

# مجلة العلوم التربوية

مجلة علمية فصلية محكمة


العدد السابع والعشرون

شوال ١٤٤٢هـ

الجزء الثاني



[www.imamu.edu.sa](http://www.imamu.edu.sa)  
e-mail: [journal@imamu.edu.sa](mailto:journal@imamu.edu.sa)  
[www.imamu.edu.sa](http://www.imamu.edu.sa)  
e-mail: [edu\\_journal@imamu.edu.sa](mailto:edu_journal@imamu.edu.sa)



**برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات  
مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الإستراتيجي**

**د. عبدالله بن مشبب الأحمري**  
**قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية**  
**جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**





## برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الإستراتيجي

د. عبدالله بن مشيب الأحمري

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ قبول البحث: ١٤٤٢/٤/٣هـ

تاريخ تقديم البحث: ١٥/١/١٤٤٢هـ

### ملخص البحث:

أهداف الدراسة سعت الدراسة إلى تحديد درجة أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الإستراتيجي، والكشف عن دلالة الفروق الاحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين متوسطات درجات أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظرهم؛ تُعزى ل المؤهل العلمي - التخصص -، وسنوات الخدمة في مجال التعليم، كما تهدف الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الإستراتيجي.

وكان من أبرز النتائج، ما يلي:

أن مديري المعاهد العلمية يرون أهمية تنمية المهارات في مجال التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظرهم بدرجة عالية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين متوسط استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لأهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الإستراتيجي باختلاف متغير التخصص؛ وذلك لصالح المديرين ممن تخصصهم شريعة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين متوسط استجابات أفراد الدراسة حول أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الإستراتيجي والأبعاد الفرعية المتمثلة في مرحلة البناء الإستراتيجي أثناء عمل الخطة ومرحلة ما بعد الخطة (التقويم) باختلاف متغير سنوات الخدمة في مجال التعليم؛ وذلك لصالح المديرين ممن خبرتهم أقل من (٥) سنوات.

بناء برنامج تدريبي متكامل لتنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الإستراتيجي يضم مقدمة، وبيان أهمية البرنامج، والهدف العام منه، وأهدافه التفصيلية، ومحتواه (الوحدات التدريبية)، والفئة المستهدفة، والمدرّبون، ومتطلبات البرنامج، ومدته، ومستلزمات التدريب، وأساليبه، وتقويم البرنامج. وتم تحكيمة من قبل مجموعة من خبراء الإدارة والقيادة التربوية. وقد أوصى الباحث بما يلي:

تبنى البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الإستراتيجي. توعية مديري المعاهد العلمية بأهمية تنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الإستراتيجي فيما يتعلق بمرحلة ما قبل إعداد الخطة، ودورها في تعزيز تلك الخطة وتقوية فرص نجاحها، حيث جاءت تلك المرحلة بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية.

الكلمات المفتاحية: مهارات - التخطيط الإستراتيجي - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المعاهد العلمية.

### الكلمات المفتاحية:

شبكات التواصل الاجتماعي، الاستخدام، الموقفات، الاتجاهات، المعلمين والمعلمات.

A proposed training program to develop the skills of managers of scientific institutes in the field of strategic planning

**Dr. Abdullah Bin Moshbab Al-Ahmari**

Educational Planning and Administration - Faculty of Education  
Imam Muhammad Bin Saud Islamic University

**Abstract:**

**Study Objectives:** The study aims to determine the importance of developing the strategic development skills of the directors of scientific institutes. It further seeks to identify the significance of statistical differences at the level of (0.01) among the means of scores measuring the importance of developing the strategic planning skills of scientific said directors from their own perspective, which are attributed to educational qualifications - specialization – and years of service in the field of education. The study also aims to build a training program for developing the strategic planning skills of the directors of scientific institutes.

The most significant findings of the Study were as follows:

There is a high level of agreement among subjects as regards the importance of developing the strategic planning skills of scientific institutes' directors, from their own perspective.

Statistically significant differences were found at the level of (0.01) among the means of study subject responses as to the overall score of the importance of developing the strategic planning skills of the directors of scientific institutes; specifically, at the "Specialization" variable, in favor of study subjects specializing in "Sharia Studies".

Statistically significant differences were found at the level of (0.01) among the means of study subject responses to the importance of developing the strategic planning skills of the directors of scientific institutes, and the sub-dimensions represented in the (strategical development stage during plan development- post-plan stage (evaluation) at the "Years of Service in the Educational Field" variable, in favor of directors with less than 5 years of experience.

An integrated training program for developing the strategic planning skills of the directors of scientific institutes is required, to include an introduction to the program, description of program's importance, main objective, detailed objectives, content (training units), targeted audience, trainers, requirements, duration, training requirements, training methods, and program evaluation. Once completed, the program should be presented before a group of experts in management and educational leadership for arbitration.

The researcher provided a set of recommendations, including:

Adopting the proposed training program for developing the skills of scientific institutes' directors in the field of strategic planning.

Raising awareness among the directors of scientific institutes on the importance of developing the skills of such directors in the field of strategic planning; particularly, the pre-planning stage, and its importance in enhancing the plan and improving its success chances, noting that this stage came last in terms of significance.

**Keywords:** Skills- strategic planning- Imam Mohammad ibn Saud Islamic University- scientific institutes

**key words:**

Social communication networks, usage, obstacles, attitudes, teachers.

يشهد العالم المعاصر ظهور العديد من التحديات المحلية والعالمية في كافة مناحي الحياة، والتي تفرض على المؤسسات المجتمعية وضع السياسات والبرامج والإجراءات لاستيعاب هذه المتغيرات من أجل قيادة المجتمع نحو التطوير والتجديد، ولكن تبقى التربية والتعليم أولى الأولويات وأهم المرتكزات نحو التقدم والتطور الحضاري، لذا تقوم الدول والحكومات من خلال مؤسساتها التعليمية والتربوية بإعداد قاداتها إعداداً علمياً وفكرياً ومهارياً من أجل تحقيق أهدافها ومتطلباتها المستقبلية.

وتسعى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للقيام بدورها في تحقيق أهداف التعليم العام وبناء أفراد المجتمع وصقل مواهبهم ومهاراتهم، وذلك من خلال معاهدها العلمية التي تقوم بدور كبير في نجاح العملية التعليمية وبناء المجتمع في سائر أنحاء المملكة العربية السعودية.

وتُعد المعاهد العلمية إحدى المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية التي تشرف عليها جامعة الإمام محمد ابن سعود الإسلامية وتتولى التعليم في المرحلتين المتوسطة والثانوية، وتواكب النهضة التعليمية في البلاد، وتشارك التعليم العام في مواد الدراسة المناسبة، وتُعنى عناية خاصة بالدراسات الإسلامية واللغة العربية، ويكون العمل في المعهد في جميع أجهزته ونظامه وأوجه نشاطه وفق ما ورد في نص وثيقة التعليم الصادرة من اللجنة العليا لسياسة التعليم عام ١٣٩٠هـ المعتمدة بقرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٧٧٩) في ١٦-١٧/٩/١٣٨٩هـ حول سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، وما لحق بها من قرارات وتعليمات، وما يخص المعاهد العلمية في

الوثيقة والتي وردت في الفصل الخامس من الباب الأول مع مراعاة الأهداف العامة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الجهة المشرفة على المعاهد العلمية. (القواعد التنظيمية للمعاهد العلمية، ١٤٣٩هـ).

وفي ١٩/٨/١٤٢٨ هـ صدر الأمر السامي الكريم رقم ٧١٧٥/م ب، بإبقاء المعاهد العلمية مرتبطة بالجامعة وتطويرها لتستمر في تحقيق أهدافها النبيلة. وإن مما أكد عليه الأمر السامي الكريم وضع خطة طويلة المدى من (١٠-٢٠) سنة للمعاهد العلمية يتم اعتمادها من المجلس الأعلى للتعليم (خطة المعاهد العلمية خلال عشر سنوات، ١٤٣١-١٤٤٠ هـ). ولتحقيق نجاح هذه الخطة فإنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار أن التخطيط الاستراتيجي هو السبيل الأمثل لتطوير المعاهد العلمية لتستمر في تحقيق أهدافها النبيلة.

لقد أدت الحاجة إلى التطوير والتقدم والمنافسة واستثمار جميع الإمكانيات البشرية والمادية إلى ظهور التخطيط الاستراتيجي، الذي يعد أسلوباً جديداً في التخطيط والإدارة الفاعلة، يعبر عن عملية تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية ومحاولة التعرف إلى الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، ما يُمكن المؤسسة من توقع المستقبل واستشرافه والإعداد له (Wright, Kroll, & Parnell, 1998).

ويعد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، والهدف منه في مجال التعليم؛ يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل - طبقاً للظروف - يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية، وعلى ذلك فإن روبرت كوب (Robert Cop) ينظر إليه

على أساس تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية، التي تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع (العجمي، ٢٠١٠م).

ويشير الصائغ (١٤٢٦هـ) إلى أن التخطيط الاستراتيجي أصبح في الوقت الحاضر من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأحلام، فلا تكاد تخلو اليوم مؤسسة تربوية في الدول المتقدمة من خطة استراتيجية، ولكل دولة خطتها الاستراتيجية في التعليم، ولكل منطقة تعليمية خطة استراتيجية ولكل مدرسة خطة استراتيجية على مستواها مشتقة من استراتيجية التعليم ككل، بل إن التخطيط الاستراتيجي أصبح من أجديات عمل المنظمات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص.

والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية يعمل على تحسين الظروف وتوظيف مدرسين أفضل، واجتذاب طلاب أكثر تفوقاً، وتحديث المنشآت والمرافق، والحصول على الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف (Dooris, Kelley, & Trainer, 2004).

ويتعلق التخطيط الاستراتيجي بتحديد اتجاه المؤسسات التعليمية في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها، بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية (أبو النصر، ٢٠١٢م).

والمملكة العربية السعودية من الدول التي أدركت أهمية التخطيط الاستراتيجي حيث يؤكد الكريدا (٢٠٠٩م) أن عملية التخطيط الاستراتيجي



بدأت تأخذ بعداً استراتيجيًّا مهمًّا في العديد من المرافق الحكومية والأهلية. وبدأ يتردد من حين لآخر إعلان القطاعات المختلفة عن خططها ذات التوجه الاستراتيجي.

من أجل ذلك سارعت جامعة الإمام في إعداد خطة المعاهد العلمية خلال عشر سنوات (١٤٣١-١٤٤٠هـ / ٢٠١١-٢٠٢٠م) وحرصت على أن تكون شاملة لجميع جوانب العملية التربوية والتعليمية من أجل رفع كفاءة خريجي المعاهد العلمية وتزويدهم بالعلوم والمعارف والمهارات التي تمكنهم من خدمة دينهم ووطنهم والمشاركة في التنمية الشاملة والتعامل مع المعطيات الحديثة للعصر. وقد روعي في إعداد الخطة أن تلبى ما تضمنه الأمر السامي الكريم المشار إليه آنفاً. وقد ضُمَّت الخطة مراحل إعدادها بشكل تفصيلي، والمرجعيات التي أعدت في ضوءها، والإجراءات التي تم اتخاذها؛ لبناء الخطة في صورتها النهائية لتحقيق التطوير النوعي والكمي في جميع جوانب العملية التربوية والتعليمية في المعاهد العلمية (خطة المعاهد العلمية خلال عشر سنوات، ١٤٣١-١٤٤٠هـ).

ولما للتعليم العام من دور بارز في نهوض الدول وتقدمها، فإن من الأهمية أن يُعطى مزيداً من الاهتمام حتى يقوم بدوره الذي أنشئ من أجله، حيث يؤكد الزهيري ورشا الليثي (٢٠١٠م) أن التخطيط داخل المدرسة يهدف إلى تغيير واقعها إلى الأفضل حيث أنه وسيلة للإصلاح والتقدم ورفع لمستوى الأداء بها، فالتخطيط يحقق الفاعلية، ويساعد على رفع مستوى الكفاءة.

وترى عزة جلال (٢٠١٠م) أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي سيساعدها على التحديد الدقيق للأولويات التي تتعلق بالأهداف الرئيسية، والتي

تتمحور حول تحسين المخرجات التعليمية، بالإضافة إلى أنه سيجعلها أكثر استجابة للتغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية، مما يمكن متخذي القرار من اتخاذ التعديلات الملائمة في الوقت المناسب.

### ثانياً - مشكلة الدراسة:

تسعى وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية إلى إعادة هيكلة إدارتها بما يتواءم مع تطوير معاهدها؛ بهدف تطوير العملية التربوية والتعليمية وتحقيق أعلى مستويات الجودة الشاملة للمعاهد العلمية ومنسوبيها ولتواجه التحديات مع بيئتها الخارجية بهدف تغيير ايجابي في واقعها.

والمتابع لواقع التعليم في المعاهد العلمية، وسعي الوكالة لتطويرها، واستمرارها في المنافسة على مستوى التعليم العام في المملكة، يجد الحاجة ماسة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي بشكل فاعل إذ أن التخطيط الاستراتيجي من الوسائل والأساليب المهمة التي يحتاجها كل قائد تربوي في المعاهد العلمية حتى يستطيع أن ينهض بالأعباء الكبيرة الملقاة على عاتقه ويحقق المخرجات المنتظرة منه.

وأشار الجاسر (١٤٢٥هـ) في دراسته الخاصة بمديري المعاهد العلمية ووكلاءهم أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المعاهد العلمية في مجال القيادة التربوية جاءت بدرجة متوسطة، وعزا ذلك إلى قلة الوعي لدى مديري ووكلاء المعاهد العلمية بأهمية هذا المجال نتيجة ضعفهم في الإعداد الإداري والتربوي في مجال الإدارة المدرسية قبل الخدمة أو أثناءها.

واستشعر المسؤولون في وكالة الجامعة أهمية نتائج هذه الدراسة، وتبين لهم أن نجاح المعاهد العلمية في تحقيق رسالتها يتطلب وجود القائد التربوي

الفعال الذي يمتلك القدرة على أداء أدوار إدارية وتربوية متعددة وهذا ما سعت الجهات الإشرافية على المعاهد العلمية لتحقيقه من خلال عدد من الأهداف الاستراتيجية لخطوة المعاهد العلمية خلال عشر سنوات ومنها: "رفع كفاية القيادات التربوية الإدارية في المعاهد العلمية وتحسينها على كافة المستويات"، ويتم تحقيق هذا الهدف عن طريق توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتطوير أساليب التخطيط للتدريب التربوي والإداري، وإعداد برامج تدريبية حديثة لتطوير أداء القيادات الإدارية في المعاهد العلمية، وترشيح الإداريين للدورات التدريبية في الداخل والخارج (خطوة المعاهد العلمية خلال عشر سنوات، ١٤٣١-١٤٤٠ هـ).

وتحدد وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية مسؤوليات مدير المعهد في القيام بالإشراف المباشر على جميع منسوبي المعهد ومتابعة أعمالهم وتوجيههم وتقويمهم، واتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لرفع كفاءة أداء العمل التربوي في مجالاته المختلفة، وتحقيق الأهداف المنشودة، وأن يُعد مدير المعهد لنفسه قبل بداية كل عام دراسي خطة عمل مفصلة لما يقرر القيام به من أعمال وواجبات، ويصنفها إلى مهام (يومية - أسبوعية - شهرية - فصلية - سنوية)، ويراجع ما نفذه من الخطة بصفة دورية، والإسهام في النمو المهني للمدرس وللموظفين الإداريين من خلال تلمس احتياجاتهم التدريبية واقتراح البرامج المناسبة لهم، ومتابعة التحاقهم بما يحتاجون إليه من البرامج داخل المعهد وخارجه وفق الضوابط المنظمة، وإعداد خطة النشاط في المعهد وفقاً لخطة النشاط الطلابي العامة التي تصدر من الجامعة في بداية كل

عام دراسي ، ومناقشة خطة التوجيه والإرشاد وتنفيذها وتقويمها على مستوى المعهد (القواعد التنظيمية للمعاهد العلمية ، ١٤٣٩هـ).

