليم الجامعي في مصر، وقد توصل البحث إلى نتائج عدة أهمها:
- يساهم التخطيط الإستراتيجي إيجاباً في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

- أن تكثيف استخدام التكنولوجيا في التعليم على اختلاف أشكالها يدعم وتيرة العملية التعليمية.

مناقشة الدراسات السابقة:

يتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية (المدارس) كما في دراسة لاشوي، ودراسة العويسي، ودراسة الجندي، ويتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: - تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تحديد منهجية البحث

- بناء الاستبانة، وتحديد مجالاتها - عرض الإطار النظري وركن الباحث إلى جملة من المراجع المستخدمة في هذه الدراسات

أوجه الاختلاف: يختلف البحث الحالي من حيث مجتمع الدراسة مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي في شركات ومؤسسات غير تعليمية، ويتجلى ذلك في دراسة (مصطفى، 1997)،

ودراسة (الدجني، 2006)، كما يختلف البحث الحالي في الحدود الزمنية لمعظم الدراسات إذ أنها تتعلق بالعام الدراسي 2008/2009.

أهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- يعدّ هذا البحث من أوائل البحوث التي تتناول التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التربوية (المدارس) في حدود علم الباحث.

- وجاءت هذه الدراسة إضافة إلى هذه الدراسات.

- وتميّزت من الدراسات السابقة بأنها رصدت واقع التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر مديري المدارس والموجهين التربويين خلافاً عن الدراسات السابقة.

- كذلك تميّزت ببيئة جغرافية جديدة، وخاصة في مدارس التعليم العام بمنطقة أبوظبي التعليمية.

الإطار النظري:

— مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

— يرى (الصرن) أن التخطيط الإستراتيجي هو "العملية التي يتم بواسطتها تصوّر وتخيّل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات، والعمليات الضرورية لتخصيص هذا المستقبل". (الصرن، 2003، ص299).

ويعرّفه (الحر) بأنه "مجموعه من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تساعد على تخصيص هذه الصورة، ومن ثم تحديد الوسائل الاستراتيجية الكفيلة بتخصيص هذه الأهداف بعد دراسة معطيات البيئة الداخلية والخارجية وتحديدهما، والقرارات ذات أثر مستقبلي، وهي عملية مستمرة ومتغيرة، ذات فلسفة إدارية، ونظام متكامل (هياكل + موازنات + نظم + برامج تنفيذية + إجراءات). (الحر، 2003، ص82).

وعرّفه الاتحاد الفدرالي بأنه "عملية مستمرة، ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمستقبل، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل، بالإضافة إلى الإجراءات، والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه. (Federation Report, 1997).

كذلك يعرفه (policastro): "بأنه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، وتوجّه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف". (policastro, 2003, p.2)

ويرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي : هو مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المدرسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد الأهداف والوسائل الكفيلة لتحقيقها بعد تحليل معطيات البيئة الداخلية والخارجية بما فيها من فرص وتحديات.

عناصر التخطيط الإستراتيجي :

أنّ التخطيط الإستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة أوردتها (ابن حمدان، إدريس)، وهي:

1- المستقبلية في اتخاذ القرارات: أنّ هذا العنصر يمثّل تحديد الأهداف المستقبلية، وكيفية تحقيقها، وذلك من خلال تحديد بدائل، واختبار البديل الأساسي لجميع القرارات التي - من خلالها تتكامل مع المعلومات ذات العلاقة - تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها.

2- العملية: أيّ إنّ عملية مستمرة تبدأ بتحديد الأهداف، ثمّ السياسات وطرائق الوصول إلى الإستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتمّ اتخاذها، ومن يقوم بها؟ وماذا سيتمّ فعله بالنتائج المحققة؟

3- الفلسفة: ويعني أنّه لا بدّ من وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في أية منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل، بأنّه مفيد ومهم، ولا بدّ من ممارسته في الأنشطة الرئيسة جميعها.

4- الهيكلية: عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات، والأهداف، والسياسات، والاستراتيجيات التشغيلية، وهي أيضاً تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة. (بن حمدان، إدريس، 2007، ص8-9).

أهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده:

تطرق عدد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده على النحو الآتي:

1- التزويد بالمعلومات لكلّ مدة في عملية اتخاذ القرار. (Jones, 2002, p.5).

2- يوضّح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.

