

كلية التربية

قسم التربية

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة

بحث مستل من رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة
في التربية

تخصص " التربية المقارنة و الادارة التعليمية "

اعداد

منير ابراهيم عطية المراكبي

اشراف

أ.د/ حسام حمدي عبد الحميد	أ. م. د/ نعمة منور محاسب خاطر
أستاذ التربية المقارنة و الإدارة التربوية	أستاذ أصول التربية المساعد
وعميد كلية التربية جامعة حلوان	كلية التربية جامعة مدينة السادات

٢٠٢٤-١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٤ م

مستخلص البحث باللغة العربية

هدف البحث إلى وضع مجموعة من الاجراءات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بهدف تحسين وتطوير العملية التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة و ذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي وابراز دوره في تحسين وتطوير العملية التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة , ثم وضع مجموعة من الاجراءات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات , وتم تطبيقها على عينة قوامها ٤١٢ فردا من اجمالي قدره ٣٣٩٤ فردا من بين مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة , وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها : تدني الواقع الحالي لممارسة وأنشطة التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة , أن استجابة أفراد العينة على واقع معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي جاءت كبيرة . وجاءت المعوقات التنظيمية في المرتبة الاولى , بينما جاءت المعوقات المادية في المرحلة الثانية , ضرورة التعرف علي طبيعة العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتطوير وتحسين العملية التعليمية , معرفة السبيل الذي يمكن من خلاله الارتقاء بمستوى التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة .

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي , التعليم الثانوي العام , العملية التعليمية .

(Abstract)

The research aimed to develop a set of procedures to implement strategic planning with the aim of improving and developing the educational process in the general secondary education stage in Beheira Governorate, by identifying the theoretical foundations of strategic planning and highlighting its role in improving and developing the educational process in the general secondary education stage in Beheira Governorate, then developing a set of procedures To apply strategic planning and achieve this goal, the researcher used the descriptive approach and used the questionnaire as a tool for collecting information, and it was applied to a sample of 412 individuals out of a total of 3,394 individuals Among the general secondary education schools in Beheira Governorate, the research reached several results, including: The current reality of strategic planning practice and activities in general secondary education schools in Beheira Governorate is low. The response of the sample members to the reality of the obstacles to implementing digital transformation was great. The organizational obstacles came in the first place, while the material obstacles came in the second stage, the need to recognize the nature of the relationship between the application of strategic planning and the development and improvement of the educational process, and to know the way through which the level of strategic planning can be raised in general secondary education schools in the Beheira Governorate.

Keywords: strategic planning, general secondary education, educational process.

مقدمة البحث:

في ظلّ الحُضور القوي للتخطيط الاستراتيجي في القرن الحادي والعشرين، وكونه قد أصبح جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية، فلا بُدَّ أن نهتم بعملية التّعليم من خلال التخطيط الاستراتيجي، إذ يتفق أكثر من ٧٥٪ من المُعلمين على أن المؤسسات التعليمية التي تطبق التخطيط الاستراتيجي، أفضل بكثير من المؤسسات التي تهمله، لذا أصبح العالم اليوم يتحدث عن التخطيط الاستراتيجي، وصارت الاستراتيجية كلمة طنانة لا تزال تتردد وبكثافة في الساحات المختلفة، ولا سيما التربية والتعليم، وهو الأمر الذي يعني أننا خطونا خطوة جديدة إلى الأمام، وأنا إزاء نموذج مختلف وجديد تماماً يتم صياغته في الوقت الراهن، ولكي نستفيد من التخطيط الاستراتيجي في عملية التّعليم لابد من الوقوف على أهم محور من محاور العملية التعليمية، وهو التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته. محمد صادق (٢٠١٩، ٤٧٨)

التخطيط الاستراتيجي يعتبر هذا النوع من التخطيط واحداً من المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، ويعتمد على التنبؤ بوضع المؤسسة مستقبلاً، ثم العمل على الاستعداد له. لما له من ميزات تعمل على توضيح الأهداف العامة للمبادرة، والذي ينتج عنها انبثاق الخطط العديدة في مجال الإدارة، كما يوحد هذا التخطيط هدف العاملين لتحقيق الأهداف المراد التوصل إليها، وتكمن أهمية هذا التخطيط الاستراتيجي في أنه يسعى الى تحقيق الأهداف المنشودة تزويد المؤسسة بالغاية والهدف الذي تسعى لتحقيقه.و تزويد المسؤولين بالآلية التفكير بشكلٍ عام بشأن هذه المؤسسة. كما يزود المؤسسة بجميع التوقعات بشأن التغييرات في البيئة المحيطة، وكيفية التأقلم مع هذه التغييرات.يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص جميع الموارد البشرية والمالية المتاحة، كما يساهم في زيادة الوعي بين الأعضاء بشأن رياح التغيير، والإمام بجميع التهديدات والعمل للتصدي لمواجهتها، معرفة الفرص المحيطة بالمؤسسة والاستفادة منها، تقديم منطق سليم في عملية تقييم الموازنات، تنظيم عملية التسلسل في مجمل الجهود التخطيطية عبر جميع المستويات الإدارية، العمل على جعل المعلم مبتكراً وخلقاً، إضافة إلى مبادرته في صناعة القرارات وليس تلقيها. العمل على توضيح صورة المؤسسة أمام كافة أصحاب الشأن والمصالح إميل شنودة (٢٠١٤، ١١).