وهذا لن يتحقق ما لم يكن مديرو المعاهد قادرين على اكتساب المهارات في مجال التخطيط الاستراتيجي في معاهدهم لمواجهة التحديات التي تواجه المعاهد العلمية.

وفي هذا الإطار يشير الحمد (١٤٢٤هـ) إلى أن أكثر مشكلات المعاهد العلمية في المجالين الإداري ، والتوجيه والإشراف تمثلت في قلة عقد الدورات التربوية والإدارية لمديري المعاهد العلمية ووكالاتها مما يعوق تطور الأداء إلى الأفضل.

إن نجاح التخطيط الاستراتيجي في المعاهد العلمية يعتمد على نجاح مديري المعاهد بإكسابهم المهارات القيادية التي تساعدهم على تبني استراتيجيات التخطيط وتساهم في تطوير أدائهم المهني وأداء العاملين. لذا أكد مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم فيما يتعلق (بتأهيل القيادات التربوية) على ضرورة تطوير قدرات القيادات التربوية ، (مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم ١٤٣١هـ).

وأكد عبابنة (٢٠١٥م) على ضرورة توفير مناخ مشجع داخل المؤسسات التربوية للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي المدرسي مثل : وجود قادة ذوي خبرة في هذا المجال ، وأنظمة معلومات ، وتوفير الموارد المالية وغيرها.

إن تبني المنظمات التعليمية للتخطيط الاستراتيجي يعد من الخطوات المهمة لعملية التحسين والتطوير. فقد أوصت أوراق العمل التي قدمت للمؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية لعام

٢٠٠٨م، بإجراء دراسات تحليلية وواقعية للبيئات الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم (المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، ٢٠٠٨م).

وأشار حمدان وإدريس (٢٠٠٩م) إلى أن المؤسسات التربوية تواجه صعوبات في التنبؤ بالمستقبل، وفي التخطيط أكثر من أي وقت مضى؛ نظراً لوجودها في بيئة عمل داخلية وخارجية سريعة التقلب في التكنولوجيا، والمعلومات والاتصالات، والأنظمة والقوانين والتعليمات، بالإضافة إلى شح الموارد المالية، مما أوجد ضغطاً كبيراً عليها، فأصبح التخطيط الاستراتيجي بشكل عام هاجس كل أمة وكل مؤسسة، كما أنه غدا علامة بارزة وأساساً حيوياً لأي إنجاز، فضلاً عن كونه سمة من سمات العصر، وأسلوباً حضارياً متقدماً في التفكير في المستقبل، ودلالة على النضج الإداري والتنفيذي والاستراتيجي.

وأشارت العارف (٢٠٠٣م) أنه وبالرغم من أهمية التوجه نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إلا أن تطبيقه يواجه معوقات عدة، كعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، والمقاومة الداخلية من المؤسسة؛ لأن النظم والأساليب القديمة تكون متجذرة بحيث تؤدي إلى ظهور تحيزات ومقاومة، وتكلفة التخطيط من حيث الوقت والمال ووجود المتخصصين، بالإضافة إلى اعتقاد المدير أن التخطيط ليس مسؤوليته أو أنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

وعلى الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي ومن الجهود التي تُبذل لتطبيقه في التعليم العام إلا أنه يواجه بعض الصعوبات وهذا ما أكدته العديد

من الدراسات عن وجود جوانب من القصور والصعوبات التي قد تحد من ممارسة القيادات المدرسية للتخطيط الاستراتيجي ، حيث أشارت دراسة حسنية آل معدي (٢٠٠٩م) على أن من معوقات التخطيط الاستراتيجي كثرة الأعباء الإدارية مما يقلل الرغبة في إحداث برامج تطويرية جديدة ، وأكدت ذلك نتيجة دراسة هيال الدخل الله (٢٠١٢م) التي توصلت إلى ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش ، كما أن دراسة الدوسري (١٤٣٥ هـ) أكدت على أن من معوقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي قلة الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، وقصور وضعف الموارد البشرية المتاحة ، وأمام هذه الصعوبات فقد اقترحت دراسة الحمد (١٤٢٤ هـ) لتطوير الإدارة في المعاهد العلمية أن يتم عقد دورات تدريبية لمديري المعاهد العلمية ووكلائها يركز فيها على أهمية الاتجاهات الإدارية الحديثة في العملية الإدارية ، وأن تتاح الفرصة المناسبة لمدير المعهد ووكيله أن يلبي احتياجاته التدريبية عن طريق التعلم الذاتي ، وذلك بتوفير المراجع العلمية والمجلات التربوية ، كما أوصت دراسة الجاسر (١٤٢٥ هـ) بضرورة تصميم برنامج تدريبي للمديرين والوكلاء في ضوء الاحتياجات التدريبية التي كشفت عنها هذه الدراسة ، وعقد مزيد من الدورات التدريبية للمديرين والوكلاء ، والتركيز في البرامج التدريبية للمديرين والوكلاء على الجانب الفني التطبيقي ، لبروز الحاجة التدريبية في المجالات التي تعنى بهذا الجانب ، وأوصت دراسة أبو هاشم (٢٠٠٧م) بعدد من التوصيات من أهمها : التوعية المستمرة بأهمية وجدوى التخطيط الاستراتيجي في أوساط العاملين في التعليم ، والاهتمام بالتدريب التطبيقي العملي على إعداد الخطة

الاستراتيجي ة وعدم الاقتصار على الجانب النظري الأكاديمي ، وتخفيف الأعباء الإدارية والأعمال الكتابية عن مدير المدرسة ، وتخفيف العبء التدريسي عن فريق التخطيط والتطوير ، وأوصت دراسة العمودي (٢٠١١م) بتدريب مديري المدارس على مراحل بناء الخطط التطويرية ، حتى يتمكنوا من تنفيذها في مدارسهم ، والاهتمام ببيئة التعلم ودعم التقنية بالمدارس ، وأكدت دراسة العمرات (٢٠١٤م) بتدريب مديري المدارس على مهارات التخطيط الاستراتيجي وتطبيق ذلك في المجال المدرسي .

وبعد إطلاع الباحث على جهود وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية وفق ما تضمنته القواعد التنظيمية للمعاهد العلمية ، وما تضمنته خطة المعاهد العلمية خلال عشر سنوات حيال تطوير مهارات مديري المعاهد العلمية ، ولعدم وجود أي دراسة علمية في مجال التخطيط الاستراتيجي تناولت المعاهد العلمية - حسب علم الباحث - ومن خلال خبرة الباحث في تدريب بعض القيادات التعليمية في المعاهد العلمية فقد لاحظ الباحث الحاجة الماسة لدى هذه القيادات في فهم التخطيط الاستراتيجي والتفريق بينه وبين التخطيط طويل الأمد ، وفي بناء الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية ، ومن هنا سعى الباحث إلى إجراء هذه الدراسة لتحديد درجة أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي ، وبناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي .

### ثالثاً - أسئلة الدراسة :

- ١- ما درجة أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم.
- ٢- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,01$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد الدراسة لأهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي تُعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخدمة في مجال التعليم).
- ٣- ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

### رابعاً - أهداف الدراسة:

- ١- تحديد درجة أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

### خامساً - أهمية الدراسة:

- ١- الأهمية العلمية: تتجلى الأهمية العلمية للدراسة الحالية في الجوانب الآتية:
  - بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي حيث يعد مدخلاً مهماً من أحدث مداخل التخطيط لما له من دور في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.



- يُتوقع أن تُثري الجانب المعرفي للتخصص الذي تنتمي إليه وهو مجال الإدارة التربوية وبخاصة فرع التخطيط الاستراتيجي .

- يؤمل أن تكون هذه الدراسة - بإذن الله - مكملة لدراسات أخرى في مجال التخطيط الاستراتيجي ، وذلك بعد الاطلاع على نتائجها وتوصياتها.

- الأهمية العملية: تتجلى الأهمية العملية للدراسة الحالية في الجوانب الآتية:

- يؤمل أن تساعد المسؤولين في وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية وبخاصة الجهات المعنية بالتخطيط الاستراتيجي ؛ للتعرف على مدى إسهامه في تطوير الأداء الإداري والتعليمي في المعاهد العلمية.

- تسعى هذه الدراسة إلى أن تقدم لُصْناع القرار في وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي .

#### سادساً - حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تحديد درجة أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم ، وبناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي .

**الحدود المكانية:** المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية داخل المملكة العربية السعودية، وعددها سبعون معهداً.

**الحدود الزمانية:** طُبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤١هـ.

## سابعاً - مصطلحات الدراسة:

١ - برنامج تدريبي: هو "منهج لتحقيق أهداف تنظيمية، وهو ما يُقدم للفرد من معلومات معينة أو مهارات أو اتجاهات ذهنية لازمة من وجهة النظر التنظيمية لتحقيق أهداف المنشأة" (الطعاني، ٢٠٠٧م).

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه الجهود المنظمة التي يتم تحديدها وبناءها لتطوير وتنمية معارف ومهارات وخبرات واتجاهات مديري المعاهد العلمية وذلك بجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم في مجال التخطيط الاستراتيجي.

٢ - التخطيط الاستراتيجي: يعرفه حافظ والبحيري (٢٠٠٦م) بأنه: "مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية".

ويعرف إجرائياً بأنه: "عملية يقودها مدير المعهد بوضع رؤية مستقبلية لمعهد من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمعهد وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهه وصياغة الاستراتيجيات المناسبة التي تساعد على تطوير المعهد ونقله من وضعه الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل".

٣ - المعاهد العلمية: هي إحدى المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية التي تشرف عليها جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وتتولى التعليم في المرحلتين المتوسطة والثانوية، وتواكب النهضة التعليمية في البلاد، وتشارك التعليم العام في مواد الدراسة المناسبة، وتُعنى عناية خاصة

بالدراسات الإسلامية واللغة العربية (القواعد التنظيمية للمعاهد العلمية،  
١٤٣٩هـ).

## الإطار النظري:

### أولاً - المعاهد العلمية:

١ - نبذة عن المعاهد العلمية: تُشرف جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على المعاهد العلمية، وقد خصّصت لهذه المعاهد وكالة خاصة ترعى شؤونها وتنظم أمورها هي وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية، وتعد هي المرجع الرسمي المباشر للمعهد، ويتلقى منها التعليمات والتوجيهات، ويرجع إليها في جميع شؤونها، ويكون العمل في المعهد في جميع أجهزته ونظامه وأوجه نشاطه وفق ما ورد في نص وثيقة التعليم الصادرة من اللجنة العليا لسياسة التعليم عام ١٣٩٠هـ وما لحق بها من قرارات وتعليمات، وعلى جميع العاملين في المعهد مراعاة الأسس العامة التي يقوم عليها التعليم كما وردت في نص وثيقة التعليم، والعمل على تحقيق غاياته وأهدافه، وخصوصاً ما يتعلق بالمرحلتين المتوسطة والثانوية، وما يخص المعاهد العلمية التي وردت في الوثيقة في الباب الأول (الفصل الخامس)، مع مراعاة الأهداف العامة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الجهة المشرفة على المعاهد العلمية، والعمل على تحقيقها. ومدة الدراسة في المعهد ست سنوات دراسية، تتوزع على مرحلتين هما:

- المرحلة المتوسطة: مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات بعد المرحلة الابتدائية، ويمنح الطالب الناجح من السنة الثالثة المتوسطة شهادة إتمام الدراسة المتوسطة.

- المرحلة الثانوية: ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات بعد المرحلة المتوسطة، ويمنح الطالب الناجح من السنة الثالثة الثانوية شهادة إتمام الدراسة الثانوية التي تُمكنه من الالتحاق بجامعة المملكة وولاياتها الأدبية والعسكرية.

ويكون التعليم في المعهد وفق الخطة الدراسية والمناهج المقررة والكتب المدرسية المعتمدة لكل مرحلة من قبل وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية (القواعد التنظيمية للمعاهد العلمية، ١٤٣٩هـ).

٢ - الخطة الاستراتيجية للمعاهد العلمية: تنفيذاً للأمر السامي الكريم رقم ٧١٧٥/م ب وتاريخ ١٩/٨/١٤٢٨هـ الذي نص على أن تقوم الجامعة بوضع خطة طويلة المدى من (١٠-٢٠) سنة للمعاهد العلمية واعتمادها من المجلس الأعلى للتعليم، شرعت الجامعة في إعداد خطة المعاهد العلمية خلال عشر سنوات (١٤٣١-١٤٤٠هـ / ٢٠١١-٢٠٢٠م) وحرصت على أن تكون شاملة لجميع جوانب العملية التربوية والتعليمية من أجل رفع كفاءة خريجي المعاهد العلمية وتزويدهم بالعلوم والمعارف والمهارات التي تمكنهم من خدمة دينهم ووطنهم والمشاركة في التنمية الشاملة والتعامل مع معطيات العصر الحديثة، وقد روعي في إعداد الخطة أن تلبى ما تضمنه الأمر السامي الكريم وأن تكون في ضوء المرجعيات الآتية:

- وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.
- خطط التنمية العامة للدولة.
- أهداف الجامعة ومعاهدها العلمية.
- واقع السكان في المملكة ونسبة زيادتهم.

- حاجة سوق العمل ومتطلبات التنمية.
- الأساليب العلمية لبناء الخطط التربوية لتطوير التعليم.
- الاستفادة من نماذج من الخطط التعليمية الاستراتيجية التي أعدت داخل المملكة وخارجها.

- الاستفادة من الدراسات والبحوث التربوية التي تناولت استشراف المستقبل في التعليم أو واقع وتطوير المعاهد العلمية.

وقسمت الخطة إلى ثمانية محاور رئيسة مستهدفة تطوير المعاهد العلمية وشملت جميع جوانب العملية التربوية والتعليمية، وهي: الطالب، والمعلم، والمنهج، والإدارة التربوية، والبيئة التربوية، وتقنية المعلومات والاتصالات، وتطبيق الجودة الشاملة، والتعاون مع المجتمع. حيث حدد لكل محور رئيس هدف استراتيجي طويل المدى يندرج تحته العديد من الأهداف العامة والإجراءات اللازمة لتحقيقها والمدة المتوقعة للتنفيذ والمتطلبات البشرية والمادية اللازمة التي روعي فيها الواقعية والموضوعية. وقد ضمنت الخطة مراحل إعدادها بشكل تفصيلي والمرجعيات التي أعدت في ضوءها والإجراءات التي تم اتخاذها لبناء الخطة في صورتها النهائية لتحقيق التطوير النوعي والكمي في جميع جوانب العملية التربوية والتعليمية في المعاهد العلمية (خطة المعاهد العلمية خلال عشر سنوات، ١٤٣١-١٤٤٠ هـ).

٣ - مدير المعهد: يُختار لكل معهد مدير، ويعتبر هو المسؤول الأول في المعهد، والمشرف على جميع شؤونه: التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، كما يقوم بالإشراف المباشر على جميع منسوبي المعهد ومتابعة أعمالهم وتوجيههم وتقويمهم. واتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لرفع كفاءة

أداء العمل التربوي في مجالاته المختلفة، وتحقيق الأهداف المنشودة. ويكون اختياره إما بالتعيين أو بالتكليف بعد موافقة معالي مدير الجامعة لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد تلقائياً ما لم يصدر ما ينسخ ذلك (القواعد التنظيمية للمعاهد العلمية، ١٤٣٩هـ).

## ثانياً - التدريب:

١ - مفهوم التدريب: يعد التدريب من أهم الوسائل التي يتم خلالها إعطاء الأفراد الفرصة الكاملة لاكتساب المعارف، والمهارات، والأفكار، والاتجاهات للقيام بالأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية، وقد يكون التدريب قبل وأثناء وبعد دخول الخدمة في العمل، وقد تعددت تعريفاته: فيعرفه الطعاني بأنه "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف المتدربين، وخبراتهم، واتجاهاتهم، وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم" (الطعاني، ٢٠٠٧).