- 3- يضع أهدافاً محدّدة للإنجاز.
- 4- يزوّد بالاحتياجات التدريبية (Moore,1998,p.)
- 5- الخطة الإستراتيجية تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة.
- 6- تعزيز عمليات الإدارة، والمبادرة، والإبداع مقابل عمليات التوتر، والشدّة، والتضارب. (kovitz, et ..al, 2003, pp 1-4).
- 7- يساعد على تدريب المديرين لكي يكونوا قادة أكفاء .
- 8- يساعد المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء.
- 9- يعتبر من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة كي يتغلبوا على المشاكل التي يواجهونها، وكذلك المشاكل التي تواجه منظماتهم.(ابن حمدان، إدريس، 2007، ص17-18).

الخطوات الخمس الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي

تحتل كلمة إستراتيجية بوقع غريب في النفوس خاصة عند من توكل إليهم مهمات التخطيط الإستراتيجي على الصعيد العام أو الخاص. وللتبسيط رأيت أنّ أستعرض الخطوات الخمس الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي ، وهي في الأساس توصيات، وليست بأيّ حال وصفة للحصول على خطة إستراتيجية سريعة. وقد أجزها الحر على النحو الآتي:

1- الخطوة الأولى: الاستعداد والتهيؤ:

قبل الشروع في عملية التخطيط الإستراتيجي على أي مستوى يجب دراسة واقع المنظمة، والتأكد من جاهزيتها لعملية التخطيط المرتقبة. وهذا الأمر يتطرق إلى أمور عديدة، ولكنه لا يجب أنّ يتخطى أمراً أساسياً جوهره مدى التزام قيادة المنظمة، أو المؤسسة بعملية التخطيط وقدرتهم على النظر إلى الصورة الأكبر. لا شك أنّ تطور الظروف داخل المنظمة أو من حولها مثل انعدام التمويل، أو تغيّر في مستوى قيادة

المنظمة، أو تدهور الوضع العام هي ظروف، وعوامل لا تستدعي اقتطاع وقت يكرّس للتفكير أو التخطيط الإستراتيجي . وبالتالي فإنّ المنظمة هي الجهة الوحيدة القادرة على تحديد درجة جاهزيتها لعملية التخطيط. وهناك مهام خمس أساسية قبل الحكم على مدى الجاهزية هذه، وهي:

- تحديد الموضوعات أو الخيارات التي ستتطرق لها عملية التخطيط
- تحديد الأدوار وتوزيعها "من يفعل ماذا؟"
- إيجاد جسم مسؤول عن عملية التخطيط.
- إيجاد تصوّر عام وشامل عن المنظمة.
- تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لصنع قرارات صائبة.

النتيجة المتوقعة بعد إتمام المرحلة الأولى هي "خطة عمل" أو ما يعرف بـ "Work plan"

2. الخطوة الثانية: صياغة الرسالة والرؤية:

الرؤية هي فقرة على شكل مقدّمة تساعد قارئها على معرفة وجهة كاتبها، وتوحي له بأنّ من يكتبها يعرف حقيقة أين يتجه هو أو هي. إمّا رسالة فهي تتقل جوهر المنظمة وروحها للقارئ، وتعدّ قدرة أيّ منظمة على صياغة رسالتها مقياساً لوضوح الرؤية فيها، ووضوح أهدافها المؤسسية.

ويجب أنّ تغطي في الحد الأدنى ثلاثة أمور أساسية:

- الغرض: من المنظمة، وسبب وجودها، وما تسعى لتحقيقه. (ماذا؟)
- العمل: والنشاط الذي تختاره المنظمة للوصول إلى هذه الأهداف (كيف؟).
- القيم والمثل: وهي منظومة القيم والمثل العليا التي تحكم عمل المنظمة وأفرادها خلال سعيهم الحثيث لتحقيق أهدافها المعلنة. (لماذا؟)

وفي النهاية فإنّ رسالة الالتزام تلخّص بكلمات مكثّفة، وعبارات قليلة ما تسعى المنظمة لتحقيقه من أهداف والوسيلة التي تراها مناسبة لتحقيق ذلك. أمّا الرؤية، فهي محاولة رسم صورة ذهنية لواقع المنظمة بعد إنجاز هذه الأهداف، وكيف سيبدو

واقعتها، ومن خلال صياغة رسالة الالتزام والرؤية تكون المنظمة قد خطت خطوة مهمة في اتجاه خلق رؤية متكاملة عما تفكر بالتخطيط له. والنتيجة النهائية لهذه الخطوة هي مسودة رسالة التزام ورؤية للمنظمة.