مشكلة البحث وتساؤلاته:

إن التزايد المستمر في دور المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، وسعيها الدؤوب لمواكبة التطور والنمو، زاد من مسؤولياتها، واهتماماتها بالتخطيط الاستراتيجي أضاف إليها أهدافا لم تكن موجودة ضمن أولوياتها.

كما أن التغييرات التي طرأت على العالم مثل العولمة ، وما بعد الحداثة ، والنظام العالمي الجديد ، وثورة المعلومات والاتصالات والإنترنت ، أدت الى حدوث تحديات كبيرة أمام هذه المؤسسات ولا سيما الادارة المدرسية ؛ مما ترتب عليها من سرعة في الأداء والإنجاز واتخاذ القرارات. فالتغيير والتطوير ومواكبة العصر الجديد فرض على المؤسسات تطبيق السياسات الإدارية المفتوحة، و الالتزام بالمساءلة والشفافية، والمشاركة في صنع القرارات ، واللامركزية .

لذا يعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية من المتغيرات المهمة التي تنعكس على جودة التعليم ، ومن ثم فلا بد من قياس مخرجات التعليم الثانوي العام لمعرفة مستوى الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي ، وأن يمتد القياس إلى تحسين النظام التعليمي ، ابتداء من طالب المرحلة الثانوية الى مديري المدارس الثانوية العامة. وقد أكدت العديد من الدراسات على ذلك ومن تلك الدراسات دراسة (بولس, ٢٠٢٠) ودراسة (منصور , ٢٠٢٠) و دراسة (Hanita Saad & Abu Samah (2013) وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مرحلة الثانوي العام لتحسين العملية التعليمية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الآتية :

١ - ما الاسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي ؟

٢- الي أي حد يختلف مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام لتحسين العملية التعليمية ، باختلاف متغيرات النوع (ذكر/ انثي) ،سنوات الخبرة (من ١- ١٠ سنوات /اكثر من ١٠ سنوات) ، نوع المدرسة (معتمدة /غير معتمدة)،المؤهل العلمي ؟

٣. ما الاجراءات التي يمكن من خلالها الاستفادة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمدارس التعليم الثانوي العام لتحسين العملية التعليمية ؟

أهداف البحث :-

- ١ - التعرف على الاسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي .
- ٢- التعرف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي باختلاف متغيرات النوع (ذكر/ انثي) ، و سنوات الخبرة (من ١-١٠ سنوات / اكثر من ١٠ سنوات) ، و نوع المدرسة (معتمدة /غير معتمدة) ، والمؤهل العلمي.
- ٣ - التعرف على الاجراءات التي يمكن من خلالها الاستفادة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمدارس التعليم الثانوي العام لتحسين العملية التعليمية.

أهمية البحث :

تنتج أهمية البحث مما يلي :

- ١ - أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير مدارس التعليم الثانوي العام.
- ٢- أهمية مرحلة الثانوية العامة حيث أنها المرحلة التي يتم من خلالها تشكيل شخصية الطالب وسلوكه واتجاهاته .
- ٣- أهمية الفئة المدروسة الممثلة في مديري ومعلمي مدارس العليم الثانوي العام التي تُعد أساس عمل المؤسسة التعليمية والعنصر الفاعل في تحقيق أهدافها .

منهج البحث وأداته:

استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته والاستبانة كأداة جمع البيانات حيث انها تتلاءم مع طبيعة البحث. كما أنها ستساعد في جمع البيانات والمعلومات وتفسيرها حول هذا الموضوع .

مجتمع وعينة البحث : تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة البحيرة .

حدود البحث

- ١- الحد الموضوعي: متطلبات التخطيط الاستراتيجي في التعليم الثانوي العام.
- ٢- الحد المكاني : اقتصر البحث على مدارس التعليم الثانوي العام بإدارة كوم حمادة التعليمية , وإدارة التحرير التعليمية بمحافظة البحيرة.
- ٣- الحد الزمني: تم تطبيق البحث خلال العام ٢٠٢٣/٢٠٢٤
- ٤- الحد البشري: اقتصر البحث على مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة البحيرة.

مصطلحات البحث :

يوجد مجموعة من مصطلحات ترتبط بموضوع البحث سوف يعرضها الباحث كالآتي :

١- التخطيط planning: مرحلة التفكير المستقبلي بقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحل هذه المشكلات. التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة ، تصميم المستقبل المأمول، وتطوير الخطوات الفعالة اللازمة لتحقيقه حمد الكاثم (٢٠١٦ ، ١٩٨) .

كما يعرف التخطيط هو عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة وحشد الإمكانيات اللازمة وفق أساليب معينة اقتصادية التكاليف وعظيمة النتائج (جلال العبد ، ٢٠١٤ ، ٧٥) .