بينما يعرفه الشاعر (١٤١٢هـ) بأنه: "عملية إكساب المعارف والمهارات لمجموعة من الأفراد بغية رفع كفايتهم المهنية للحصول على أقصى إنتاجية ممكنة".

ويعرفه الصباغ ودره (٢٠١٠) بأنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة، وتحسين مهاراتها ومقدرتها وتطويرها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي وبناء".

وأما ياغي (٢٠١٠) فيعرفه بأنه "عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل، لإحداث تغييرات في سلوك الأفراد وعاداتهم

ومعرفتهم ومهاراتهم ومقدرتهم اللازمة في أداء عملهم للوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها على السواء.

ويختلف السكارنة (٢٠١٥) في تعريفه للتدريب بأنه "عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات الفرد ومقدرته وزيادة معلوماته، وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية.

وعلى الرغم من تعدد هذه التعاريف إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير، فهي تركز على هدف واحد، هو أن التدريب يعمل على زيادة كمية المعرفة والمعلومات وتنمية المهارات والاتجاهات للفرد، وذلك لمعالجة سلوكه أو أي قصور أو ضعف في أدائه كي يؤدي عمله بعد التدريب على الوجه الأكمل، وتكون لديه القدرة على التطوير والإبداع.

**٢ - بناء البرامج التدريبية:** تعتبر عملية بناء البرنامج التدريبي عملية إنتاج وصياغة وتحديد للمواد التعليمية والتدريبية اللازمة في ضوء الهدف من التدريب. وتتم عملية بناء البرامج التدريبية في ضوء السلوك المستهدف تغييره أو تطويره أو اكتسابه (مقابلة، ٢٠١١م).

ويعرف الباحث بناء البرامج التدريبية إجرائياً بأنه: الجهود المنظمة التي يتم تحديدها وبناءها لتطوير وتنمية معارف ومهارات وخبرات واتجاهات مديري المعاهد العلمية وذلك بجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم في مجال التخطيط الاستراتيجي .

وتمر عملية بناء البرنامج التدريبي كما أشار إليه كل من (ياغي، ٢٠١٠)، و(مرزا، ٢٠٠٧) بالخطوات التالية:

- تحديد اسم البرنامج التدريبي.

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
  - تحديد محتوى البرنامج التدريبي.
  - تحديد الوسائل التدريبية للبرنامج التدريبي.
  - اختيار المتدربين للبرنامج التدريبي.
  - اختيار المدربين للبرنامج التدريبي.
  - تحديد المدة الزمنية التدريبية للبرنامج التدريبي.
  - تحديد مكان البرنامج التدريبي.
  - تنفيذ البرنامج التدريبي.
  - تقييم البرنامج التدريبي.
- ثالثاً - التخطيط الاستراتيجي :**

١ - مفهوم التخطيط الاستراتيجي : يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً على جميع المستويات فهو يجيب على الأسئلة الآتية: ماذا نريد أن نفعل؟ أي ما هو هدفنا؟ أين نقف الآن من ذلك الهدف؟ وما هو وضعنا الحالي؟ ما هي العوامل التي تساعد على تحقيق الهدف وتلك التي تقف عائقاً أمامنا؟ ما هي البدائل المتاحة التي يمكن الاستعانة بها لتحقيق الهدف؟ ما هو البديل الأفضل من بين تلك البدائل؟، (العسكر وفراج والجنوبي والمنصور والأختر، ١٤٣١هـ).

ويعرفه هاريسون (د.ت/ ٢٠٠٩م) بأنه "عملية اختيار أهداف المنظمة، وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة؛ لتحقيق الأهداف، وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعية،



ويمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصور رسمية؛ لتحقيق أهداف المنظمة".

ويعرف عطية (٢٠١٧م) التخطيط الاستراتيجي في المدرسة بأنه "تصور مستقبلي يشترك فيه كل المعنيين بالمدرسة، ويمثل هذا التصور نتاجاً لعملية عقلية تهتم بدراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، والتعرف على نقاط القوة المتوافرة لدى المدرسة، ونقاط الضعف التي تواجهها، ومن ثم وضع بدائل استراتيجية؛ لتحقيق أهداف المدرسة، والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل".

ومن خلال استعراض ما سبق فإن الباحث يُعرف مفهوم التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه: عملية يقودها مدير المعهد بوضع رؤية مستقبلية لمعهد من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمعهد وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها وصياغة الاستراتيجيات المناسبة التي تساعد على تطوير المعهد ونقله من وضعه الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.

**٢ - أهداف التخطيط الاستراتيجي :** ذكرت رافدة الحريري (٢٠٠٧م) أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف، وهي: زيادة التواصل والتفاعل بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي، وتحديد ما تريد المؤسسة التعليمية بلوغه في المستقبل، وتحسين قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف مع البيئة المتغيرة، وتحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل في المؤسسة التعليمية، وتحقيق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد.

ويضيف الصيرفي (٢٠٠٩م) مجموعة من أهداف التخطيط الاستراتيجي ، وهي : أنه يزود المنظمة بالفكر الرئيسي لها، ويساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية ، ويساعد على تخصيص الفائض من الموارد، ويساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا، ويزيد من قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة وخارجها.

ويضيف العجمي (٢٠١٣م) مجموعة من أهداف التخطيط الاستراتيجي ، وهي : أنه يحدد الثقافة السائدة في المؤسسة التعليمية، ويعمل بمثابة محك لصياغة السياسة التي تتبعها المؤسسة التعليمية، ويوجد الدافعية والتحملي لدى أعضاء المؤسسة التعليمية، ويحقق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تعزيز العمل الجماعي، وتنمية روح المسؤولية تجاه المعاهد وأهدافها، وتحسين مستوى رقابة الأداء وتقييمه؛ مما ينتج عنه صنع قرارات رشيدة يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بالطرق العلمية الحديثة.

٣ - أهمية التخطيط الاستراتيجي : تظهر أهمية الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المعاهد من كونها تحتوي على الكثير من المتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تؤثر على مسار العمل فيها، ومن ثم على نتائجها ومخرجاتها. وقد ذكر الحر (١٤٣٠ هـ) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في ربط التعليم بالمجتمع وفي تحديد أفضل البدائل المتاحة والوسائل الاستراتيجية لتحقيق أهداف التعليم.

ويلخص الباحث ما توصل إليه كل من: العارف (٢٠٠٣م)، وأبو هاشم (٢٠٠٧م)، والجبوري (٢٠١٠م)، والعتيبي (٢٠١٢م)، والبحيري (٢٠١٤م) من نقاط توضح أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في العمل على توفير إطار مرشد للإدارة في اتخاذ القرارات، ومساعدة أعضاء المؤسسة التعليمية على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم، ويزيد سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، ويرشد تخصيصها في حدود القيود المفروضة، ويساعد على دراسة عوامل البيئة الخارجية، وتشخيص آثارها على المؤسسة، وتحديد القيود التي تفرضها، وتحديد الفرص المتاحة، واستنباط أساليب التعامل معها، وكذلك ويساعد على دراسة عوامل البيئة الداخلية من خلال الدراسة والمسح البيئي الشامل والوقوف على نواحي القوة والضعف في منظومة المؤسسة والتحديات التي تواجهها، كما يحقق التنسيق بين مختلف النشاطات، والالتزام بأهداف المؤسسة الاستراتيجية، ويفيد الإدارات العليا والوسطى والمباشرة (التنفيذية) على وضع سلم مناسب للأولويات بهدف التعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمام المعنيين، ويساعد على الاستعداد للمستقبل ومحاولة تشكيله بدلاً من الانتظار والتأثر به من دون حراك، ويعتبر من الأدوات المهمة في الاتصال بين العاملين؛ للتعرف على المشاكل والصعوبات التي يواجهونها والتغلب عليها، ويهتم بإعداد، وتأهيل الكوادر، وتدريبها على التفكير، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتهيئتها لتولي المناصب القيادية، ويساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين درجة الرضا لديهم من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة بأفكارهم

واقترحاتهم، ويقود المؤسسة التعليمية إلى النجاح والتميز في أدائها، ورفع إنتاجها.

ويتضح مما سبق الدور الكبير الذي يمثله التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة، فهو يعطي للمؤسسة الفرصة لتعرف عوامل ضعفها من خلال تحليل أسباب الضعف وإيجاد السبل الكفيلة لمعالجته والحد منه وكذلك تعرف عوامل قوتها وتعزيزها باستمرار، فضلاً عن استثمار الفرص المتاحة والتنبيه للتهديدات المحتملة والتقليل من أثارها على مستقبل المؤسسة.

#### ٤ - متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي : يتوقف نجاح تطبيق

التخطيط الاستراتيجي على توفر مجموعة من المتطلبات الرئيسية، حيث ركز القظامين (٢٠٠٢م) في المتطلبات على بُنية المؤسسة وأنظمتها فذكر أهم هذه المتطلبات وهي: البناء التنظيمي المناسب، والتخصيص المتوازن للموارد للنشاطات التنفيذية المختلفة، ووجود نظام ملائم للتحفيز، ووجود أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية، ووجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل، بينما ركز بيومي والمليجي (٢٠١١م) على مجموعة من المتطلبات المرتبطة بتمكين القوى البشرية في بناء الخطط، منها: إقامة دورات تدريبية خاصة بالأفراد العاملين حول برنامج التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بالتدريب التطبيقي على إعداد الخطة الاستراتيجية دون الاقتصار على الجانب الأكاديمي، والتدريب على أهمية إتقان صياغة الأهداف بوضوح، وتسخير الخبرات لخدمة الهدف، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، ومستلزمات التخطيط الاستراتيجي .

بينما ترى نوف الحضرمي (٢٠١٢م) أن من أهم المتطلبات اقتناع المسؤولين في التعليم بأهمية التخطيط الاستراتيجي، ووجود قيادات، وكوادر مؤهلة

تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية، ووضع خطة زمنية؛ لتحقيق الهدف الرئيسي، وما يتضمنه من أهداف فرعية، توفير معايير لقياس الإنجازات ودرجة توافقها مع الهدف المراد تحقيقه.

ويلخص الباحث نجاح التخطيط الاستراتيجي في توفر ثلاثة عناصر أساسية من المتطلبات، والتي من أهمها: البناء التنظيمي المناسب، والموارد المالية، والكوادر البشرية المدربة.

**٥ - مهارات التخطيط الاستراتيجي :** يُعد مدير المعهد هو الشخص الذي يناط به القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، ولا بد لهذا الشخص أن يمتلك مهارات تساعد على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وقد ذكر عدد من الباحثين أهم هذه المهارات. فقد أشار زايد (٢٠٠٣م) إلى عدد من المهارات وهي:

- أ. القدرة على تنمية قيم العمل الإيجابية لدى المرؤوسين.
  - ب. امتلاك رؤية مستقبلية واضحة ومحددة تدفعه للتحدي والسعي وراء كل ما هو جديد.
  - ج. القدرة على شحذ همم المرؤوسين.
  - د. القدرة على مساعدة المرؤوسين على إعادة النظر في الطرق التقليدية، والبحث عن كل ما فيه ابتكار.
  - هـ. دعم المبادرة ومساعدة العاملين على توليد الأفكار الجديدة.
- أما الصيرفي (٢٠٠٩م) فقد لخصها في عدة مهارات وهي:

أ. أن يكون محرك فعال : بمعنى ألا يقتصر دوره على معالجة المشكلات القائمة بل لا بد أن يتمتع بالقدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها ويضع لها الحلول.

ب. القدرة على التنسيق : سواء بين الخطط المختلفة أو الأنشطة التي تمارسها المنظمة.

ج. القدرة على الاقتناع والمحاولة : وذلك من أجل تنفيذ الخطة وتحويلها إلى واقع والدفاع المستمر عن وجهة نظره.

د. القدرة التنفيذية والعملية : يجب أن يتمتع بالقدرات اللازمة لتنفيذ الخطط وأن يكون مسؤولاً عن تنفيذها.

هـ. القدرة الإدارية والعملية : يجب أن يكون إدارياً ناجحاً وملماً بجميع النواحي المتعلقة بمجال عمله.

و. القدرة على الإبداع والتخيل : ضمن حدود الواقعية بما يساعد على إيجاد الحلول والحلول البديلة.

ز. القدرة على العمل الجماعي : حيث يجب أن يكون قادراً على العمل ضمن فريق وبروح الفريق.

بينما يرى سكيك (٢٠٠٨م) أن مهارات التخطيط الاستراتيجي التي ينبغي أن يمتلكها مديرو المدارس تتمثل في :

أ. القدرة على صياغة رؤية المدرسة.

ب. القدرة على صياغة رسالة المدرسة.

ج. القدرة على صياغة الأهداف الاستراتيجية.

د. القدرة على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.

٥. القدرة على تحليل البيئة الخارجية للمدرسة.

٦. القدرة على تحديد الاستراتيجيات المناسبة للمدرسة.

ويتفق الباحث مع المهارات التي أوردتها الحلبي لكون هذه المهارات تنطلق من مهارات التخطيط الاستراتيجي التي يركز عليها الباحث لتنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي .

٦ - مراحل التخطيط الاستراتيجي وخطواته: بعد اطلاع الباحث

على العديد من الأدبيات النظرية، وجد أن هناك تفاوت بين الباحثين في تحديد مراحل التخطيط الاستراتيجي، وقد يرجع هذا التفاوت إلى تبني الباحثين لبعض نماذج التخطيط الاستراتيجي المختلفة، وعلى الرغم من تفاوت خطوات التخطيط الاستراتيجي من كاتب لآخر، إلا أنه يمكن اعتماد مراحل التخطيط الاستراتيجي التالية:

**المرحلة الأولى: عمليات ما قبل الخطة:**

١. التخطيط للتخطيط: تعد هذه المرحلة مهمة لنجاح المنظمة في التعامل

مع التخطيط الاستراتيجي، حيث إنها تعنى بالتأهيل للتخطيط الاستراتيجي، وتوفير مقومات نجاحه، وتتفق رافدة الحريري وجلال وإبراهيم (٢٠٠٧م)، والعسكر وآخرون (١٤٣١هـ)، والحاج (٢٠١١م) على أن مرحلة التخطيط للتخطيط تمر بعدة خطوات، والتي يلخصها الباحث في التالي:

- تشكيل فريق التخطيط.
- تحديد مهام فريق التخطيط ومسؤولياتهم، ومن ثم توزيع الصلاحيات بين أعضاء فريق التخطيط.
- تحديد الشركاء من الجهات الداعمة للمدرسة.

- جمع البيانات والمعلومات التي يتم من خلالها تشخيص الأوضاع القائمة وفحصها وتحليلها (إنشاء قاعدة بيانات).
- تحديد المدة الزمنية اللازمة لإعداد مشروع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

٢. **مرحلة التشخيص:** تعد مرحلة تشخيص الواقع (التحليل الاستراتيجي) بمثابة المرحلة التمهيدية التي يتم خلالها إعداد صورة للواقع وتوجهاته، وتعيين عدد من القضايا أو التحديات التي تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها، وتحديد موقف المؤسسة منها، (مدبولي، ٢٠٠١م).