الخطوة الثالثة: تحليل عام للموقف:

بمجرد أن تحدد المنظمة أهدافها ورؤيتها لا بد لها من معرفة تامة ويقظة بالواقع الذي تعمل فيه على المستوى الداخلي أو الخارجي، ويعتبر ذلك مكوناً أساسياً لعملية التخطيط، والتفكير، والإدارة الاستراتيجية بما يتيح للمنظمة القيام بردود الأفعال المناسبة على المتغيرات في بيئتها المحيطة فيما يتصل بنقاط القوة، والضعف وأدائها بما يتيح رؤية أوضح للمواضيع الحرجة التي قد تواجهها، والتي يجب التطرق إليها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. ويشمل ذلك الهموم الأولية مثل مواضيع التمويل، والتغير في البيئة التشريعية، وتغير الاحتياجات على جانب المستهلكين، وهكذا. والمهم تحديد العناوين الهامة، والعمل على تناولها بدرجة التفصيل المطلوبة، والمناسبة. وعلى اللجنة القائمة على موضوع التخطيط أن تحدد اهتماماتها ب(خمسة - عشر) موضوعاً حرجاً تدور حولها الخطة الاستراتيجية.

والنتيجة المتوقعة لهذه المرحلة هي قاعدة معلومات بجودة يعتمد عليها في اتخاذ قرارات جيدة، وقائمة أمور حرجة تحتاج إلى ردود واستجابات محددة على جانب المنظمة.

الخطوة الرابعة: تطوير السياسات والغايات والأهداف:

بمجرد أن تنتهي المنظمة من التأكيد على رسالتها، وتحديد رؤيتها والمواضيع الحرجة التي تقتضي اهتماماً خاصاً، فإن عليها تحديد الخطوط العامة لهذه الإستراتيجيات والأهداف العامة والخاصة التي تسعى وراءها كل إستراتيجية منها. والسبيل لتحقيق ذلك هو التفكير الفردي، أو النقاش الجماعي، أو القرارات الرسمية، إلا أن الحد الأدنى هو موافقة القيادة في المنظمة على تناول المواضيع الحرجة. وهذه المرحلة قد

تستغرق وقتاً طويلاً وتحتاج إلى قدر عال من المرونة، وقد تتطلب المزيد من المعلومات، والبيانات، وإعادة تقييم الاستنتاجات المبنية على عمليات تقييم الوضع السابقة. وهذا الأمر قد يتطلب القبول برؤى وأفكار، وربما أهداف، ومعالجات جديدة تعيد عملية التخطيط إلى مراحل سابقة، والاستفادة من المعلومات، والبيانات المتاحة في الوصول لأفضل الخطط والإستراتيجيات. والنتيجة المتوقعة لهذه المرحلة هي مخطط عام لحركة المنظمة وأهدافها بما في ذلك البعيدة المدى والأهداف القريبة التي تتطوي عليها معالجات الأوضاع الحرجة في عمل المنظمة.

الخطوة الخامسة: كتابة الخطة:

بمجرد الانتهاء من صياغة الرؤية ورسالة الالتزام، وتحديد الأهداف، فإن المرحلة الخامسة تعني وضع كل ذلك على الورق كخطة مكتوبة، وغالباً ما تنطوي هذه المهمة بأحد أعضاء لجنة التخطيط، أو المدير التنفيذي، أو مستشار تخطيط يتم الاستعانة به لهذه الغاية، على أن يقدمها كمسودة يتم مراجعتها من قبل مجلس الإدارة، أو كبار موظفي غير الربحية. وتعتبر هذه المرحلة فرصة لتحقيق الأغراض التالية:

- استمزاز رأي كبار الموظفين للتأكد من القدرة على ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى جملة من الخطط التنفيذية "Operational Plans"، والتي هي التفاصيل اللاحقة لخطط العمل التي ترمي إلى أنجاز أهداف الخطة ووضعها موضع التنفيذ.
- التأكد من قدرة الخطة على الإجابة عن الأسئلة الأساسية حيال الأولويات والاتجاهات العامة بقدر كاف من التفصيل، وبما يجعلها بمثابة "دليل إرشادي" للمنظمة.

- على المراجعات ألا تستمر لمدة طويلة "أشهر" وعلى معدي الخطة أن يعودوا بإجابات على الأسئلة الهامة التي تطرح عند هذه المرحلة. حيث أنه من الخطأ دفن الخلافات في هذه المرحلة بغية الوصول إلى توافق سريع غير مستحق، مما قد

يعرّض قدرة الخطة على الوفاء بأهدافها، والتقيّد باتجاهاتها العامة. والنتيجة المتوقعة لهذه الخطوة هو خطة إستراتيجية مكتوبة. (الحر، 2003، ص61-120)

نتائج البحث ومناقشتها:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج أسئلة البحث، وتحليلها، وتفسيرها موضحاً بالجدول التي تلازمها، ثم نعرض فيه أهم التوصيات التي يقدمها البحث.