٢- الاستراتيجية (The strategy): هي سلوك المؤسسة تجاه المحيط، لا سيما منه المحيط المباشر أي العملية التعليمية التي تنشط ضمنها، حيث تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف في ظروف عدم التأكد.

ويعرفها الباحث : أن الاستراتيجية هي أحد مهام القائد للوصول لغاية عظيمة وتحقيق أهداف المؤسسة ، بدراسة وترتيب الأولويات وكسب ميزة عن المنافس في المجال (يسرية يوسف ٢٠١٥ ، ٢- ٧٦).

٣- التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning): يعرف بأنه تخطيط بعيد المدى ، ويأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية ، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة ، إضافة لطرق المنافسة.، آخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المؤسسة ، إضافة إلى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المؤسسة بالبيئة المحيطة بها(محمود الزنفل ، ٢٠١٦ ، ٧٢).

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: عملية شاملة تهتم بالمستقبل، وتدرك المتغيرات التي ترتبط بالبيئتين: الخارجية، والداخلية للمؤسسة ؛ بهدف تحديد الاختيار الاستراتيجي المناسب، بما يضمن تحديد أهداف المؤسسة، ورؤيتها، والانتقال بها من وضعها الآني، إلى الوضع الذي تأمل في الوصول إليه بما يُحقّق متطلبات الجودة الشاملة (محمد هلال ، ٢٠١٨ ، ٢١).

ويعرفه الباحث : بأنه أسلوب منهجيّ يهتمّ بدراسة المستقبل و ادراك المُتغيّرات التي ترتبط بيئّة المؤسسة الداخلية والخارجية وتحديد الأساليب التي تحقق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنيّة محددة باستثمار الموارد المُتاحة .

الدراسات السابقة :

نظرا لأهمية وحيوية موضوع البحث فقد وجد العديد من الدراسات المرتبطة بهذا الموضوع وسوف يعرض الباحث هذه الدراسات من حيث الأهداف والمنهج , وأهم نتائج الدراسات المرتبطة بالبحث الحالي , ومن ثم التعليق العام على هذه الدراسات لبيان موقع البحث الحالي من هذه الدراسات , والخروج ببعض الاستقادات المتعلقة بهذا البحث وبخاصة عند تحديد مشكلة الدراسة وعند تفسير نتائجها.

ومن أهم هذه الدراسات التي ركزت على التخطيط الاستراتيجي

١ - دراسة بولس ٢٠٢٠: بعنوان أثرالتخطيط الاستراتيجي للمسارالوظيفي علي الاستغراق الوظيفي

هدفت الدراسة الى :

- ١ - التعرف على اثرتلتخطيط الاستراتيجي على اداء مديري المؤسسات العامة والخاصة محل الدراسة.
- ٢- الوقوف على دقة وسلامة صياغة رؤية المؤسسة على اداء المؤسسات .
- ٣ - تحديد عوامل التخطيط الاستراتيجي للمديرين في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة .
- ٤ - التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي على الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة .

وقد اعتمدت على المنهج الوصفي , كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات و المعلومات.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للتخطيط الاستراتيجي (ككل) للمسار الوظيفي طبقاً للخصائص الديموجرافية فيما عدا على المستوى التنظيمي .
- ٢ - دراسة منصور (٢٠٢٠): بعنوان أثرالتخطيط الاستراتيجي للمواردالبشرية علي أداءالمؤسسات
هدفت الدراسة الى :

١ - تحديد علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة .

٢ - قياس المعوقات البيئية الداخلية والخارجية التي تعوق عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة .

٣ - الوقوف على المزايا والنتائج المحتملة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة .

٤ - تحديد الأهمية الفعلية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتأثيره على تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة .

٥ - التعرف على مقومات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومدى توفر هذه المقومات في المؤسسة محل الدراسة .

٦ - التوصل إلى بعض النتائج، وتقديم التوصيات التي يأمل الباحث أن تساهم في زيادة فاعلية أنشطة الموارد البشرية بالمؤسسات المصرية، عامة وبالمؤسسة محل الدراسة خاصة.

وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات و المعلومات.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

أ- توجد علاقة ذات دلالة ترابطية بين الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي للمؤسسة .
ب- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الغايات الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي للمؤسسة .

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وأهداف التخطيط الاستراتيجي ومواردها البشرية وأدائها المؤسسي .

٣ دراسة Hanita .Saad &Abu Samah (2013 بعنوان)

(التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير أداء مديري التعليم الجامعي الخاص).

هدفت الدراسة الى :

- التعرف على مدى ادراك وتصور الموظفين لتطبيق التخطيط الاستراتيجي .
- اضافة الى معرفة مصادر الصراع والتوتر بين العاملين في بيئة التعليم العالي .
- تطبيق التخطيط الاستراتيجي يؤثر على رضا الموظفين وتحسين ادائهم .

وقد اعتمدت على المنهج الوصفي , كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات و المعلومات.