ويؤكد العسكر وآخرون (١٤٣١ هـ) أن مرحلة التشخيص تهتم برصد ووصف وتحليل الوقائع الماضية والحاضرة للمنظمة، لتحديد عوامل الضعف ومكامنها وعناصر القوة ومظاهرها، ورصد الفرص المتاحة التي يمكن توظيفها لصالح المنظمة وما يمكن أن يواجهها من تهديدات ومخاطر؛ وذلك لتحسين وتطوير الواقع التعليمي والتربوي في المنظمة وتكون هذه المرحلة من مجموعة من الخطوات يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- تشكيل فريق التشخيص.
  - جمع البيانات والمعلومات.
  - تحليل البيانات (تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية).
- وتوجد عدة مداخل لتشخيص الموقف الاستراتيجي الراهن، وأكثرها شيوعاً مدخل (SWOT) الذي يحلل البيئة الداخلية للمدرسة؛ للوقوف على نقاط القوة (Strengths)، ونقاط الضعف (Weaknesses)، ويحلل البيئة



الخارجية المحيطة بالمدرسة ؛ لرصد الفرص (Opportunities)، التهديدات والمخاطر (Threats) (رافده الحريري و جلال وإبراهيم، ٢٠٠٧م).

### المرحلة الثانية: عمليات إعداد الخطة وبنائها:

١. **بناء الرؤية:** هي الصورة النهائية التي تريد منظمة ما أن تكون عليها، وهي الحلم والأمل الذي ترجوه وتسعى إليه، وهي الإحساس الذي يعبر عن شخصية المنظمة واتجاهها وهويتها. وتوصف الرؤية بأنها جيدة إذا كانت واضحة، وشفافة، وهادئة، وملهمة، ومكتوبة بشكل مختصر ومركز، (الحر، ٤٣٠هـ) وتشير صفاء مجاهد (٢٠١٣م) إلى أن هذه المرحلة يتم فيها وضع رؤية وتصورات لما تتمنى المدرسة تحقيقه في المستقبل، ويمكن النظر إلى هذه التصورات على أنها طموحات وأحلام لغاية يرجى تحقيقها، وتعد هذه المرحلة الخطوة الأولى التي تبدأ بها عملية وضع الخطط الاستراتيجية.

ويرى أبو النصر (٢٠١٢م)، ودياب (٢٠٠١م) أن للرؤية الجيدة صفات وشروط ينبغي أن تتوافر فيها، وهي أن تكون:

- مباشرة، ومفهومة، وطموحة.
- ذات معنى واضح للآخرين.
- واقعية يمكن تحقيقها
- واضحة بأن تكون سهلة وقابلة للتغيير.
- يمكن التعبير عنها لفظياً، ولكن بشرط ألا تكون طويلة في عدد كلماتها.
- يمكن التعبير عنها على شكل صورة، أو رموز، أو مصطلحات.
- أن تشير إلى وضع مستقبلي أفضل من الواقع الحالي.

ويتضح من خلال العرض السابق بأن الرؤية حلم مستقبلي تريد المؤسسة التعليمية الوصول إليه ، وهذا الحلم ينبغي أن يكون متوافق مع إمكانيات المؤسسة وقدراتها ، وأن تتضافر جهود جميع العاملين ؛ حتى تستطيع تحقيقه .

٢. صياغة الرسالة : هي وثيقة مكتوبة تؤسس على القيم والاعتقادات ، وتعليمات سبل الطريق الذي تسير فيه المنظمة ، وتحدد علاقاتها مع أصحاب المصالح الرئيسة فيها (غنيمة ، ٢٠٠٥م).

وإذا كانت الرؤية تمثل إجابة عن السؤالين : إلى أين نحن ذاهبون؟ وفي أي إطار نتحرك؟ فإن الرسالة - بالتالي - هي الإجابة عن السؤال : كيف لنا أن نبلغ الهدف؟ بمعنى أنها إنجاز لمجموعة المهام التي سوف يضطلع بها العاملون بالمؤسسة ؛ من أجل تحقيق ما تبنيه في رؤيتهم الاستراتيجية " (مدبولي ، ٢٠٠١م ، ص ٩١).

ويذكر السكارنة (٢٠١٥م) أن لصياغة الرسالة أهمية ، ومنها ما يلي:

- تساعد في تعريف العاملين والمستفيدين والمعنيين بهوية المؤسسة ، وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها.
- المساهمة في بناء اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة.
- بناءً عليها يتم تحديد الغايات والأهداف.
- تقديم أسس ومعايير واضحة لتخصيص الموارد.

ومن خلال العرض السابق يتضح بأن الرسالة هي المهمة التي وُجدت المدرسة من أجلها ، لذا ينبغي العناية بصياغتها والاهتمام بها ؛ لأنها الأساس الذي ستنبنى عليه الأهداف العامة التي يراد تحقيقها.

٣. **بناء الأهداف:** تُعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها: "النتائج النهائية من النشاطات، تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبر عن نية لدى المخطط في الانتقال من الموقف الحالي، إلى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الإنجاز على الموقف الحالي، وتحدد ما يجب أن تفعل المنظمة، ومن يتم هذا الفعل؟". (القطامين، ٢٠٠٢م)

والأهداف هي المقاصد التي ترغب المنظمة الوصول إليها في المستقبل. وتعد مرحلة تحديد الأهداف خطوة من ضمن خطوات تأتي مباشرة بعد دراسة واقع المنظمة وتحديد رؤيتها ورسالتها، وينظر إليها على أنها المرحلة الأساس في بناء الخطة، فهي روح الخطة وهي الطريقة الموصلة إلى تحقيق الرؤية وتحويلها من مجرد آمال إلى أعمال محسوسة، وتتطلب هذه المرحلة تفكيراً عميقاً وعملاً بروح الفريق الواحد ومراجعة دائمة للوصول إلى الصيغة النهائية، (العسكر وآخرون، ١٤٣١هـ).

ويذكر العسكر وآخرون (١٤٣١هـ) بأن الأهداف تنقسم إلى أهداف عامة، وأهداف تفصيلية، والأهداف العامة تُعرف بأنها "تلك النتيجة التي ترغب المدرسة في تحقيقها، خلال زمن الخطة، وتتم صياغتها دون الدخول في تفاصيل دقيقة حول الإجراءات التي ستبذل في تحقيقها".

أما الأهداف التفصيلية فيعرفها الجارحي (٢٠١٣م) بأنها "الأهداف المطلوب تنفيذها من برنامج ما؛ لتحقيق الهدف العام، فهي أهداف قصيرة المدى، ومرتبطة بالأهداف العامة".

ويتطلب من مدير المعهد عند صياغة الأهداف توفر عدة شروط منها:

• أن تكون محددة بدقة وقابلة للقياس، ولها سقف زمني وقابلة للتحقيق، (الكبيسي، ٢٠٠٦م).

• المرونة، بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، (ادريس والمرسي، ٢٠٠٢م).

• أن تكون الأهداف الفرعية متوافقة، ومتكاملة، وغير متعارضة، حتى تحقق الهدف الرئيس، (دياب، ٢٠٠١م).

• الوضوح والفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة، بحيث يكون فهمها موحدًا، وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة، (غنيمة، ٢٠٠٥م).

ومن خلال العرض السابق يمكن القول بأن الأهداف هي النتائج والغايات التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها، وأن النجاح الذي تحقّقه عملية التخطيط يعود إلى الدقة والوضوح في صياغة الأهداف وتحديدها؛ لأنها تعتبر هذه الأهداف بمثابة خط سير يجب أن يسير عليه جميع منسوبي المؤسسة للوصول إلى ما خططوا له في المستقبل، لذا ينبغي التروي والدقة والعناية ببنائها وتصميمها ووضع الأهداف وتحديدها لتحقيق ما يتطلع إليه من هذه الأهداف لصالح المؤسسة، كما أن النجاح في تحقيقها يعد ترجمة فعلية لرؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها.

٤. **بناء مؤشرات الأداء:** وتُعرف مؤشرات الأداء بأنها أدوات يقاس بها التطور في المتغيرات التربوية والاقتصادية والاجتماعية، واستخدامها في عملية

التخطيط بهدف التنبؤ بمسارات واتجاهات المتغيرات المستقبلية أو أداء الخدمة بأقل قدر من الهدر مثل: قياس معدل الرسوب، والتسرب في النظام التعليمي (حافظ والبحيري ٢٠٠٦م).

ويذكر حافظ والبحيري (٢٠٠٦م) أن المؤشرات التربوية تهدف إلى وضع صورة عن النظام التعليمي في أي دولة من الدول، ويمكن رصد مجموعة من أهداف المؤشرات التربوية، ومنها:

- التعرف على مدى تحقيق النظام التعليمي للأهداف التربوية.
  - تحديد اتجاهات التغير في متغيرات النظام التعليمي وقياسها.
  - المساهمة في عمل مقارنة زمنية ومكانية لمتغيرات النظام التعليمي.
  - المساهمة في تحديد المشكلات التربوية، وقياسها وتحديد حجمها.
- ويضيف عابنة (٢٠١٥م) أن المؤشرات التربوية تهدف إلى تزويد المخطط التربوي بما يلي:

- مقدار تقدم النظام التعليمي وفاعليته.
  - المساعدة على اتخاذ القرارات.
  - المساعدة على عملية التطوير الشاملة للنظام التربوي.
- ومن خلال ما سبق يتضح أن أهمية المؤشرات تكمن في تزويد المخطط بدرجة تحقيق الأهداف، ومن ثم اتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية المناسبة.

٥. **بناء البرامج:** إن البرامج عبارة عن تركيب معقد من الأهداف، السياسات، الإجراءات، القواعد، المهمات، الخطوات التي يجب القيام بها،

الموارد المستخدمة ، والعناصر الأخرى الضرورية لتنفيذ عمل معين ، ويجري دعمها كذلك بالأموال والميزانيات التقديرية (اللوحة، ١٤٢٨هـ).

ويهدف إعداد البرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها ، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف ، مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أموراً عدة أهمها : طريقة التنفيذ ، مؤشر الأداء (النواتج المتوقعة) ، مسؤولية التنفيذ (من سيؤدي العمل؟) ، تحديد المدة الزمنية للتنفيذ ، التكلفة المتوقعة ، المتابعة ، والمراجعة النهائية (اللوحة، ١٤٢٨هـ)

وتعد البرامج خططاً تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين ، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف ، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة (العبد، ٢٠٠٣م).

٦. **الخطة التنفيذية (التشغيلية)** : تُعد هذه المرحلة مرحلة مستقلة عن عمليات التخطيط الاستراتيجي ، فهي تبدأ بعد وضع الخطة الاستراتيجية . وهي عبارة عن وثيقة مكتوبة تتضمن تفاصيل عن الاستراتيجية التي سيتم تنفيذها ، كما يتم تحديد المهام التي يريد المدير القيام بها ، والأشخاص الذين سيقومون بتنفيذها (عطية ، ٢٠١٧م).

### المرحلة الثالثة : عمليات ما بعد الخطة :

**المتابعة والتقييم والتقييم** : يعرف السكارنة (٢٠١٥م) المتابعة بأنها "ملاحظة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل أولاً بأول ، والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحددة ، والعمل على تلافيها قبل حدوثها."

وعملية التقويم والمتابعة من العمليات الأساسية والمهمة في بناء وتنفيذ الاستراتيجية، فهي تمثل المقياس الذي يمكن من خلاله الحكم على إنجاز المدرسة لأهدافها ووسائلها المحددة مسبقاً، لذلك لا بد من آليات محددة ومتفق عليها لإجراء مثل هذا التقويم وهذه المتابعة للحصول على التغذية الراجعة (عبابنة، ٢٠١٥م).

وتعد عملية المتابعة والتقويم آخر المراحل في نموذج التخطيط الاستراتيجي، وتبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ، وتهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين:

- تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ، أي التأكد من أن الأهداف تنجز حسبما خطط لها.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف، وتتضمن استخدام خطة التغذية الراجعة للعودة إلى مرحلتي التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ، ومن ثم إجراء التصحيح المناسب، (القطامين، ٢٠٠٢م).

ويتفق الحاج (٢٠١١م) والبحيري (٢٠١٤م) على أن للتقويم والمتابعة خطوات يلخصها الباحث على النحو التالي:

- تحديد ما يجب قياسه.
- وضع معايير ومؤشرات للقياس، والتي يتم اشتقاقها، أو تحديدها من الأهداف العامة والأهداف التفصيلية.

- إجراء قياس الأداء الفعلي الحالي في المكان والوقت المحدد.
- مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء المخطط له؛ بهدف تحديد الانحرافات إن وجدت.

• القيام بإجراءات تصحيحية في حالة عدم تطابق نتائج مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له ، حيث يتم معالجة الموقف أو المواقف المختلفة باستخدام التغذية الراجعة.

ومن خلال العرض السابق يمكن للباحث القول بأن هذه المرحلة تهدف إلى متابعة تنفيذ المراحل السابقة، ومتابعة المسؤولين عن التنفيذ، وتقويم الأداء أولاً بأول؛ وذلك للتعرف على درجة انحراف الخطة عن مسارها، والقيام بالإجراءات التصحيحية من خلال تقديم التغذية الراجعة، كما تفيد هذه المرحلة في تطبيق مبدأ المساءلة لجميع العاملين، كما يرى الباحث أن هناك مراحل متداخلة مع بعضها البعض وتتم في آن واحد، ولكن تم فصلها من قبل الباحثين والكتاب للتوضيح .

**الدراسات السابقة:** تم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، وترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث في كل مجموعة، واستخلص منها هدف الدراسة، ومنهجها، والأداة، والعينة، وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات، ثم عقب الدراسة الحالية على كل دراسة فيما تتفق وتختلف فيه معها، وفيما يلي تفصيل ذلك:

١ - دراسة أبو هاشم (٢٠٠٧م) والتي هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة، والتعرف على سبل تطويره، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة وقد بلغ عددهم (١٩٣) مديراً ومديرة وقد بلغت عينة الدراسة (١٥٠) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة



لعدة نتائج من أهمها أن نسبة متوسطة من المستجيبين أكدت على وجود صعوبات ، وقد جاء على رأس هذه الصعوبات كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة ، وعدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.

٢ - دراسة سكيك (٢٠٠٨) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، ووضع مقترحات قد تسهم في تنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (٥٨) فقرة ، طبقتها على مجتمع الدراسة المكون من (١١٧) مدير مدرسة ومديرة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أن درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارات: صياغة الرسالة، وصياغة الرؤية، وتحليل البيئة الداخلية كانت بدرجة عالية جداً، بينما جاءت مهارة تحليل البيئة الخارجة بدرجة عالية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.

٣ - دراسة ريم أبوختلة (٢٠١١م) والتي هدفت التعرف على درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم من وجهة نظرهم ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة أداة للدراسة، والتي طبقت على جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة، والبالغ

عدددهم (٢٠٠) مديراً ومديرة مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي من أبرزها: أن درجة استخدام مديري ومديرات المدارس لعمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي كانت عالية.

٤ - دراسة العامودي (٢٠١١) والتي هدفت إلى بيان درجة أهمية توفر القيادات الفاعلة لإنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي، ودرجة أهمية عناية المدرسة بمراحل بناء الخطة الاستراتيجية حتى تحقق النجاح عند التنفيذ، ودرجة أهمية عناية المدرسة ببيئة التعلم ودعم التقنية لإنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي، ودرجة أهمية تكامل المرافق التعليمية في إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي، والتعرف على تأثير نوعية التعليم في إمكانية تطبيق خطة استراتيجية مدرسية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (٥٤) مديراً، و(٩٦) وكياً، و(٦١) مرشداً، و(٣٠٤) معلماً، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أن لعناية المدرسة بمراحل بناء الخطة الاستراتيجية أهمية عالية جداً لإنجاحها عند التنفيذ، وأن بيئة التعلم ودعم التقنية أهمية عالية جداً لإنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وإن لتكامل المرافق التعليمية أهمية عالية جداً في تطبيق الخطة الاستراتيجية المدرسية.