أولاً: عرض و تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"ما درجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الأطراف المشاركة فيه؟"

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية من خلال عرض أقل قيمة، وأعلى قيمة لمجموع استجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري، وترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة بالنسبة للمجال الذي تنتمي إليه، وستتم الإجابة عن السؤال الأول من خلال جدولين يناقشان وضوح المفهوم، وضع الباحث سلماً معيارياً للحكم على المشكلة يعتمد على الدرجات التي تضمنتها الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

الجدول (2) السلم المعياري للحكم على المشكلة

درجة الاستجابة	تصنيف الحكم
100-81	مرتفع جداً
80 – 61	مرتفع
60 – 41	مقبول
40 – 21	ضعيف
20 – 0	ضعيف جداً

وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الأول:

ما درجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية؟

الجدول (3) ترتيب كل فقرة من الفقرات في بعد وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي تبعا لنسب المتوسطات الحسابية والترتيب في المجال.

الترتيب في المجال	الترتيب في المجال	الترتيب في المجال	الترتيب في المجال	الترتيب في المجال	الترتيب في المجال	الترتيب في المجال
الترتيب في المجال	الترتيب في المجال	الترتيب في المجال	الترتيب في المجال	الترتيب في المجال	الترتيب في المجال	الترتيب في المجال
4	.8909	5.00	1.00	77.48	يعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي واضحا لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام	1
7	1.0486	5.00	1.00	70.38	يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزا على التفكير الراجح دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر.	2
1	72264	5.00	2.00	83.40	يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى إتباع أساليب علمية لرصد الموارد المتاحة وتوظيفها وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.	3
5	1.0179	5.00	1.00	76.70	التخطيط الإستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتهدف للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة.	4
2	.8010	5.00	1.00	80.98	التخطيط الإستراتيجي خطة طويلة الأجل تمتد من 3 - 5 سنوات بحدتها فيها رسالة مدارس التعليم العام، وغاياتها، وأهدافها التي تسعى لتحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها.	5
6	.9484	5.00	1.00	76.44	التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لما يمكن أن يحدث كونه سيستشرف المستقبل.	6
3	.8728	5.00	1.00	78.54	الخطة الإستراتيجية من أهم مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي	7
				77.5	المتوسط العام	

وباستعراض الجدول (3)، يتضح أن المتوسطات الحسابية جميعها للمجال الأول المتعلق بمدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لمدارس التعليم العام، تنحصر

بين (70.38-83.40))، وأنّ المتوسط العام للمجال الأول بلغ (77.5) مما يبيّن أنّ (77.5)، من مجتمع البحث يوافقون بدرجة مرتفعة على وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لديهم، ويعزو الباحث درجة وضوح المفهوم لدى إدارة مدارس التعليم العام إلى اهتمام المنطقة التعليمية بالإدارات المدرسية إلى تدريبهم، حيث عقدت دورات متعددة لمديري المدارس ومساعدتهم، مثل البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس ومساعدتهم، حيث كان التخطيط الإستراتيجي أحد محاورها الرئيسية . وإلزام الإدارات المدرسية العمل بالتخطيط الإستراتيجي من خلال إعداد خطط إستراتيجية لمدارسهم.

وقد حصلت الفقرة القائلة "أنّ مفهوم التخطيط الإستراتيجي يشير إلى إتباع أساليب علمية لرصد الموارد المتاحة وتوظيفها، وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة". على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي في المجال الأول، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (83.40)، وبلغ انحرافها المعياري (72.26)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، ويلاحظ هنا أنّ أفراد العينة لديهم ميل بدرجة مرتفعة نحو وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي ، وهو التعريف الإجرائي الذي وضعه الباحث وتبنّاه في دراسته، ويُرجع الباحث ذلك إلى قناعة مجتمع البحث بارتباط التخطيط الإستراتيجي بتوظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة وإدارتها لتحقيق أهداف المدرسة.