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

. هناك ارتباط ايجابي بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي لأساتذة التعليم الجامعي الخاص منفردة و الاداء الاداري لهم .

. أظهرت النتائج ان توفير مقومات التخطيط الاستراتيجي والعمل على تطبيقه يؤدي الى تحسين الاداء وتطويره .

الاستسلام لمعوقات التخطيط الاستراتيجي من اهم مصادر التوتر التي تؤثرعلى الاداء الاداري في العمل داخل المؤسسة .

التعليق العام على الدراسات السابقة : -

باستقراء الدراسات والبحوث السابقة وجد أن هناك أوجه تشابه واختلاف بينها وبين الدراسة الحالية في عدة نقاط منها : -

(أ): أوجه التشابه :- ١. استخدام المنهج الوصفي للدراسة .

٢. استخدام الاستبانة كأداة للدراسة .

٣. أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تطوير وتقديم المؤسسة .

(ب)أوجه الاختلاف:-

تختلف دراسة الحالة عن الدراسات السابقة في كونها تسعى لمعرفة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة , وهذا مايزيد من أهميتها

أوجه الاستفادة من هذه الدراسات السابقة :

- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تقديم أسس نظرية تتناسب مع موضوع الدراسة والقاء الضوء على الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي.

- استفاد أيضا من الأساليب البحثية , وكيفية بناء أداة البحث واختيار عينة البحث , والاستفادة من الاساليب الاحصائية الواردة لاستخلاص نتائج البحث وتفسيرها , والتوصل لمتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وعليه سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى : تعريف التخطيط الاستراتيجي, مراحل نشأته , و أهدافه , و ومتطلباته , ومعوقاته وذلك على النحو التالي :

خطة السير في البحث

لتنفيذ خطوات البحث يتم في ثلاث محاور هي :

المحور الاول : الاسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي .

المحور الثاني : اجراءات الجانب الميداني للبحث .

المحور الثالث : تقديم اجراءات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام .

الاطار النظري للبحث

المحور الاول : الاسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي .

يتناول هذا المحور التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه , وأهميته وأهدافه وفوائده , وأساليبه , وخطواته

, ومراحله , ومتطلباته , وفيما يلي توضيح لذلك :

هناك بعض التعريفات والمصطلحات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي , والتي تتمثل في :

(التخطيط , و الاستراتيجية , و التخطيط الاستراتيجي):

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

(أ): تعريف التخطيط planning:

مرحلة التفكير المستقبلي بقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحل هذه المشكلات. والتنبؤ

بالمستقبل والاستعداد له ، فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له

بإعداد الخطة المناسبة. تصميم المستقبل المأمول، وتطوير الخطوات الفعالة اللازمة لتحقيقه محمد .

صادق (٢٠١٩ , ٤٠٥) .

(ب): تعريف الاستراتيجية Strategy:

أصبحت الاستراتيجية مفهوما متداولاً، فكثيراً ما استخدمت أو تستخدم في غير محلها ، فقد تصف

موقع جغرافي وما يتعلق به من ممرات ومضايق برية وبحرية وتأثيره على حركة الحياة الدولية ، وقد

تصف موارد معينة تختلف أهميتها من عصر إلى عصر ومن مكان الى مكان ، وقد تطلق علي بعض

الشخصيات المؤثرة كالزعماء والقادة السياسيين والعسكريين، وقد تطلق على نمط أو مستوى من الأداء

والعلاقات (Acollective, 2017,39) .

فالاستراتيجية هي سلوك المؤسسة تجاه المحيط ، لا سيما منه المحيط المباشر أي العملية التعليمية التي تنشط ضمنها، حيث تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية والداخلية، وبتحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف في ظروف عدم التأكد.

(ج) تعريف التخطيط الاستراتيجي.

. التعريف اللغوي للتخطيط الاستراتيجي خطط أي وضع الخطط المستقبلية للاستفادة من تنفيذها في تقديم افضل السبل لتحسين ما تم التخطيط من أجله .
. التعريف الاصطلاحي للتخطيط الاستراتيجي.

هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى ، ويأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية ، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة ، إضافة لطرق المنافسة. ، آخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المؤسسة ، إضافة إلى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المؤسسة بالبيئة المحيطة بها إميل شنودة (٢٠١٤ ، ٨) .

وقد عرّفه علي السلمي على أنه: "أسلوب منهجي في تحديد النتائج، والأهداف المرجو تحقيقها خلال فترة زمنية قادمة ، باستثمار الموارد المتاحة وفق أولويات ، وتنسيق يضمن التوزيع الأمثل لتلك الموارد، ويحقق أعلى عائد ممكن منها، وذلك في ضوء الإدراك الصحيح لأوضاع المؤسسة ، وإمكانياتها الذاتية من ناحية ، والظروف والعوامل الخارجية في المناخ المحيط من ناحية أخرى" (علي السلمي ، ٢٠١٣ ، ٦٢).

ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي اجرائيا :

تلك العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المؤسسة ووضع الاهداف والاستراتيجيات والسياسة من أجل تحقيق الاهداف من خلال رسم الخطط ، وتنفيذها للاستفادة منها بالشكل الذي يضمن تحسين منتجها.