٥ - دراسة حسين (٢٠١٢م) والتي هدفت إلى تقديم دليل إرشادي مقترح لمديري المدارس الابتدائية يساعدهم على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم عرض وتحليل مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومكوناته ومتطلبات تطبيقه بنجاح،

وواقع التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي في مصر، ومن ثم تقديم الدليل الإرشادي المقترح لمديري المدارس الابتدائية، ويتكون الدليل الإرشادي المقترح من: مبررات الدليل الإرشادي المقترح: وتمثلت في أن التخطيط الاستراتيجي يزود مديري المدارس الابتدائية بالفكر الرئيسي لمدارسهم، ويساعدهم على تحديد القضايا الجوهرية. ومراحل الدليل الإرشادي المقترح: وتمثلت في ثلاث مراحل هي: الإعداد الجيد للخطة الاستراتيجية، وضع الخطة الاستراتيجية ونشرها، تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها. متطلبات الدليل الإرشادي المقترح: وتمثلت في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل وخارج المدرسة، مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في وضع خطتها الاستراتيجية، إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي بكل مدرسة.

٦ - دراسة هيا الدخل الله (٢٠١٢م) والتي هدفت إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بمدخله المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، والتي طبقت على جميع أفراد الدراسة والبالغ عددهم (٥٣) مديراً ومديرة مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي من أبرزها: أن درجة امتلاك المديرين لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، كما أكدت نتائج الدراسة وجود معوقات تعيق التخطيط الاستراتيجي، ومنها: نقص الإمكانيات المادية، وعدم توفر حوافز للعاملين في التخطيط الاستراتيجي.

٧ - دراسة الحلبي (٢٠١٧ م) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانتيين أداتين للدراسة، الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين واشتملت على (٤٦) فقرة، والثانية: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين واشتملت على (٣٩) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعام الدراسي (٢٠١٦-٢٠١٧)، وعددهم (٤٤٤٦) معلماً ومعلمة، وبلغت العينة (٤٥٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي، وفي استهداف التعليم العام، وفي استخدام الاستبانة أداة للدراسة كما اتفقت مع دراسة العمودي (٢٠١١م)، ودراسة هيا الدخل الله (٢٠١٢م) في استخدام المنهج الوصفي المسحي، بينما اختلفت هذه

الدراسة مع دراسة (أبو هاشم، ٢٠٠٧م)، ودراسة حسين (٢٠١٢م)، ودراسة الحليمي (٢٠١٧م)، الذين استخدموا المنهج الوصفي التحليلي، ومع دراسة حسين (٢٠١٢م)، التي استخدمت الوثائق والمجلات والمقالات العلمية أداة لجمع البيانات والمعلومات للدراسة.

بينما تنوعت أوجه الاستفادة التي قدمتها الدراسات السابقة للدراسة الحالية، والتي من أهمها: تحديد مشكلة الدراسة، وتحديد أهدافها، وبناء الإطار النظري، كما ساعدت في اختيار منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وساعدت في انتقاء المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي عرض النتائج، ومناقشتها، وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث تحديد درجة أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وفي بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

## الدراسة الميدانية

### الإجراءات المنهجية للدراسة:

يتناول هذا الجزء الإجراءات المنهجية التي قام بها الباحث للإجابة على تساؤلات البحث، بما يحقق أهداف البحث، وذلك على النحو التالي:

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لجواب السؤال الأول والثاني، وبأسلوبه الوثائقي لجواب السؤال الثالث، نظراً لملائمته لمشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المعاهد العلمية التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وعددهم (٧٠) مديراً وفق إحصائية غير منشورة في الإدارة العامة للإشراف التربوي بالجامعة للعام الدراسي ١٤٤٠/٤٤١هـ، وقد قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على جميع مديري المعاهد استجاب منهم (٦٧) مديراً، أي بنسبة (٩٥,٧%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

**خصائص أفراد الدراسة:** يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في: المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة في مجال التعليم، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

النسبة المئوية	التكرارات	
<b>المؤهل العلمي</b>		
٦٥,٧	٤٤	بكالوريوس
٣٤,٣	٢٣	دراسات عليا
<b>التخصص</b>		
٣٥,٨	٢٤	تخصص شريعة
٢٩,٩	٢٠	تخصص لغة عربية
٢٨,٤	١٩	تخصصات أخرى
٦,٠	٤	تخصص علمي
<b>سنوات الخبرة في مجال التعليم</b>		
٦,٠	٤	أقل من ٥ سنوات
٢٦,٩	١٨	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
٦٧,٢	٤٥	١٠ سنوات فأكثر
١٠٠,٠	٦٧	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (١) أن هناك (٤٤) مدير بنسبة (٦٥,٧%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس ، في حين أن هناك (٣٣) مدير بنسبة (٣٤,٣%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا ، وبالنسبة لمتغير التخصص ، فإن هناك (٢٤) مدير بنسبة (٣٥,٨%) تخصصهم شريعة ، في حين أن هناك (٤) مدراء بنسبة (٦,٠%) تخصصهم علمي ، وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة في مجال التعليم ، فإن هناك (٤٥) مدير بنسبة (٦٧,٢%) خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر ، في حين أن هناك (٤) مدراء بنسبة (٦,٠%) خبرتهم أقل من (٤) سنوات.

**أداة الدراسة:** تعتمد الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات ، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين ، الجزء الأول يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في : المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخدمة في مجال التعليم ، أما الجزء الثاني فهو يتكون من (٥٢) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور الأول : مرحلة ما قبل إعداد الخطة ويتكون من بعدين تشمل (١٥) عبارة ، المحور الثاني : مرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة. ويتكون من أربعة أبعاد تشمل (٣٠) عبارة ، المحور الثالث : مرحلة ما بعد الخطة (التقويم) ، ويتكون من بعد واحد تشمل (٧) عبارات ، وبعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين وعددهم (١٢) محكماً وذلك للاسترشاد بأرائهم ، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون والتي تركزت على تغيير صياغة بعض العبارات وحذف بعضها ، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها ثلاثة محكمين ، حتى أصبح الاستبيان في صورته

النهائية، وتم إرساله إلكترونياً لأفراد الدراسة عبر الإدارة العامة للإشراف التربوي، وقد اعتمد الباحث على المقياس الخماسي وفقاً للفئات التالية:

جدول رقم (٢) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
١-١,٨٠	١,٨١-٢,٦٠	٢,٦١-٣,٤٠	٣,٤١-٤,٢٠	٤,٢١-٥,٠

**صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور مرحلة ما قبل إعداد الخطة بالدرجة الكلية للمحور

التحليل الاستراتيجي		التخطيط للتخطيط	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
0.886**	١٠	0.702**	١
0.760**	١١	0.795**	٢
0.795**	١٢	0.732**	٣
0.830**	١٣	0.878**	٤
0.907**	١٤	0.832**	٥
0.512**	١٥	0.835**	٦
-	-	0.797**	7



التحليل الاستراتيجي		التخطيط للتخطيط	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
-	-	0.756**	8
-	-	0.796**	9

◆◆ دال عند مستوى ٠,٠١

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور مرحلة البناء الاستراتيجي بالدرجة الكلية للمحور

البرامج والأنشطة		صياغة الأهداف		الرسالة		الرؤية	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	١ لعبارة
0.580* *	22	0.909* *	14	0.732* *	٨	0.570* *	١
0.698* *	23	0.849* *	15	0.870* *	٩	0.848* *	٢
0.879* *	24	0.827* *	16	0.902* *	١٠	0.787* *	٣
0.629* *	25	0.901* *	17	0.751* *	١١	0.825* *	٤
0.570* *	26	0.634* *	18	0.891* *	١٢	0.657* *	٥
0.653* *	27	0.917* *	19	0.799* *	١٣	0.646* *	٦
0.511* *	28	0.863* *	20	-	-	0.810* *	7
0.726* *	29	0.806* *	21	-	-	-	-
0.558* *	30	-	-	-	-	-	-

### ◆◆ دال عند مستوى ٠,٠١

جدول رقم (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور مرحلة ما بعد الخطة بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
0.911**	٥	0.783**	١
0.778**	٦	0.927**	٢
0.769**	٧	0.933**	٣
-	-	0.892**	٤

### ◆◆ دال عند مستوى ٠,٠١

جدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون لمحاور البحث بالدرجة الكلية للأداة

معامل الارتباط	المحاور
0.944**	مرحلة ما قبل إعداد الخطة
0.971**	مرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة
0.935**	مرحلة ما بعد الخطة

### ◆◆ دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من خلال الجداول رقم (٣، ٤، ٥، ٦) أن جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط للمحاور ما بين (٠,٩٣٥، ٠,٩٧١)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

**ثبات أداة الدراسة:** قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفاكرونباخ) والجدول رقم (٧) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (٧) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	المعايير
٠.٩٥٦	مرحلة ما قبل إعداد الخطة
٠.٩٧٤	مرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة
٠.٩٣٤	مرحلة ما بعد الخطة
٠.٩٨٤	الثبات الكلي

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٨٤) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٩٣٤)، (٠,٩٥٦)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة، المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات

أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي. وتم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، كما تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير (المؤهل العلمي)، وتم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيري (التخصص، سنوات الخدمة في مجال التعليم).

**بناء البرنامج:** قام الباحث ببناء برنامج تدريبي مقترح وعرضه على (١٠) من خبراء الإدارة والقيادة التربوية لتحكيمه، وتم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها خبراء التحكيم.

**عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:** يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

**السؤال الأول:** ما درجة أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في

**مجال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم؟**

للتعرف على درجة أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٨) يوضح درجة أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال

التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم

م	المعايير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢	مرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة	٤.٣١	٠.٦٥	١
٣	مرحلة ما بعد الخطة (التقويم)	٤.٢٥	٠.٧٥	٢
١	مرحلة ما قبل إعداد الخطة	٤.٠٢	٠.٨٢	٣
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	٤.١٩	٠.٧٠	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم بمتوسط حسابي (٤,١٩) وبانحراف معياري (٠,٧٠)، حيث تأتي مرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣١) وبانحراف معياري (٠,٦٥)، يليها مرحلة ما بعد الخطة (التقويم) بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وبانحراف معياري (٠,٧٥)، وفي الأخير تأتي مرحلة ما قبل إعداد الخطة بالمرتبة الأخيرة من حيث درجة أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي من جهة نظرهم بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وبانحراف معياري (٠,٨٢)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: العامودي (٢٠١١م) والتي توصلت إلى أن لعناية المدرسة الثانوية بمراحل بناء الخطة الاستراتيجي ة أهمية عالية جداً لإنجاحها عند التنفيذ، ودراسة أبو هاشم (٢٠٠٧م) والتي توصلت إلى أن هناك اتجاهات إيجابية في مدارس وكالة الغوث بغزة حول التخطيط

الاستراتيجي ، ودراسة سكيك (٢٠٠٨) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارات تحليل البيئة الخارجة جاءت بدرجة عالية، بينما اختلفت معها في مهارات صياغة الرسالة، وصياغة الرؤية، وتحليل البيئة الداخلية حيث جاءت بدرجة عالية جداً، كما اختلفت مع نتيجة دراسة هيال الدخل الله (٢٠١٢م) والتي توصلت إلى ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تدل على أن الحس القيادي لمديري المعاهد العلمية عالي وأنهم يستشعرون أهمية تنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي .

والجداول التالية تناقش بنوع من التفصيل درجة أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم، وذلك على النحو التالي :

أولاً: مرحلة ما قبل إعداد الخطة: للتعرف على درجة أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٩) يوضح درجة أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي بمرحلة ما قبل إعداد الخطة في المعاهد العلمية

م	العبارات	درجة الموافقة								التقييم				
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة			التوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
بُعد التخطيط للتخطيط														
١	تحديد الهدف العام من عملية التخطيط الاستراتيجي .	٣٢	٤٧,٨	٢٧	٤٠,٣	٨	١١,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٣٦	٠,٦٩	١
٨	تنمية قيم العمل الإيجابية لدى المرؤوسين.	٢٩	٤٣,٣	٢٨	٤١,٨	١٠	١٤,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٢٨	٠,٧١	٢
٢	وضع إطار زمني محدد لإعداد الخطة الاستراتيجية للمعهد.	٢٥	٣٧,٣	٣٠	٤٤,٨	٨	١١,٩	٤	٦,٠	٠	٠,٠	٤,١٣	٠,٨٥	٣
٣	الإلمام بالأنظمة ذات الأثر في عملية	٢٦	٣٨,٨	٢٥	٣٧,٣	١٤	٢٠,٩	٠	٠,٠	٢	٣,٠	٤,٠٩	٠,٩٣	٤

م	العبارات	درجة الموافقة									
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
	التخطيط الاستراتيجي										
٤	تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعهد.	١٨	٢٦.٩	٤	٥٠.٧	٦.٠	٩	١٣.٤	٢	٣.٠	
٧	نشر ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي	٢٥	٣٧.٣	١٤	٢٠.٩	٢١	٣١.٣	٥	٧.٥	٢	٣.٠
٥	توفير قاعدة البيانات التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي	٢٥	٣٧.٣	١٩	٢٨.٤	١٠	١٤.٩	١١	١٦.٤	٢	٣.٠
٦	الاستعانة بخبراء متميزين للمساعدة في إعداد الخطة الاستراتيجية	٢٥	٣٧.٣	١٩	٢٨.٤	٨	١١.٩	١١	١٦.٤	٤	٦.٠



الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبارات	م		
			منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية				عالية جداً	
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			ك	%
													ة.	
٩	١.١٦	٣.٤٠	٦.٠	٤	١٤.٩	١٠	٣٢.٨	٢٢	٢٥.٤	١٧	٢٠.٩	١٤	تهيئة وتدريب فريق التخطيط المشارك في إعداد الخطة.	٩
-	٠.٨٤	٣.٩٤	المتوسط الحسابي لُبعد التخطيط للتخطيط											
بُعد التحليل الاستراتيجي														
١	٠.٨٤	٤.٢٥	٠.٠	٠	٦.٠	٤	٧.٥	٥	٤١.٨	٢٨	٤٤.٨	٣٠	تفعيل دور الإعلام في نشر الوعي المطلوب حول المعهد وأنشطته والخدمات التي يقدمها.	١٥
٢	١.٠٦	٤.١٩	٣.٠	٢	٦.٠	٤	١١.٩	٨	٢٦.٩	١٨	٥٢.٢	٣٥	تحديد التهديدات التي تحيط بالمعهد لتجنبها.	١٢

م	العبارات	درجة الموافقة												
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١٣	تحديد الفرص المتاحة للمعهد للاستفادة منها.	٣٤	٥٠.٧	١٨	٢٦.٩	٩	١٣.٤	٠	٠.٠	٦	٩.٠	٤.١٠	١.٢١	٣
١١	تحديد نقاط الضعف لمعالجتها.	٢٧	٤٠.٣	٢٣	٣٤.٣	١٥	٢٢.٤	٠	٠.٠	٢	٣.٠	٤.٠٩	٠.٩٥	٤
١٠	تحديد نقاط القوة لتعزيزها.	٢٩	٤٣.٣	١٩	٢٨.٤	٩	١٣.٤	٨	١١.٩	٢	٣.٠	٣.٩٧	١.١٥	٥
١٤	تحديد مجالات التميز والتمنافس المتاحة أمام المعهد في المستقبل.	٢٥	٣٧.٣	٢٤	٣٥.٨	١٠	١٤.٩	٦	٩.٠	٢	٣.٠	٣.٩٦	١.٠٨	٦
-	المتوسط الحسابي لُبعد التحليل الاستراتيجي	٤.٠٩	٠.٨٨	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	٤.٠٢	٠.٨٢	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وبانحراف معياري (٠,٨٢)، حيث يأتي بُعد التحليل الاستراتيجي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وبانحراف معياري (٠,٨٨)، يليها بُعد التخطيط للتخطيط بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وبانحراف معياري (٠,٨٤)، ويرى الباحث أن حصول هذا المحور على هذه النتيجة العالية يُشير إلى وجود رغبة لدى مديري المعاهد العلمية بالتعرف على الخطوات الأولية للبناء الخطط الاستراتيجية، ويمكن التفصيل في هذا المحور على النحو التالي:

#### ١ - بُعد التخطيط للتخطيط

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٩٤) بانحراف معياري (٠,٨٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي بمرحلة ما قبل إعداد الخطة فيما يتعلق بالتخطيط للتخطيط من وجهة نظر مديري المعاهد العلمية، حيث جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تحديد الهدف العام من عملية التخطيط الاستراتيجي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٦) وبانحراف معياري (٠,٦٩)، يليها العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تنمية قيم العمل الإيجابية لدى المرؤوسين" بمتوسط حسابي (٤,٢٨) وبانحراف معياري (٠,٧١)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى استشعار مديري المعاهد العلمية بأهمية تحديد الهدف قبل البدء في أي عمل، وعلى أهمية تنمية قيم العمل خاصة أنهم في بيئة تعليمية تهتم بالقيم من منطلقات دينية واجتماعية

وإدارية، كما جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "تهيئة وتدريب فريق التخطيط المشارك في إعداد الخطة" بالمرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٠) وبانحراف معياري (١,١٦)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف العمق الإداري في التخطيط الاستراتيجي لدى بعض مديري المعاهد العلمية، وخاصة ممن تخصصاتهم بعيدة عن الجانب الإداري، أو لم يحصلوا على دورات تدريبية.