بينما حصلت الفقرة "يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزا على التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر"، على المرتبة السابعة في المجال الأول بمتوسط حسابي بلغ (70.38)، وانحراف معياري بلغ (1.049)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة حسب المعيار، لكنّه يأتي في بداية الدرجة المرتفعة، كما يلاحظ أنّ نسبة التشتت التي يوضّحها الانحراف المعياري عالية نسبيا، ويعزو الباحث عدم وجود اتفاق بين مجتمع البحث على دقة التعريف الذي

يبتعد عن الواقعية إلى حد ما، إلى خبرة أفراد العينة في مجال الإدارة، ويتوافق هذا الأمر مع ما جاء في الأدب الإداري التربوي حيث أنّ هذا التعريف أنفرد به (العارف، 2001)، في حين أنّ اتفاقاً في ربط الإستراتيجيّة بالتخطيط الإستراتيجي يشير إليه **مندورة ودرويش (2005)** في تعريف المخطط الإستراتيجي بأنّه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف، والإستراتيجيات، والبرامج، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة. وكذلك (غنيم، 2001، 238)، وخطّاب، و(السلمي، 2000، 120)، والذين اعتبروا التخطيط أنّه الأسلوب الذي تختاره للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من القوة الموجودة فيها على نقاط الضعف التي تعاني منها.

ويتفق هذا البحث مع ما توصلت إليه دراسة (الدجني، 2006) من أنّ الوضوح لدى الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بدرجة مرتفعة بلغت نسبة (79.89%) من أفراد، كما تتفق مع دراسة (الغزالي، 1996)، والتي توصلت إلى أنّ لدى (75.3) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهماً صحيحاً، ووضوحاً في مفهوم التخطيط الإستراتيجي لديهم.

وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الثاني:

ما مدى اهتمام إدارات مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية بعمليات التخطيط الإستراتيجي؟

أما في المجال الثاني - الذي يجيب عن السؤال الثاني من أسئلة البحث، وهو مدى اهتمام إدارات المدارس بالتخطيط الإستراتيجي - فأنه وباستعراض جدول رقم (4) نلاحظ أنّ:

الجدول رقم (4) ترتيب كل فقرة من الفقرات في مجال اهتمام إدارات المدارس بالتخطيط

الإستراتيجي تبعا لنسب المتوسطات الحسابية والترتيب في المجال

الترتيب في المجال	الأحراف المعياري	أعلى قيمة	أقل قيمة	المتوسط	الفقرة	الرقم
4	1.11334	5.00	1.00	74.28	لدي اهتمام بفكرة التخطيط الإستراتيجي وأسعى دائما لزيادة معرفتي في هذا المجال.	1
5	1.17573	5.00	1.00	70.48	اهتم بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الإستراتيجي .	2
7	1.16436	5.00	1.00	68.26	أشعر بأن التخطيط الإستراتيجي عملية لا تتناسب المؤسسات التعليمية.	3
6	1.06707	5.00	1.00	70.38	أؤمن بقدرة إدارات المدارس على وضع خطط استراتيجية ملائمة.	4
3	.79323	5.00	1.00	76.32	أرى أن التخطيط الإستراتيجي وثيقة ملزمة لإدارات المدارس.	5
2	.70941	5.00	1.00	81.74	لدي قناعة بأن التخطيط لاستراتيجي يساعد في نمو المدارس وتطورها.	6
1	.7728	5.00	1.00	84.36	أشعر بأن التخطيط الإستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء لمدارس.	7

				75.116	المتوسط العام	
--	--	--	--	--------	---------------	--

يتضح من الجدول رقم (4) أنّ المتوسطات الحسابية جميعها في المجال الثاني المتعلق بمدى اهتمام إدارات المدارس بالتخطيط الإستراتيجي تتحصر بين (84.36-68.26)، وأنّ المتوسط العام للمجال بلغ (75.116)، مما يبيّن أنّ (75.116) من مجتمع البحث يوافقون على أنّ لديهم اهتماماً بالتخطيط الإستراتيجي بدرجة مرتفعة، وقد حصلت الفقرة القائلة "أشعر بأنّ التخطيط الإستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء المدارس" على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي في المجال الثاني، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (84.36)، وبلغ انحرافها المعياري (7.728)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة مرتفعة جداً، وهذه النتيجة تؤكد الميل الواضح نحو المفهوم الذي تنصّ عليه الفقرة الرابعة من المجال الأول التي تعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة"، وتهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة"، مما يدلّ على توافر الاهتمام الجيد لدى إدارات المدارس المبني على وضوح المفهوم العلمي الدقيق، الذي يراعي حاجات المدارس، واستجابتها للتطور العلمي المطلوب. فيما حصلت الفقرة القائلة "أشعر بأنّ التخطيط الإستراتيجي عملية لا تناسب المؤسسات التعليمية" على المرتبة العاشرة في المجال الثاني بمتوسط حسابي بلغ (68.26)، وانحراف معياري بلغ (1.1644)، وتعدّ قيمة المتوسط الحسابي لها ضعيفة حسب المعيار "كما لوحظ أنّ نسبة التشتت التي يوضّحها الانحراف المعياري عالية نسبياً، ويعزو الباحث ذلك إلى قناعة إدارات المدارس وتجربتها العملية من خلال تطبيقها للخطة الإستراتيجية منذ عامين التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية، واعتبارها عامل أساس لتحقيق الجودة، إضافة إلى التجارب العملية للمدارس النموذجية والتي أثبتت نجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي فيها.