ثانيا : أهمية التخطيط الاستراتيجي .

تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يلي :

* أنه يعمل على توضيح الأهداف العامة للمؤسسة ، والذي ينتج عنه انبثاق الخطط العديدة في مجال العمل والإدارة والتي تكوّن الهدف العام الذي يقوم بحكم جميع القرارات الناتجة.

* ويوحد هدف العاملين لتحقيق الأهداف المراد التوصل إليها.

- * تزويد المؤسسة بالغاية والهدف الذي تسعى لتحقيقه (Chiyon, 2017,31) .
- * تزويد المسؤولين بالآية التفكير بشكلٍ عام بشأن هذه المؤسسة.
- * يزود المؤسسة بجميع التوقعات بشأن التغييرات في البيئة المحيطة، وكيفية التأقلم مع هذه التغييرات.
- * المساعدة على تخصيص جميع الموارد المتاحة. المساهمة في زيادة الوعي بين الأعضاء بشأن رياح التغيير، والإلمام بجميع التهديدات والفرص المحيطة. تقديم منطق سليم في عملية تقييم الموازنات.
- * تنظيم عملية التسلسل في مجمل الجهود التخطيطية عبر جميع المستويات الإدارية.
- * الحرص على توفير التحديثات الدائمة له، مما يساهم في تحقيق أفضل النتائج .
- * التأكد من أنّ العمل يسير على الطريق الصحيح (السيد إسماعيل, ٢٠١٤, ٢٧).
- * المساهمة في تحديد إطارٍ زمنيّ لتطبيق العمل من خلال الاعتماد على وضع خطة استراتيجية مناسبة تساهم في تصميم الخطوات الخاصة به.
- * المشاركة في تحويل الأعمال المُخطّط لها إلى أشياء قابلة للقياس والتطبيق حتى يتمّ تحقيق المعرفة الكافية في الحصول على النتائج المقبولة.
- * صناعة الخدمات والوسائل المالية التي تُراعي التغييرات المؤثرة على العمل في ظلّ المناخ الاقتصادي السائد.
- * الاعتماد على الاستعانة في الخبرة العملية، والأسلوب الدقيق في تطبيق التخطيط في الجانب العملي من العمل .
- التعامل مع المستقبل بأسلوب مرّن ، ومُنظّم.
- * الاهتمام بالمرونة، والتكاملية، والاتساق، في الأنظمة الداخلية للمؤسسة.
- * الحرص على ربط المؤسسة بالبيئة المحيطة. الاهتمام بالقيم التنظيمية، وتحسينها، إضافة إلى تقييم الأداء، والاهتمام بتحسين الرقابة، وعملية اتخاذ القرارات.
- * الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة جميعها، والحرص على تحسين قدرات الموارد البشرية للمؤسسة .
- * الاهتمام بتوثيق الصلة بين الاهداف والوسائل والتركيز عليهما معاً، بما يضمن التكاملية بينهما، وعدم التركيز على الوسائل في تحقيق الأهداف فقط.
- * الحرص على الاهتمام بالمؤسسة ، والاستباقية، والتخلّص من العشوائية، أو الحلول المؤقتة.

* كما يعدّ التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل من أهمّ العمليات الإداريّة (Villanueva, 2017,7,8) .
ومما سبق نلاحظ أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة في أي مؤسسة حيث تعرف الاهداف التي تسعى
لتحقيقها , و استخدام الموارد المتّاحة , ومعرفة التهديدات والعمل على مواجهتها , معرفة الفرص المتاحة
وكيفية الاستفادة منها في تطوير وتحسين المؤسسة .

ثالثا : مبادئ التخطيط الاستراتيجي :

يقوم التخطيط الاستراتيجي في التعليم على مجموعة من المبادئ منها :
* دعم دور إدارة الأزمات في الاستعداد للتغيرات غير المتوقّعة .
* اختبار البدائل المُمكنة للوصول إلى الهدف من التخطيط الاستراتيجي.
* دراسة الاحتمالات المتّاحة من أجل مواجهة التحديات ، والتقليل من التهديدات التي تؤثر على العمل .
(Dalrymple, 2014,102)

* الاستخدام الأمثل للموارد والطاقة المتاحة ؛ من أجل جعل العمل أكثر فاعليّة .
ويتضح مما سبق أن للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من المبادئ لها أهمية كبيرة لأي مؤسسة
في معرفة دور إدارة الأزمات في الاستعداد للتغيرات غير المتوقّعة , واختيار البدائل المُمكنة ,
و دراسة الاحتمالات المتّاحة .