## ٢- بُعد التحليل الاستراتيجي

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٠٩) بانحراف معياري (٠,٨٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي بمرحلة ما قبل إعداد الخطة فيما يتعلق بالتحليل الاستراتيجي من وجهة نظر مديري المعاهد العلمية، حيث جاءت العبارة رقم (١٥) والتي تنص على "تفعيل دور الإعلام في نشر الوعي المطلوب حول المعهد وأنشطته والخدمات التي يقدمها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وبانحراف معياري (٠,٨٤)، وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (١٢) والتي تنص على "تحديد التهديدات التي تحيط بالمعهد لتجنبها" بمتوسط حسابي (٤,١٩) وبانحراف معياري (١,٠٦)، ويرى الباحث أن ارتفاع هذه النتيجة يشير إلى استشعار مديري المعاهد العلمية لدور الإعلام الكبير في إبراز دور المعهد وتوضيح جهوده في الخدمات التي يقدمها للمجتمع، كما تدل على اهتمام مديري المعاهد بتحديد التهديدات ليتم التعامل معها وتجنبها، بينما جاءت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على "تحديد مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المعهد في المستقبل" بالمرتبة السادسة

والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وبانحراف معياري (١,٠٨)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تدل على أن بعض مديري المعاهد العلمية يرون أن تحديد مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المعهد في المستقبل إنما هي من اختصاصات وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حسين (٢٠١٢م) والتي توصلت إلى أن نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل وخارج المدرسة يساهم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية.

**ثانياً: مرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة:** للتعرف على درجة أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٠) يوضح درجة أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي أثناء عمل الخطة في المعاهد العلمية

م	العبارات	درجة الموافقة																			
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً											
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك										
بُعد بناء الرؤية																					
٥	تؤكد على مبدأ وحدة الفريق	٤٠	٥٩٧	٢٥	٣٧٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
١	منسجمة مع إمكانات وتطلعات الجامعة.	٣٨	٥٦٧	٢٥	٣٧٠	٤	٦٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢	مبنية وفقاً للمعايير العلمية السليمة	٣٩	٥٨٢	١٥	٢٢٠	١١	١٦٠	٤	٦٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٤	تطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية	٢٦	٣٨٨	٣١	٤٦٠	٨	١١٠	٩	١١٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٦	تراعي تأثير الثقافة التنظيمية للمعهد	٢٧	٤٠٣	٢٦	٣٨٨	١٢	١٧٠	٩	١٢٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٠.٩٧	٤.٠٧	٠.٠	٠	٩.٠	٦	١٦.٤	١١	٣٢.٨	٢٢	٤١.٨	٢٨	قابلة لترجمتها إلى استراتيجيات	٧
٧	٠.٨٦	٤.٠١	٠.٠	٠	٣.٠	٢	٢٦.٩	١٨	٣٥.٨	٢٤	٣٤.٣	٢٣	تحتوي على قدر من التحدي المتواصل لقدرات الأفراد	٣
-	٠.٦٣	٤.٢٧	المتوسط الحسابي لُبعد بناء الرؤية											
بُعد صباغة الرسالة														
١	٠.٧٠	٤.٤٩	٠.٠	٠	٣.٠	٢	٣.٠	٢	٣٥.٨	٢٤	٥٨.٢	٣٩	تبرز جوانب التميز للمعهد	٩
٢	٠.٩٣	٤.٤٦	٣.٠	٢	٣.٠	٢	٣.٠	٢	٢٦.٩	١٨	٦٤.٢	٤٣	منسجمة مع رؤية المعهد المستقبلية	٨
٣	٠.٨٠	٤.٤٣	٠.٠	٠	٣.٠	٢	١٠.٤	٧	٢٦.٩	١٨	٥٩.٧	٤٠	تزيد من إقناع العاملين	١٣

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م	
			منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
														للعمل بروح الفريق	
٤	٠,٨٩	٤,٤٣	٣,٠	٢	٠,٠	٠	٩,٠	٦	٢٦,٩	١٨	٦١,٢	٤١		متناسبة مع قيم وفلسفة المجتمع	١١
٥	٠,٨٩	٤,٤٠	٣,٠	٢	٠,٠	٠	٩,٠	٦	٢٩,٩	٢٠	٥٨,٢	٣٩		تحقق التكامل بين المعهد والبيئة الخارجية	١٢
٦	٠,٩٣	٤,٣٣	٣,٠	٢	٠,٠	٠	١٣,٤	٩	٢٨,٤	١٩	٥٥,٢	٣٧		مبنية وفقاً للمعايير العلمية السليمة	١٠
-	٠,٧٦	٤,٤٣	المتوسط الحسابي لُبعد صياغة الرسالة												
بُعد صياغة الأهداف															
١	٠,٧٠	٤,٥٤	٠,٠	٠	٣,٠	٢	٣,٠	٢	٣١,٣	٢١	٦٢,٧	٤٢		مراعاة الوضوح عند صياغة الأهداف الاستراتيجي	١٥
٢	٠,٧٨	٤,٣٩	٠,٠	٠	٠,٠	٠	١٧,٩	١٢	٢٥,٤	١٧	٥٦,٧	٣٨		تحديد	١٤



الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبارات	م		
			منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية				عالية جداً	
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
													أهداف استراتيجية تتسجم مع التوجه الاستراتيجي للمعهد.	
٣	٠,٧١	٤,٣٦	٠,٠	٠	٠,٠	٠	١٣,٤	٩	٣٧,٣	٢٥	٤٩,٣	٣٣	صياغة أهداف المعهد وفقاً للمواصفات العلمية.	١٦
٤	١,٠٦	٤,٣٣	٣,٠	٢	٦,٠	٤	٩,٠	٦	١٩,٤	١٣	٦٢,٧	٤٢	صياغة أهداف شاملة ومتفقة مع رسالة المعهد ورؤيته.	١٧
٥	٠,٩٧	٤,١٠	٣,٠	٢	٠,٠	٠	٢٣,٩	١٦	٢٩,٩	٢٠	٤٣,٣	٢٩	وضع أهداف تتوافق مع التطور المهني لدى المعلمين.	٢٠

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٠.٩٥	٤.٠٩	٣.٠	٢	٣.٠	٢	١٣.٤	٩	٤٣.٣	٢٩	٣٧.٣	٢٥	تحديد مؤشرات الأداء لقياس كل هدف من أهداف الخطة.	٢١
٧	١.١٢	٤.٠٩	٣.٠	٢	٩.٠	٦	١٣.٤	٩	٢٥.٤	١٧	٤٩.٣	٣٣	وضع أهداف استراتيجية محددة بزمن لتنفيذها.	١٩
٨	١.٠١	٣.٨٢	٣.٠	٢	٤.٥	٣	٢٩.٩	٢٠	٣٢.٨	٢٢	٢٩.٩	٢٠	اعتماد الثقافة التنظيمية كمصدر من مصادر تحديد الأهداف الاستراتيجية.	١٨
-	٠.٧٩	٤.٢١	المتوسط الحسابي لُبعد صياغة الأهداف											
بُعد البرامج والأنشطة														

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبارات	م		
			منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية				عالية جداً	
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
١	٠.٦٨	٤.٤٩	٠.٠	٠	٠.٠	٠	١٠.٤	٧	٢٩.٩	٢٠	٥٩.٧	٤٠	وضع أنشطة فعالة تتماشى مع الواقع والمستقبل.	٣٠
٢	٠.٦١	٤.٤٣	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٦.٠	٤	٤٤.٨	٣٠	٤٩.٣	٣٣	وضع برامج تحقق الأهداف ومتسقة مع استراتيجيات الجامعة.	٢٢
٣	٠.٧٤	٤.٤٣	٠.٠	٠	٠.٠	٠	١٤.٩	١٠	٢٦.٩	١٨	٥٨.٢	٣٩	وضع أنشطة تؤدي لرفع الروح المعنوية للعاملين.	٢٥
٤	٠.٨٧	٤.٣٧	٠.٠	٠	٤.٥	٣	١١.٩	٨	٢٥.٤	١٧	٥٨.٢	٣٩	وضع بدائل مناسبة للتعامل مع التغيرات الطارئة بطريقة علمية.	٢٧

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠.٧٩	٤.٣٤	٠.٠	٠	٠.٠	٠	١٩.٤	١٣	٢٦.٩	١٨	٥٣.٧	٣٦	وضع نظام اتصال لمشاركة فريق العمل عند حدوث أي تغييرات في السياسات.	٢٦
٦	٠.٩٣	٤.٢٧	٣.٠	٢	٠.٠	٠	١٤.٩	١٠	٣١.٣	٢١	٥٠.٧	٣٤	وضع برامج تختصر الوقت والجهد.	٢٤
٧	٠.٧٢	٤.٢٥	٠.٠	٠	٠.٠	٠	١٦.٤	١١	٤١.٨	٢٨	٤١.٨	٢٨	وضع برامج تتصف بالشمول والتكامل والوضوح.	٢٣
٨	٠.٩٨	٤.٢٢	٣.٠	٢	٠.٠	٠	٢٠.٩	١٤	٢٣.٩	١٦	٥٢.٢	٣٥	وضع أنشطة تشجع الإبداع والابتكار.	٢٩
٩	٠.٨٦	٤.١٠	٠.٠	٠	٤.٥	٣	١٧.٩	١٢	٤٠.٣	٢٧	٣٧.٣	٢٥	وضع برامج	٢٨

م	العبارات	درجة الموافقة									
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة جداً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
	مرشدة وموجهة للتفكير واتخاذ القرارات.										
-		٠.٦٤	٤.٣٣	المتوسط الحسابي لُبعد البرامج والأنشطة							
-		٠.٦٥	٤.٣١	المتوسط الحسابي العام للمحور							

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم بمتوسط حسابي (٤,٣١) وبانحراف معياري (٠,٦٥)، حيث يأتي بُعد صياغة الرسالة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٣) وبانحراف معياري (٠,٧٦)، يليها بُعد البرامج والأنشطة بمتوسط حسابي (٤,٣٣) وبانحراف معياري (٠,٦٤)، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد بناء الرؤية بمتوسط حسابي (٤,٢٧) وبانحراف معياري (٠,٦٣)، وفي الأخير يأتي بُعد صياغة الأهداف كأقل الأبعاد من حيث الأهمية بمرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة بمتوسط حسابي (٤,٢١) وبانحراف معياري (٠,٧٩)، ويرى الباحث أن حصول هذا المحور على هذه النتيجة العالية جداً هو استشعار مديري المعاهد العلمية لأهمية هذا المحور وأنه يمثل أساس التخطيط الاستراتيجي ، ويمكن التفصيل في هذا المحور على النحو التالي :

## ١ - بُعد بناء الرؤية :

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٢٧) بانحراف معياري (٠,٦٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي بمرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة فيما يتعلق ببناء الرؤية من وجهة نظر مديري المعاهد العلمية، حيث جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تؤكد على مبدأ وحدة الفريق" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٥٤) وبانحراف معياري (٠,٦٦)، يليها العبارة رقم (١) والتي تنص على "منسجمة مع إمكانات وتطلعات الجامعة" بمتوسط حسابي (٤,٥١) وبانحراف معياري (٠,٦١)، وجاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تحتوي على قدر من التحدي المتواصل لقدرات الأفراد" بالمرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠١) وبانحراف معياري (٠,٨٦)، ويرى الباحث أن حصول هذا البعد على هذه النتيجة إنما يشير إلى إدراك مديري المعاهد العلمية لأهمية بناء الرؤية عند وضع الخطط الاستراتيجية، وأنها منطلق نجاح الخطط، وعلى استشعارهم لأهمية مبدأ وحدة الفريق، والتزامهم بوضع خططهم وفق إمكانات وتطلعات الإدارة العليا في الجامعة، كما تشير النتيجة وإن كانت بدرجة أقل على استشعارهم بأن بناء الرؤية يحتوي على قدر من التحدي لقدرات منسوبي المعهد.

## ٢ - بُعد صياغة الرسالة :

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٤٣) بانحراف معياري (٠,٧٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على أهمية تنمية

مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي بمرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة فيما يتعلق بصياغة الرسالة من وجهة نظر مديري المعاهد العلمية، حيث جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "تبرز جوانب التميز للمعهد" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٩) وبانحراف معياري (٠,٧٠)، يليها العبارة رقم (٨) والتي تنص على "منسجمة مع رؤية المعهد المستقبلية" بمتوسط حسابي (٤,٤٦) وبانحراف معياري (٠,٩٣)، وبالمرتبة السادسة والأخيرة تأتي العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "مبنية وفقاً للمعايير العلمية السليمة" بمتوسط حسابي (٤,٣٣) وبانحراف معياري (٠,٩٣)، ويرى الباحث أن حصول هذا البعد على هذه النتيجة إنما تشير إلى إدراك مديري المعاهد العلمية بأن لمعاهدهم جوانب تميز يجب أن تبرز عند صياغة الرسالة، وإلى إدراكهم على أهمية ربط الرسالة بالرؤية، وحرصهم على بناء الرسالة مميزة وفقاً للمعايير العلمية السليمة.

### ٣ - بُعد صياغة الأهداف:

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٤٣) بانحراف معياري (٠,٧٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي بمرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة فيما يتعلق بصياغة الأهداف من وجهة نظر مديري المعاهد العلمية، حيث جاءت العبارة رقم (١٥) والتي تنص على "مراعاة الوضوح عند صياغة الأهداف الاستراتيجية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٥٤) وبانحراف معياري (٠,٧٠)، يليها العبارة رقم (١٤) والتي تنص على "تحديد أهداف استراتيجية تنسجم مع التوجه الاستراتيجي

للمعهد" بمتوسط حسابي (٤,٣٩) وبانحراف معياري (٠,٧٨)، وجاءت العبارة رقم (١٨) والتي تنص على "اعتماد الثقافة التنظيمية كمصدر من مصادر تحديد الأهداف الاستراتيجي ة" بالمرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٢) وبانحراف معياري (١,٠١)، ويرى الباحث أن حصول هذا البعد على هذه النتيجة إنما تشير إلى إدراك مديري المعاهد العلمية بأهمية وضوح صياغة الأهداف، وأن الهدف الواضح يسهل تحقيقه، كما تشير النتيجة إلى إدراكهم على أن تكون الأهداف منسجمة مع توجهات المعاهد شاذة لا يمكن تحقيقها، كما أنهم يدركون أن الأهداف يجب أن تنطلق من بيئة وثقافة المعاهد العلمية لتكون أكثر واقعية.