وتأتي نتائج هذا المجال متوافقة مع دراسة (الدجني، 2006)، في نتيجة دراسته، واعتبر الدهدار التخطيط الاستراتيجي أحد أهم العوامل التي تعتبر كمدخل لتحقيق الجودة، كما تتفق مع دراسة (مصطفى، 1997)، التي درست "دور الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" وخلصت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم إيجاباً في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وهذه النتيجة تتفق مع توجهات مجتمع البحث نحو وضوح المفهوم ودرجة الاهتمام لديهم بالتخطيط الاستراتيجي، والتي خلصت إلى أن لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها:

"ما مدى ممارسة إدارات مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي؟"

وللإجابة عن هذا السؤال من البحث تم استخراج المتوسطات الحسابية من خلال عرض أقل قيمة وأعلى قيمة لمجموع استجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري، وترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة بالنسبة للمجال الذي تنتمي إليه، وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الثالث، وتفسير النتائج للمجال:

الجدول (5) ترتيب كل فقرة من الفقرات في مجال درجة ممارسة مدارس التعليم العام لعملية

التخطيط الاستراتيجي تبعاً لنسب المتوسطات الحسابية و الترتيب في المجال.

المجال الثالث / درجة ممارسة مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية لعملية التخطيط الاستراتيجي

الفرقة	المتوسط	أقل قيمة	أعلى قيمة	الانحراف المعياري	الترتيب في المجال
تقوم إدارة مدارس التعليم العام بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل بشكل مستمر.	77.0	1.00	5.00	.93791	
تقوم إدارة مدارس التعليم العام بشكل مستمر بتحليل البيئة	70.38	1.00	5.00	1.03928	

					الداخلية في مدارس التعليم العام للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.
	1.04301	5.00	1.00	69.04	تعمل مدارس التعليم العام وفق رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة واستثمارها، والتقليل من نقاط الضعف.
	.90908	5.00	1.00	72.82	تضع مدارس التعليم العام أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها.
	.86328	5.00	.100	74.56	رسالة مدارس التعليم العام واضحة لدى العاملين بالمدارس.
	.85001	5.00	1.00	73.78	تحقق مدارس التعليم العام الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكاناتها المتاحة.
	.92422	5.00	1.00	70.88	تضع مدارس التعليم العام بدائل استراتيجية مناسبة.
	.99847	5.00	1.00	64.96	تشارك مدارس التعليم العام العاملين جميعهم في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الإستراتيجية.
	.88575	5.00	1.00	67.0	تلتزم إدارة مدارس التعليم العام بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.
	.94083	5.00	1.00	70.30	تلتزم إدارة مدارس التعليم العام بالموازنة المحددة في الخطة التنفيذية.
	.99184	5.00	1.00	65.64	يوجد توازن في تطبيق إدارة مدارس التعليم العام للقضايا الإستراتيجية جميعها التي تتضمنها الخطة.
	.92514	5.00	1.00	70.30	تطبق إدارة مدارس التعليم العام معايير، ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة.
	.79912	5.00	1.00	68.94	لدى مدارس التعليم العام المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة، والتكيف معها.
				71.123	المتوسط العام