رابعا : أهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته في التعليم

يهدف التخطيط الاستراتيجي في التعليم إلى :
* إسرار نمو المؤسسة التعليمية وتعظيم قدرتها التنافسية من خلال تحديد الاتجاه المستقبلي ومراجعة
الأنشطة اللازمة وتطويرها .
* والاستجابة المستمرة للتغيرات البيئية .
* ترتيب أولويات توزيع الموارد في ظل ندرتها.
* دعم العلاقات والروابط القائمة وتحديد علاقات إضافية محتملة .
* وتوفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا لاتخاذ قرارات أفضل
* التركيز على القضايا الاستراتيجية ، وتدريب المديرين وتنمية شعورهم بالأمان والثقة والقدرة على
التكيف , * ووضع استراتيجيات للتعامل بفعالية مع مقاومة التغيير، ودعم قدرة المؤسسة على التعامل
مع المشكلات حمد الكلثم (٢٠١٦, ١٩١) .

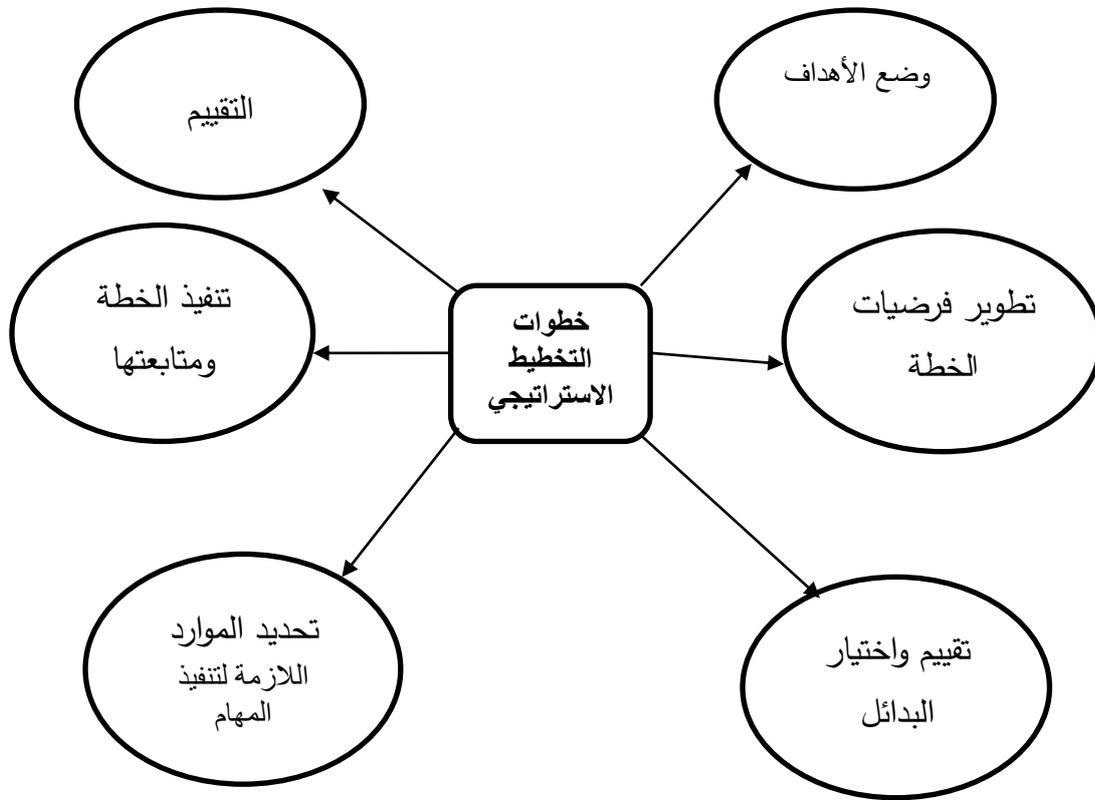
- * توضيح نقاط القوة والضعف والفرص والقيود لوضع خطة متكاملة لجعل المؤسسة أكثر فعالية في ظل مناخ تنظيمي ملائم لتوليد أفكار ابتكارية إميل شنودة (٢٠١٤, ٦) .
- * يحدد الأهداف العامة وينقلها لكل الأطراف مما يضمن كسب التزامهم نحو تلك الأهداف.
- * التخطيط الاستراتيجي يحدد الموارد المالية اللازمة، ويوفر أساسا لتوزيع تلك الموارد وفقا لأولويات العمل.
- * كما يوفر التخطيط الاستراتيجي معيارا لتوزيع المهام والمسئوليات وتقييم الخيارات والإنجازات (محمود الزنغلي , ٢٠١٦ , ٩٢).
- ينمي مهارات التفكير الاستراتيجي لدى العاملين من خلال إثارة النقاش حول القضايا الاستراتيجية ، واستعراض وجهات النظر حول التوجهات المستقبلية للمؤسسة.
- * التركيز على القوة الفاعلة واهتماماتهم، والتحليل المنهجي للمعلومات الخاصة ببيئة المؤسسة، والاهتمام باكتساب المعارف والمهارات.
- * يساعد التخطيط الاستراتيجي صناع السياسة ومتخذي القرارات على الوفاء بأدوارهم ومسئولياتهم بفاعلية من خلال التأكيد على المشاركة التي تحسن خبرات وأداء فريق العمل، وتحسين عملية صنع القرار من خلال التركيز على القضايا الرئيسية ، والتحديات التي تواجه المؤسسة ، واحتياجات أصحاب المصلحة، وضمان توافق القرارات في مختلف المستويات التنظيمية(Villanueva, 2017,68) .
- * كما يعزز الفعالية التنظيمية في التعامل وبسرعة مع القضايا الجوهرية والاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية ، والاستخدام الأمثل للموارد مما يدعم القدرات التنظيمية.
- و يتضح مما سبق أن فعالية المؤسسة التعليمية وقدرتها على تحقيق أهدافها والاستجابة للتغيرات ومتطلبات البيئة الخارجية لن يتحقق إلا بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تعظيم قدرة المؤسسة التعليمية على الاستجابة لتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية وتحقيق التقدم والتميز .