#### ٤ - بُعد البرامج والأنشطة:

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٣٣) بانحراف معياري (٠,٦٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي بمرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة فيما يتعلق بالبرامج والأنشطة من وجهة نظر مديري المعاهد العلمية، حيث جاءت العبارة رقم (٣٠) والتي تنص على "وضع أنشطة فعالة تتماشى مع الواقع والمستقبل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٩) وبانحراف معياري (٠,٦٨)، يليها العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على "وضع برامج تحقق الأهداف ومتسقة مع استراتيجيات الجامعة" بمتوسط حسابي (٤,٤٣) وبانحراف معياري (٠,٦١)، وبالمرتبة التاسعة والأخيرة تأتي العبارة رقم (٢٨) والتي تنص على "وضع برامج مرشدة وموجهة للتفكير واتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (٤,١٠) وبانحراف معياري



(٥٠٨٦)، ويرى الباحث أن حصول هذا البعد على هذه النتيجة إنما تشير إلى اهتمام مديري المعاهد العلمية بأهمية الأنشطة والبرامج المرشدة للتفكير وحسن اتخاذ القرار، والمتسقة مع استراتيجيات الجامعة في تحقيق الأهداف.

**ثالثاً: مرحلة ما بعد إعداد الخطة (التقويم):** للتعرف على درجة أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١١) يوضح درجة أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي بمرحلة ما بعد الخطة (التقويم)

م	العبارات	درجة الموافقة												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة جداً						
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
٤	وضع معايير تتسم بالنزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقييم.	٤٠	٥٩.٧	١٥	٢٢.٤	١٢	١٧.٩	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٤.٤٢	٠.٧٨	١
١	مراجعة الخطة والاستفادة من نتائج التغذية الراجعة في بناء الخطط الاستراتيجية المستقبلية.	٤٠	٥٩.٧	١١	١٦.٤	١٤	٢٠.٩	٢	٣.٠	٠	٠.٠	٤.٣٣	٠.٩١	٢
٣	تحليل الصعوبات للوقوف عليها والحد من تأثيرها.	٣٣	٤٩.٣	٢١	٣١.٣	١٣	١٩.٤	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٤.٣٠	٠.٧٨	٣

م	العبارات	درجة الموافقة												
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٦	تقييم كفاءة العمليات الداخلية باستمرار (العمليات الإدارية - التدريس - الاختبارات....).	٢٣	٣٤.٣	٣٩	٥٨.٢	٥	٧.٥	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٤	٠.٥٩	٤.٢٧
٧	مقارنة نتائج الأداء الحالي بنتائج الأداء في السنوات السابقة.	٣٧	٥٥.٢	١٢	١٧.٩	١٦	٢٣.٩	٠	٠.٠	٢	٣.٠	٥	١.٠١	٤.٢٢
٥	تقييم مدى كفاءة أنظمة المعلومات وسرعة تداولها داخل المعهد.	٣٢	٤٧.٨	٢٠	٢٩.٩	٩	١٣.٤	٤	٦.٠	٢	٣.٠	٦	١.٠٦	٤.١٣
٢	تحديد الجهة المسؤولة عن عملية التقييم.	٢٨	٤١.٨	٢٤	٣٥.٨	٩	١٣.٤	٦	٩.٠	٠	٠.٠	٧	٠.٩٦	٤.١٠
-	المتوسط الحسابي للمرحلة												٠.٧٥	٤.٢٥

يتضح من الجدول رقم (١١) أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم، ويرى الباحث أن حصول هذا المحور على هذه النتيجة العالية جداً يعود لأهمية التقييم والمتابعة في أي عمل ومنه عمل الخطط الاستراتيجية وهذا يرجع لما يملكه مديري المعاهد العلمية من خبرة إدارية في إدارة المعاهد العلمية حيث أظهرت نتائج الفروق أن أكثر من ٦٧%

من مديري المعاهد العلمية تزيد خبرتهم الإدارية عن عشر سنوات، ويمكن التفصيل في هذا المحور على النحو التالي:

تُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين درجة أهمية (عالية وعالية جداً)، حيث يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٢٥) بانحراف معياري (٠,٧٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي بمرحلة ما بعد إعداد الخطة (التقويم) من وجهة نظر مديري المعاهد العلمية، حيث جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "وضع معايير تتسم بالنزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقويم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٢) وبانحراف معياري (٠,٧٨)، يليها العبارة رقم (١) والتي تنص على "مراجعة الخطة والاستفادة من نتائج التغذية الراجعة في بناء الخطط الاستراتيجية المستقبلية" بمتوسط حسابي (٤,٣٣) وبانحراف معياري (٠,٩١)، وجاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تحديد الجهة المسؤولة عن عملية التقويم" بالمرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤,١٠) وبانحراف معياري (٠,٩٦)، ويرى الباحث أن حصول هذا البعد على هذه النتيجة إنما تشير إلى إدراك مديري المعاهد العلمية بأهمية تحديد المعايير التي تتسم بالنزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقييم حتى يتمكن وفريق العمل من الحصول على نتائج صادقة تقييم عملهم عند وضع الخطط الاستراتيجية، كما تشير النتيجة إلى اهتمامهم بأهمية التغذية الراجعة لمعالجة جوانب القصور في بناء خططهم، كما يرى الباحث أن مديري المعاهد يدركون أهمية تحديد الجهة المسؤولة عن عملية التقويم حتى تكون عملية التقويم شفافة وصادقة.

السؤال الثاني: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.01  $\alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد الدراسة لأهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم تُعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة في مجال التعليم)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي: ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي باختلاف متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
مرحلة ما قبل إعداد الخطة	بكالوريوس	44	34.45	1516.00	0.265	0.791
	دراسات عليا	23	33.13	762.00		
مرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة	بكالوريوس	44	33.84	1489.00	0.093	0.926
	دراسات عليا	23	34.30	789.00		
مرحلة ما بعد الخطة (التقويم)	بكالوريوس	44	35.93	1581.00	١.١٤٨	٠.٢٥١
	دراسات عليا	23	30.30	697.00		
الدرجة الكلية لأهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي	بكالوريوس	44	34.86	1534.00	٠.٥٠٢	٠.٦١٥
	دراسات عليا	23	32.35	744.00		

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لأهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي وأبعادها الفرعية المتمثلة في (مرحلة ما قبل إعداد الخطة - مرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة - مرحلة ما بعد الخطة (التقويم) باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (٠,٧٩١)، (٠,٩٢٦، ٠,٢٥١)، وللدرجة الكلية (٠,٦١٥)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠١) أي غير دالة إحصائياً.

**ثانياً: الفروق باختلاف متغير التخصص:** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي باختلاف متغير التخصص، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (-Kruskall Wallis)، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٣) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للفروق بين متوسطات

استجابات أفراد الدراسة حول أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال

التخطيط الاستراتيجي في المعاهد العلمية باختلاف متغير التخصص

الأبعاد	التخصص	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
مرحلة ما قبل إعداد الخطة	شرعية	24	37.54	10.071	0.018
	عربي	20	34.85		
	أخرى	19	34.84		
	علمي	4	4.50		
مرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة	شرعية	24	37.80	12.034	0.007
	عربي	20	37.25		
	أخرى	19	32.53		
	علمي	4	2.50		
مرحلة ما بعد الخطة (التقويم)	شرعية	24	37.48	10.690	0.014
	عربي	20	36.25		
	أخرى	19	33.45		
	علمي	4	4.50		
الدرجة الكلية لأهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي	شرعية	24	38.33	11.991	0.007
	عربي	20	36.20		
	أخرى	19	32.84		
	علمي	4	2.50		

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لأهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي وأبعادها الفرعية المتمثلة في (مرحلة ما قبل إعداد الخطة – مرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة – مرحلة ما بعد الخطة (التقويم) باختلاف متغير التخصص، وذلك لصالح المديرين ممن تخصصهم شريعة بمتوسط رتب (٣٧,٥٤) لمرحلة ما قبل إعداد الخطة، وبمتوسط رتب (٣٧,٨٠) لمرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة، وبمتوسط رتب (٣٧,٤٨) لمرحلة ما بعد الخطة (التقويم)، وبمتوسط رتب (٣٨,٣٣) للدرجة الكلية لمهارات بناء الخطة الاستراتيجية، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن تخصصهم شريعة يوافقون بدرجة أكبر على أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي في المعاهد العلمية التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويرى الباحث أن سبب ارتفاع هذه النتيجة لمن تخصصهم شرعي يعود لرغبتهم الجادة في تطوير قدراتهم خاصة أن التخطيط الاستراتيجي يُعد من التخصصات الإدارية التي يحتاجون فيها إلى زيادة قدراتهم المعرفية والمهارية.

**ثالثاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة في التعليم: لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي باختلاف متغير سنوات الخدمة في التعليم، تم استخدام اختبار**

كروسكال واليس (Kruskall-Wallis)، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للفروق بين متوسطات

استجابات أفراد الدراسة حول أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال

التخطيط الاستراتيجي باختلاف متغير سنوات الخدمة

الأبعاد	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
مرحلة ما قبل إعداد الخطة	أقل من ٥ سنوات	4	38.50	1.100	0.577
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	18	37.33		
	10 سنوات فأكثر	45	32.27		
مرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة	أقل من ٥ سنوات	4	63.50	10.519	0.005
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	18	35.44		
	10 سنوات فأكثر	45	30.80		
مرحلة ما بعد الخطة (التقويم)	أقل من ٥ سنوات	4	56.00	10.735	0.005



الأبعاد	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
	5 إلى أقل من 10 سنوات	18	41.14		
	10 سنوات فأكثر	45	29.19		
الدرجة الكلية لأهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	4	51.50	5.703	0.058
	5 إلى أقل من 10 سنوات	18	38.72		
	10 سنوات فأكثر	45	30.56		

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) أنه لا توجد هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لأهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي والبعد الفرعي المتمثل في (مرحلة ما قبل إعداد الخطة) باختلاف متغير سنوات الخدمة في مجال التعليم، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للبعد (٠,٥٧٧)، وللدرجة الكلية (٠,٠٥٨)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً. في حين أوضحت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي والأبعاد الفرعية

المتمثلة في (مرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة - مرحلة ما بعد الخطة (التقويم) باختلاف متغير سنوات الخدمة في مجال التعليم، وذلك لصالح المديرين ممن خبرتهم أقل من (٥) سنوات بمتوسط رتب (٦٣,٥٠) لمرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة، وبمتوسط رتب (٥٦,٠) لمرحلة ما بعد الخطة (التقويم)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن خبرتهم أقل من (٥) سنوات يوافقون بدرجة أكبر على أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بكل من (مرحلة البناء الاستراتيجي أثناء عمل الخطة - مرحلة ما بعد الخطة (التقويم) في المعاهد العلمية التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعود لنقص الخبرة الإدارية ورغبتهم الجادة في تطوير قدراتهم ومهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي .

**السؤال الثالث: ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات مديري**

**المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي ؟**

للإجابة على هذا السؤال تم بناء برنامج تدريبي مقترح وقد اعتمد الباحث في بناء البرنامج على نتائج الدراسة الميدانية التي سبق عرضها من خلال الإجابة على السؤال الأول، كذلك على مرجعيات الأدب النظري، والدراسات السابقة التي احتوت عليها الدراسة الحالية

**برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال**

**التخطيط الاستراتيجي .**

**مقدمة البرنامج التدريبي: يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم**

**الإدارية الحديثة التي تبنتها المؤسسات التربوية ولاقت انتشاراً على جميع**

المستويات ، وهو أسلوبٌ جديدٌ في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية ، يهدف إلى تعزيز العمل الجماعي ، وتنمية روح المسؤولية تجاه المعاهد العلمية وأهدافها ، وتحسين مستوى رقابة الأداء وتقييمه ؛ مما ينتج عنه صنع قرارات رشيدة يمكن من خلالها تحقيق أهداف المعاهد العلمية بالطرق العلمية الحديثة ، وينظر إليه على أساس تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية .

ومن منطلق أن المعاهد العلمية مؤسسة من المؤسسات التربوية فهي بحاجة إلى ذلك الأسلوب العلمي في التخطيط لمواجهة التحديات والصعوبات واحتياجات ومتطلبات المجتمع المستقبلية ، وللتغلب على المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتوقع حدوثها في المجتمع .

لذا فقد تم بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي ، وبناء الخطط الاستراتيجية ، حيث إن الدور الذي يقوم به مديرو المعاهد العلمية على قدر كبير من الأهمية ، يتمثل في إعداد الخطط والبرامج والمشروعات التربوية والتعليمية وفق السياسات والأنظمة ، واللوائح والتعليمات والإجراءات المعتمدة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية والمشاركة في مسيرة التطوير لعملية التعليم والتعلم .

**منطلقات البرنامج :** ينطلق البرنامج التدريبي من :

- أهمية التخطيط الاستراتيجي إذ يُعد أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية ، والذي استخدم بشكل كبير مع بداية القرن العشرين .

- التوجه الإداري الحديث في تطبيق التخطط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، والتعليم العام بشكل خاص.
- تأكيد رؤية المملكة ٢٠٣٠ على تطوير القيادات وأهمية تدريبهم وتأهيلهم.

- أهمية البرامج التدريبية في سد فجوة الأداء وتحقيق التطوير في المهارات والقدرات لتحقيق الأداء المميز لمديري المعاهد العلمية.
- تأكيد خطة التنمية العاشرة على أهمية التدريب وتنمية مهارات القيادات الأكاديمية والاستفادة منهم في تطوير المنظمات.
- استراتيجي ة وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية خلال عشر سنوات، ١٤٣١- ١٤٤٠ هـ في تنمية وتطوير مديري المعاهد العلمية، والمستمدة من خطة الجامعة واستراتيجي تها.

**الهدف العام للبرنامج:** تنمية معارف ومهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال التعرف على المهارات التي يحتاجها مدير المعهد للتمكن منها والتدريب والتركيز عليها من خلال البرنامج التدريبي المقترح وتنميتها بالوسائل التدريبية المختلفة.