وبعد استعراض الجدول رقم (5)، يتضح لنا أنَّ المتوسطات الحسابية جميعها للمجال الثالث المتعلق بمدى ممارسة مدارس التعليم العام لعملية التخطيط الإستراتيجي تتحصر بين (64.96 – 77.0)، وأنَّ المتوسط العام للمجال بلغ (71.12)، مما يبيِّن أنَّ (71.12) من مجتمع الدراسة يوافقون على أنَّهم يمارسون عملية التخطيط الإستراتيجي بدرجة مرتفعة، وقد حصلت الفقرة القائلة: "تقوم إدارات مدارس التعليم العام بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل بشكل مستمر" على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي في المجال الثالث، حيث بلغ متوسطها الحسابي (77.0)، وبلغ انحرافها المعياري (93791)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص المدارس على صياغة رسالتها ونشرها بطريقة واضحة وميسرة للجميع، إذ لاحظ الباحث وجود هذه الرسالة على صفحة الانترنت الخاصة بكل مدرسة، وفي منشوراتها التعريفية. فيما حصلت الفقرة القائلة: "تشارك مدارس التعليم العام والعاملون جميعهم فيها في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الإستراتيجيَّة" على المرتبة الثالثة عشر في هذا المجال بمتوسط حسابي (64.96)، وانحراف معياري بلغ (99847). وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي متوسطة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بضعف تطبيق إدارات المدارس للنظرة العلمية الصحيحة بوجوب مشاركة العاملين في وضع الخطط الإستراتيجيَّة، ويعزو ذلك إلى الضعف النسبي لدى بعض العاملين في مفهوم التخطيط الإستراتيجي الناتج عن ضعف التدريب حسب خبرة الباحث.

— عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها: ما أثر المتغيرات الديمغرافية الآتية: المؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والوظيفة لأفراد العينة في مدى وضوح عمليات التخطيط الإستراتيجي لدى مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي التعليمية.

1- التخصص:

الجدول (6) نتائج تحليل التباين الثلاثي لاستخراج دلالات الفروق بين المتوسطات الحسابية للمجالات جميعها تعزى لتخصص أفراد العينة ولمجالات البحث كافة.

المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	1.110	2	.555	2.096	126.
	داخل المجموعات	53.748	203	.265		
	الكلي	54.858	205			
الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	.169	2	.084	434	649.
	داخل المجموعات	39.475	203	.194		
	الكلي	39.643	205			
ممارسة التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	1.508	2	.754	1.674	190.
	داخل المجموعات	91.472	203	.451		
	الكلي	92.981	205			

يتضح من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة مدى وضوح، واهتمام، وممارسة إدارات مدارس التعليم العام للتخطيط الإستراتيجي يعزى لتخصص أفراد العينة.

2- المؤهل العلمي:

الجدول (7) نتائج تحليل التباين الثلاثي لاستخراج دلالات الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تعزى للمؤهل العلمي لأفراد العينة ولمجالات البحث كافة.

المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	.785	3	.262	.978	.404
	داخل المجموعات	54.073	202	.268		
	الكلي	54.858	205			
الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	1.856	3	.619	3.308	.021
	داخل المجموعات	37.787	202	.187		
	الكلي	39.643	205			
ممارسة التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	.897	3	.299	.656	.580
	داخل المجموعات	92.084	202	.456		
	الكلي	92.981	205			

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارات مدارس التعليم العام تعزى للمؤهل العلمي لأفراد العينة.

وللكشف عن دلالة الفروق في مستويات المؤهل العلمي لدرجة ممارسة تم استخدام اختبار بنيفروني (Bonferroni) للمقارنات البعدية المتعددة.

الجدول (8) نتائج اختبار بنيفروني (Bonferroni) للمقارنات البعدية المتعددة

لمتغير المؤهل العلمي

المتغير المستقل	المؤهل العلمي	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	الدلالة
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	0.0395	0.069	1.00
	ماجستير	0.306	0.109	0.032
	دكتوراه	-0.205	0.182	1.00

يبين الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس، تأسيساً على هذا ترفض الفرضية الصفرية.

3- الخبرة:

الجدول (9) نتائج تحليل التباين الثلاثي لاستخراج دلالات الفروق بين المتوسطات الحسابية

تعزى لخبرة أفراد العينة ولكافة مجالات البحث.

المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	بين لمجموعات	581	3	194	720	541
	داخل المجموعات	54.277	202	269		
	الكلية	54.858	205			
الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي	بين لمجموعات	1.975	3	658	3.530	016
	داخل المجموعات	37.669	202	186		
	الكلية	39.643	205			
ممارسة التخطيط الاستراتيجي	بين لمجموعات	2.935	3	978	2.195	090
	داخل المجموعات	90.045	202	446		
	الكلية	92.981	205			

يتبين من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارات مدارس التعليم العام للتخطيط الإستراتيجي تعزى لخبرة أفراد العينة وللكشف عن دلالة الفروق تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأثر الخبرة ومقارنتها.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأثر الخبرة