خامسا : خطوات التخطيط الاستراتيجي

يقوم التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من الخطوات هي

١ - وضع الأهداف .

- ٢ - تطوير فرضيات الخطة .
 - ٣ - تقييم واختيار البدائل .
 - ٤ - تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ المهام .
 - ٥ - تنفيذ الخطة ومتابعتها .
 - ٦ - التقييم .
- يمكن توضيح تلك الخطوات في الشكل التالي



شكل (١) يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي من اعداد الباحث

وفيما يلي يتم عرض تلك الخطوات بشئ من التفصيل على النحو التالي :

(١) : وضع الأهداف تُحسم في هذه الخطوة من عملية التخطيط الأهداف المُراد تحقيقها، فمن المُمكن أن تكون على شكل خطة استراتيجية مُستقبلية طويلة المدى لتحديد الحصة السوقية في الخمس سنوات القادمة، أو خطة تشغيلية مُستقبلية ربعيّة، أي لثلاثة أشهر، ثم تُوضع قائمة بالمهام المطلوبة لتحقيق الأهداف التي وُصفت في المرحلة الأولى، فعند تحديد المبيعات

الشهرية كهدف مرتبط بالأهداف العامّة لا بُدّ من ضبط بعض المهام الرئيسيّة المتعلّقة بها.
(محمد علي, ٢٠١٥, ٢٤).

(٢) : تطوير فرضيات الخطة يرتبط نجاح الخطة المُستقبلية بصياغة الفرضيات والتنبؤات
حول المُستقبل، فهي تُساعد في صنع اقتراحات واقعية حول الطرق والاساليب ، والوسائل ،
والمنتجات وغيرها في المُستقبل بالاعتماد على مجموعة من البيانات المُتوقّرة عن الاتجاهات
الحالية والإمكانيات المُستقبلية

(٣) : تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ المهام تُقسّم الموارد التي يتم تخصيصها لتنفيذ المهام إلى
ثلاث فئات وهي الموارد البشرية ، والمادية (أدوات، ومرافق، وأجهزة) والمالية ، بحيث تشمل
الخطة كُُل من الموارد الداخلية والخارجية ، وتكون الموارد الداخلية فيما يتعلّق بالأنشطة
المُحدّدة للخطة ، أمّا بالنسبة للموارد الخارجية فيمكن للمؤسسات العامّة أو الخاصّة، وأعضاء
المُجتمع الداعمين أن يلعبوا أدواراً رئيسية في تنفيذ الخطة ، فالموارد المخصّصة لمهّمة
التطوير مثلاً تتضمّن القائمين على التدريب ومسؤول البرامج (العناصر البشرية)، واللوازم
المُختلفة مثل الاجهزة وشبكات الانترنت (العناصر المادية)، والأموال المُخصّصة للحملات
الإعلانية (التوعية الثقافية) لزيادة الاستفادة من التقنيات والتكنولوجيا (العناصر المالية) (جمال
الدين المرسي, ٢٠١٣, ٢٦).

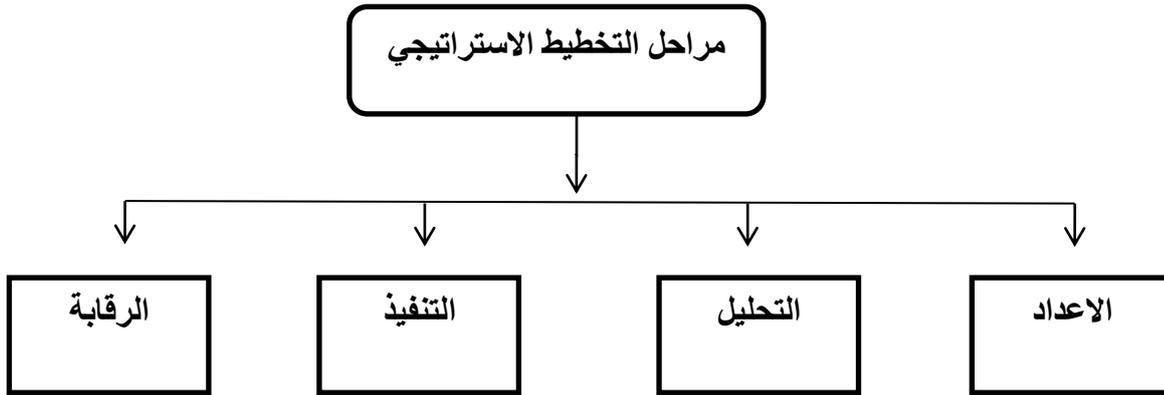
(٤) : تقييم واختيار البدائل لا يوجد طريقة واحدة يتبّعها المُدرء لتحقيق أهداف الخطة، فهناك
العديد من الخيارات المُتاحة، فيمكن للمدرء اختيار البدائل المُمكنة، وحصرها إلى عدد معقول
من الخيارات، بحيث يُمكن تقييمها بدقّة، واختبارها لتحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل
بالاعتماد على الأهداف التنظيمية للمؤسسة ، ثم يأتي دور صنع القرار في اختيار أفضل خطة
للبدائل الأمثل لتنفيذها بالطرق التي تضمن الفائدة الأكبر، وتتأقلم مع التغيّرات مُستقبلاً.