**الأهداف التفصيلية للبرنامج:** وُضعت الأهداف التفصيلية ضمن محتوى البرنامج التدريبي.

## محتوي البرنامج التدريبي: يتكون البرنامج التدريبي المقترح من ست

وحدات تدريبية مؤلفة من اثنتي عشرة جلسة تدريبية كالتالي:

الوحدة التدريبية	موضوعها	الجلسة التدريبية	المرحلة	الأهداف التفصيلية
الأولى:	مقدمة عن التخطيط الاستراتيجي	الأولى	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>أن يُحلل مفهوم التخطيط الاستراتيجي .</li> <li>أن يُبين أهمية التخطيط الاستراتيجي .</li> <li>أن يستنتج أهداف التخطيط الاستراتيجي .</li> <li>أن يشرح خصائص التخطيط الاستراتيجي .</li> <li>أن يُفصل متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي .</li> </ul>
		الثانية		<ul style="list-style-type: none"> <li>أن يُصنف صعوبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي .</li> <li>أن يُفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد.</li> <li>أن يُلخص المهارات القيادية الواجب توافرها في القائد</li> <li>أن يُظهر المهارات الواجب توافرها في القائم بعملية التخطيط الاستراتيجي .</li> </ul>
الثانية:	مراحل التخطيط الاستراتيجي وخطواته	الأولى	المرحلة الأولى: عمليات ما قبل الخطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>التخطيط للتخطيط ويهدف إلى:</li> <li>أن يُبين مرحلة ما قبل بناء الخطط الاستراتيجي</li> <li>ة.</li> <li>أن يُفرق بين مراحل التخطيط الاستراتيجي .</li> <li>أن يُوضح مفهوم التخطيط للتخطيط.</li> <li>أن يُبرهن على أهمية التخطيط للتخطيط.</li> <li>أن يُلخص خطوات التخطيط للتخطيط.</li> </ul>
		الثانية		<ul style="list-style-type: none"> <li>تابع التخطيط للتخطيط ويهدف إلى:</li> <li>أن يُختار فريق التخطيط.</li> </ul>

الوحدة التدريبية	موضوعها	الجلسة التدريبية	المرحلة	الأهداف التفصيلية
				<p>أن يشرح مهام ومسؤوليات وصلاحيات فريق التخطيط.</p> <p>أن يُناقش صعوبات نجاح فريق التخطيط.</p> <p>أن يُختار شركاء من الجهات الداعمة للمعهد.</p> <p>أن يُقرر المدة الزمنية اللازمة لنجاح الخطة الاستراتيجية.</p>
الثالثة	تابع مراحل التخطيط الاستراتيجي وخطواته	الأولى	تابع المرحلة الأولى: عمليات ما قبل الخطة	<p>التشخيص ويهدف إلى:</p> <p>أن يشرح مفهوم التشخيص.</p> <p>أن يُبرهن على أهمية مرحلة التشخيص.</p> <p>أن يُلخص خطوات مرحلة التشخيص.</p> <p>أن يوضح مفهوم مصطلح سوات ((SWOT)).</p> <p>أن يُطبق التحليل الاستراتيجي ((SWOT)) على المعهد العلمي.</p> <p>أن يُشخص المعهد العلمي وفق نموذج ((SWOT)).</p>
			المرحلة الثانية: عمليات إعداد الخطة وبنائها	<p>بناء الرؤية وتهدف إلى:</p> <p>أن يُبين مفهوم الرؤية.</p> <p>أن يُوضح شروط الرؤية الجيدة</p> <p>أن يُصيغ رؤية تربوية قادرة على مواجهة التحديات التربوية.</p> <p>صياغة الرسالة بمشاركة العاملين وتهدف إلى:</p> <p>أن يُبين مفهوم الرسالة.</p> <p>أن يوضح أهمية الرسالة.</p> <p>أن يُظهر مواصفات/معايير الرسالة الفعالة (الجيدة).</p> <p>أن يُصيغ رسالة واضحة للمعهد بمشاركة العاملين.</p>

الوحدة التدريسية	موضوعها	الجلسة التدريسية	المرحلة	الأهداف التفصيلية
الرابعة	تابع مراحل التخطيط الاستراتيجي وخطواته	الأولى	تابع المرحلة الثانية : عمليات إعداد الخطة وبنائها	بناء الأهداف وتهدف إلى : أن يشرح مفهوم الأهداف الاستراتيجي ة. أن يُظهر أهمية بناء الأهداف الاستراتيجي ة. أن يُفرق بين أقسام الأهداف الاستراتيجي ة. أن يُوضح شروط صياغة الأهداف الاستراتيجي ة. أن يصيغ الأهداف العامة بأسلوب علمي تحقق رؤية المعهد العلمي.
		الثانية	مرحلة بناء مؤشرات الأداء وتهدف إلى : أن يُوضح مفهوم مؤشرات الأداء. أن يشرح أهمية مؤشرات الأداء.	تابع بناء الأهداف وتهدف إلى : أن يصيغ الأهداف الخاصة بأسلوب علمي تحقق رؤية المعهد العلمي. أن ينتقي إجراءات خاصة لتحقيق كل هدف. أن يضبط أهداف مؤشرات الأداء.
		مرحلة بناء البرامج وتهدف إلى : أن يشرح مفهوم بناء البرامج الاستراتيجي ة. أن يُوضح مكونات البرنامج الاستراتيجي الجيد. أن يختار أهداف البرنامج الاستراتيجي الجيد. أن يُصمم برامج وأنشطة تطويرية وفق مجالات العمل.	مرحلة التنفيذ وتهدف إلى : أن يُوضح مفهوم الخطة التنفيذية. أن يُلخص مهام الخطة التنفيذية. أن يشرح فوائد تطبيق الخطة التنفيذية. أن ينتقي متطلبات نجاح تطبيق الخطة التنفيذية. أن يُصمم خطة استراتيجي ة للمعهد العلمي.	
الخامسة	تابع مراحل التخطيط الاستراتيجي وخطواته	الأولى	تابع المرحلة الثانية : عمليات إعداد الخطة وبنائها	مرحلة التنفيذ وتهدف إلى : أن يُوضح مفهوم الخطة التنفيذية. أن يُلخص مهام الخطة التنفيذية. أن يشرح فوائد تطبيق الخطة التنفيذية. أن ينتقي متطلبات نجاح تطبيق الخطة التنفيذية. أن يُصمم خطة استراتيجي ة للمعهد العلمي.

الوحدة التدريسية	موضوعها	الجلسة التدريسية	المرحلة	الأهداف التفصيلية
السادسة	المتابعة والتقييم	الأولى	المرحلة الثالثة : وتتكون من :	المتابعة وتهدف إلى : أن يُوضح مفهوم المتابعة. أن يُناقش أهداف المتابعة. أن يضبط خطوات المتابعة للعاملين وللخطة. أن يُصمم نموذج متابعة الخطة الاستراتيجية .
		الثانية		التقويم ويهدف إلى : أن يُوضح مفهوم التقويم. أن يُفرق بين مفهوم المتابعة والتقويم. أن يُصمم نموذج للتقويم الذاتي للعاملين. أن يُصمم نموذج لتقويم العاملين.
الفئة المستهدفة		مديرو المعاهد العلمية داخل المملكة العربية السعودية ، وعددهم (٧٠) مديراً.		
المدرسون		يقوم بالتدريب مجموعة من خبراء التدريب وأساتذة الجامعات المتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي على أن يمتلكون : مؤهل علمي عالي (ماجستير فما فوق). خبرة تدريسية في التخطيط الاستراتيجي . خبرة معرفية ومهارية في التخطيط الاستراتيجي .		
متطلبات البرنامج التدريبي		شهادة بكالوريوس حد أدنى بالإضافة إلى : الإلمام بسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. الإلمام بأهداف التعليم في المملكة العربية السعودية. الإلمام بالتوجهات الحديثة للاستراتيجيات الإدارية. خلفية عن الكفايات الأساسية للوظائف القيادية التربوية. خلفية عن مهام وأدوار الوظائف القيادية التربوية. الإلمام ببرامج التحول الوطني ذات العلاقة بمجال الحقل الذي يدرسون فيه. التناغم بين ما يقومون به وبين ما تنص عليه رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها وقيمها.		



الوحدة التدريبية	موضوعها	الجلسة التدريبية	المرحلة	الأهداف التفصيلية
مدة البرنامج	يتكون البرنامج التدريبي من (٢٤) ساعة تدريبية (بواقع ٢ ساعتين لكل جلسة) (٦) أيام.			
مستلزمات التدريب المادية:	جهاز حاسب آلي. لوحة ورقية. أقلام. سبورة ذكية أو جهاز العرض (داتا شو).			
أساليب التدريب المقترحة	أسلوب المحاضرة. أسلوب المناقشة. أسلوب تمثيل الأدوار. أسلوب العصف الذهني. ورش عمل تطبيقية. العروض التقديمية. حالات إدارية. قصص إدارية. نماذج محاكاة.			

**تقويم البرنامج التدريبي المقترح:** يمكن التعرف على فاعلية البرنامج التدريبي المقترح وقياس أثره في أهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي:

الحصول على تغذية راجعة من المتدربين من خلال استمارة توزع على المتدربين في نهاية البرنامج التدريبي المقترح للتعرف على انطباعهم ووجهات نظرهم حول البرنامج وتتضمن الاستمارة ما يلي:

**أولاً: المدرب** وتمكنه من المادة العلمية وإدارته للبرنامج والأساليب المستخدمة في ذلك.

**ثانياً: البرنامج التدريبي / المادة العلمية:** ووضوح أهدافها وشموليتها من الناحية النظرية والتطبيقية، ومناسبتها وجاذبيتها، وحدائتها، وتوافق الأنشطة مع المادة العلمية، وسلامة اللغة، والإخراج العام للبرنامج.

**ثالثاً: البيئة التدريبية** وتتضمن: وقت التنفيذ، وانعقاد الجلسات، ومدة البرنامج، والقاعات التدريبية، وتنظيم المتدربين في القاعة، والخدمات المساندة (الضيافة، الاستراحة، التصوير... الخ).

**رابعاً: المتدرب** وتشمل:

أ - أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من خلال البرنامج.

ب - أهم المقترحات لتطوير هذا البرنامج.

ج - أهم الخبرات التي اكتسبها.

**وقد أوصى الباحث بالتوصيات التالية:**

١. تبني البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي .

٢. توعية مديري المعاهد العلمية بأهمية تنمية مهارات مديري المعاهد العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بمرحلة ما قبل إعداد الخطة، ودورها في تعزيز تلك الخطة وتقوية فرص نجاحها، حيث جاءت تلك المرحلة بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية.

**مقترحات لدراسات مستقبلية:**

أ. إعداد برنامج للتطوير المهني لمديري المعاهد العلمية.

ب. إجراء دراسة تتناول كفايات بناء الخطط الاستراتيجية في المعاهد العلمية التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر مديري المعاهد العلمية.

ج. إجراء دراسة مقارنة بين الكفايات القيادية لدى مديري المعاهد العلمية وقادة مدارس التعليم العام.

د. إجراء دراسة تتناول التحديات التي تواجه بناء الخطط الاستراتيجية في المعاهد العلمية التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر مديري المعاهد العلمية.

\* \* \*

## قائمة المصادر والمراجع List of Sources and References أولاً: المراجع العربية:

- أبو ختلة، ريم بنت عابد. (٢٠١١م). درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٢م). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو هاشم، محمد خليل. (٢٠٠٧م). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره.
- إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين. (٢٠٠٢م). الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ومناهج تطبيقي). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بيومي، محمد ضحاوي والمليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١١م). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- البحيري، خلف بن محمد. (٢٠١٤م). أسس تخطيط التعليم. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الجارحي، أحمد. (٢٠١٣م). التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير جودة التعليم. الإسكندرية: حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الجاسر، وليد بن عبد الرحمن. (١٤٢٥هـ). الاحتياجات التدريبية لمديري المعاهد العلمية ووكلائها من وجهة نظر الموجهين التربويين والمديرين والوكلاء والمعلمين. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الجبوري، حسين. (٢٠١٠م). التخطيط الاستراتيجي في التعليم. بيروت: الدار العربية للعلوم.

- جلال، عزة. (٢٠١٠م). التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم: دليل علمي. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- الحاج، أحمد علي. (٢٠١١م). التخطيط التربوي الاستراتيجي : الفكر والتطبيق. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حافظ، محمد صبري والبحيري، السيد السيد. (٢٠٠٦م). تخطيط المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتب.
- الحر، عبد العزيز. (١٤٣٠هـ). أدوات مدرسة المستقبل : التخطيط الاستراتيجي . الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الحريري، رافدة. (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر، عمان.
- الحريري، رافدة وجمال، محمود وإبراهيم، محمد. (٢٠٠٧م). الإدارة والتخطيط التربوي. عمّان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حسين، علي عبد ربه. (٢٠١٢م). التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي دليل إرشادي مقترح لمديري المدارس الابتدائية. مجلة مستقبل التربية العربية، ١٩(٧٥)، ٩-٧٢.
- الحضرمي، نوف بنت خلف. (٢٠١٢م). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١(٢٤)، ١٩٣-٢٢٢.
- الحلبي، محمد إبراهيم (٢٠١٧م)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم، بحث للحصول على درجة الماجستير غير منشور، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

- الحمد، عبدالكريم (١٤٢٤هـ)، تطوير الإدارة في المعاهد العلمية في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- حمدان، خالد محمد طلال وإدريس، وائل محمد. (٢٠٠٩). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- خطة المعاهد العلمية خلال عشر سنوات (١٤٣١ - ١٤٤٠هـ)، (٢٠١٠ - ٢٠١٩م).
- الدخل الله، هيا محمود. (٢٠١٢م). درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشارقة الأوسط، الأردن.
- الدوسري، مبارك بن وقيان. (١٤٣٥هـ). معوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- دياب، إسماعيل محمد. (٢٠٠١م). الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الجامعية.
- زايد، عادل محمد. (٢٠٠٣م). الإدارة الاستراتيجية. ط ١. القاهرة: دار النشر كتيب عربية.
- الزهيري، إبراهيم والليثي، رشا. (٢٠١٠م). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين. حائل: دار الأندلس للنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٥م). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- سكيك، سامية إسماعيل (٢٠٠٨)، تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي. بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الشاعر، عبدالرحمن بن إبراهيم (١٤١٢هـ)، أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، الرياض: دار ثقيف للنشر والتوزيع.
- الصائغ، عبدالرحمن أحمد. (١٤٢٦هـ). أ نموذج مقترح لتطوير الخطة المدرسية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. الإسكندرية، مجلة التربية المعاصرة، العدد ٢٤.
- الصباغ، زهير نعيم ودره، عبد الباري إبراهيم (٢٠١٠م) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، ط (٢)، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٩م). التخطيط الاستراتيجي . مؤسسة حورس الدولية. الإسكندرية.
- الطعاني، حسن (٢٠٠٧). التدريب الإداري المعاصر. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العارف، نادية. (٢٠٠٣م). التخطيط الاستراتيجي والعولمة. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- العامودي، علي حسين. (٢٠١١م). درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العبد، جلال. (٢٠٠٣م). إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات. القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- عبابنة، صالح أحمد. (٢٠١٥م). التخطيط التربوي المعاصر: النظرية والتطبيق. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، نواف محمد. (٢٠١٢م). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية. الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٠م). الإدارة والتخطيط التربوي "النظرية والتطبيق". ط ٢. الأردن. دار المسيرة.

- العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٣م). الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق. ط٣، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العسكر، عبدالعزيز وفراج، فؤاد والجنوبي، منصور والمنصور، عبدالله والأختر، محمد. (١٤٣١هـ). التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة. الرياض: وزارة التعليم.
- عطية، عماد محمد. (٢٠١٧م). التخطيط المدرسي. الرياض: مكتبة الرشد ناشرون.
- العمرات، محمد. مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد ١٥. عدد ٢ يونيو ٢٠١٤. الأردن.
- غنيمه، محمد. (٢٠٠٥م). التخطيط التربوي. ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القطامين، أحمد. (٢٠٠٢م). الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية. ط١، عمان: دار مجدلاوي للنشر.
- القواعد التنظيمية للمعاهد العلمية (١٤٣٩هـ). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية. الرياض.
- الكبيسي، عامر خضير. (٢٠٠٦م). التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية. الرياض: دن.
- الكريدا، سليمان بن علي. (٢٠٠٩م). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأهلي بالملكة العربية السعودية: نموذج تطبيقي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- اللوح، عادل منصور. (١٤٢٨هـ). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.



- مجاهد، صفاء محمد. (٢٠١٣م). أساسيات في الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- مدبولي، عبد الخالق. (٢٠٠١) التخطيط المدرسي الاستراتيجي، ط ١، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة.
- مرزا، هند بنت محمود (٢٠٠٧م) تدريب مديري المناطق التعليمية بالدول الأعضاء في مكتب التربية لدول الخليج العربي (برنامج مقترح)، مكتب التربية لدول الخليج، الرياض.
- مشروع الملك عبد الله من عبد العزيز لتطوير التعليم (تطوير) (١٤٣٠هـ). الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام.
- مقابلة، محمد قاسم (٢٠١١م) التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، عمان، الأردن، دار الشروق للتوزيع.
- المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، ١٧ - ٢٠ صفر ١٤٢٩هـ الموافق ٢٤ - ٢٧ فبراير ٢٠٠٨م جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران - المملكة العربية السعودية
- هاريسون، ديفيد (٢٠٠٩م)، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (ترجمة علاء الدين ناطورية)، عمّان: دار زهران. (د.ت).
- ياغي، محمد عبد الفتاح (٢٠١٠م)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض.

\* \* \*