الاهتمام	وضوح المفهوم	الممارسة	
3.7899	3.9776	3.4811	4- المتوسط
51	51	51	ن
35497.	46631.	73667.	الانحراف المعياري
3.9188	3.8636	3.6818	5-10 المتوسط
44	44	44	ن
34363.	49291.	53180.	الانحراف المعياري
3.6740	3.8532	3.4650	10- المتوسط
110	110	110	ن
49112.	54987.	68235.	الانحراف المعياري
3.8571	4.0000	4.6923	5.0 المتوسط
1	1	1	ن
0	0	0	الانحراف المعياري
3.7889	3.8870	3.5213	الكلّي المتوسط
206	206	206	ن
43975.	51730.	67347.	الانحراف المعياري

وللكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي لأفراد العينة تم استخراج المتوسطات الحسابية لمستويات المؤهل العلمي، ومن خلال مقارنة متوسطات درجة اهتمام إدارات المدارس بالتخطيط الإستراتيجي وممارستهم له، تبين أنّ هناك فروقاً بين متوسط درجات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة ولصالح أصحاب الخبرة المتوسطة (5-10)

4. الوظيفة:

الجدول (11) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة

اختبار لمتغير تجانس التباين							
فروق الخطأ المعياري	فروق المتوسطات	دلالة (ت) بزيلين (غير متجهة)	درجات الحرية	قيمة (ت)	دلالة تجانس التباين	ف	
0625.	-0.13937	0.027	204	-2-228		5.417	تجانس التباين

يبين الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ تعزى إلى متغير الوظيفة في مجالي وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، والاهتمام به، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، تعزى للوظيفة في مجال ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، ولصالح فئة الموجهين.

خلاصة نتائج الدراسة:

- دلّت النتائج على أنّ (77.48)، من مجتمع البحث يوافقون بدرجة مرتفعة على وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم، واتضح أنّ (75.116) من مجتمع البحث يوافقون على أنّ لديهم اهتماماً بالتخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، ويعتبرون أنّ التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء مدارس التعليم العام، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الخاصة بها (84.360)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة مرتفعة جداً.

- دلّت النتائج على أنّ (75.89) من مجتمع البحث يوافقون على أنّ المسؤولين عن إدارة مدارس التعليم العام يمارسون عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة.

- دلّت النتائج على أنّ هناك ضعفاً في مشاركة إدارة مدارس التعليم العام للعاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية، إذ حصلت الفقرة الخاصة بقياس هذا الأمر على متوسط حسابي بلغ (61.69)، وتقرب هذه القيمة من المقبول.

اتضح أنّ إدارة مدارس التعليم العام تطبق معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة بدرجة كافية، فقد حصلت الفقرة الخاصة بذلك على متوسط حسابي (70.30)، وهي قيمة مرتفعة بحسب المعيار، لكنها تقلّ عن الفقرات الأخرى بحيث تحتلّ درجة متوسطة من المرتفع.

المراجع:

- 1- الدجني، إياد علي يحيى، (2006) واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة
- 2- الخطيب، أحمد وفرج، وجيه وأبو سماعة، كمال، (1985): دليل البحث والتقويم التربوي، دار المستقبل للنشر، عمان.
- 3 الغزالي، كرم، (2000)، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- 4- الجندي، عادل السيد، (1999) التخطيط الإستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 17/16، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية.
- 5- العويسي، (2003)، رجب بن علي، "التخطيط الإستراتيجي من مسؤوليات مدير المدرسة". WWW.moe.gov.om.moe.bulletin.04.htm
- 6- الحر، عبد العزيز، (2003)، التخطيط الإستراتيجي : أدوات مدرسة المستقبل 2، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج ، قطر
- 7- الصرن، رعد، (003)، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا.
- 8- بن حمدان، إدريس، وائل، (2007)، التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية والنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 9- مصطفى، أحمد (1997)، إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، بحث منشور، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة من 11-12 مايو 1997، جامعة الزقازيق: القاهرة .

- 1- Dlugos, Larry L (1993). Planning Makes Perfect: Strategic Planning begins with involvement. Executive Educator, Vol. 15, No. 01 PP. 63-64
- 2- Federation union report, (1997) "The Best Practices In Strategic Planning Based on Customers".
- 3- Herman, Jerry J (1989) . School District and Strategic Planning (Part 1). School Business Affairs, Vol. 55, No.2 . pp. 10-
- 4 - Policastro, Michael I,(2003), Introduction to strategic planning". SBA, U.S. small Business administration.
- 5 - Moore, hunk,.(1998) "How to succeed in the future : steps in the process of. developing strategic vision , how to conduct strategic planning for organization" Business Monograph
- 6- Kovits,Alan; Kovits, Adam; & Rintzler ,Arnold(2003) "Why strategic planning",Mid Atlantic development.
- 7 – Lashway ,(1997), strategic management is the way to reconnect the school with the society `