(٥) : تنفيذ الخطة ومتابعتها يأتي دور تنفيذ الخطة كخطوة أخيرة في عملية التخطيط، ويشمل اختيار
الأدوات المطلوبة، والإجراءات، والسياسات ، والميزانيات ، والقواعد ، والمعايير حمد الكلثم (٢٠١٦, ١٨٨
).

(٦) : التقييم لضمان استمرار الخطة على مسارها، يتوجّب دائماً مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المُخطّط،
وبهذه الطريقة يُمكن الكشف عن أيّ قصور بحيث تتم مُعالجته بالشكل المُناسب.

ويتضح مما سبق أن معرفة ترتيب خطوات التخطيط الاستراتيجي بأي مؤسسة لابد من أن يبدأ بشكل يتناسب مع المؤسسة التي تطبقه ، حتى يمكن الاستفادة منها في تطوير وتحسين المؤسسة .
سادسا : مراحل التخطيط الاستراتيجي.

لكي يتم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالشكل والطريقة السليمة، فإنه يمر بعدة مراحل تتمثل في الآتي :



شكل (٢) يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي

وفيما يلي يتم عرض تلك المراحل بشئ من التفصيل على النحو التالي :

(١) مرحلة الإعداد:

إن هذه المرحلة تهدف إلى وضع وتحضير جميع الوسائل والمواد والأدوات التي سوف يلجأ الشخص إلى استعمالها قبل البدء في وضع وإعداد الاستراتيجية الخاصة بالتخطيط، وعلى ذلك فإن جميع أطراف مجموعة الإشراف على المهمة داخل المؤسسة التعليمية بإعداد جميع الإجراءات المعينة والمساعدة على إنجاح تطبيق وتنفيذ المهمة بناء على الخطة المعدة للتفويض (Acollective, 2017,36)

(٢) مرحلة التحليل:

تهتم هذه المرحلة في التدريس التربوي على إعداد وتجهير في وضع التوقعات والتنبؤات بما يتعلق حول مقدار نجاح الإعداد في توفير جميع الوسائل والأدوات التي تشارك في تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية في التخطيط ، وعلى ذلك كلما كانت النتائج التي تم توقعها جيدة وإيجابية فإن ذلك يدل على أن الاستراتيجية التي تم اتباعها والعمل بها ملائمة لذلك ، وإذا كانت النتائج التي تم توقعها غير سليمة وسلبية او لا

تقوم على تحقيق وإنجاز الأهداف المنشودة، في هذا الحال يفضل إعداد ووضع استراتيجية أخرى بديلة ضمن خطة عمل التخطيط (محمد العوضي, ٢٠١٤, ١٣٠).

(٣) مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم من خلالها القيام على تنفيذ الاستراتيجية في إطار بيئة العمل، فإنها تهدف إلى تطبيق وتنفيذ جميع الخطوات التي احتوى عليها وضمها التخطيط الاستراتيجي، ويعتمد القيام في التنفيذ على مدة زمنية معينة يتم العمل على تحديده من قبل، من خلال القائمين على إعداد ووضع الخطة حيز التنفيذ، ومن الضروري العمل على التطبيق بشكل سليم وجيد، عن طريق الاستفادة واستغلال جميع الموارد الموجودة من أجل ضمان وتحقيق نجاح هذه المرحلة (سنا أبو دقة, ٢٠١٥, ٢٩).

(٤) : مرحلة الرقابة : تعتبر المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط، والتي تعمل على مراقبة ومتابعة تادية العمل والمهمة المتعلقة بالخطة الاستراتيجية بعدما تم تطبيقها بصورة واقعية، وأن هدفها هو معالجة الأخطاء التي يمكن حدوثها خلال عملية التنفيذ، من أجل العمل على تداركها في زمن المستقبل خلال القيام على تنفيذ خطة استراتيجية جديدة للمهام والأعمال. مما سبق يرى الباحث أن للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من المراحل لكل مرحلة منها أهميتها في تطبيقه ولكي يتم التخطيط الاستراتيجي بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة منه لابد من معرفة خصائص كل مرحلة للاستفادة من التخطيط الاستراتيجي.

سابعا : مُتطلّبات التخطيط الاستراتيجي :

يحتاج التخطيط الاستراتيجي الى مجموعة من المتطلبات تتمثل في الآتي :

(١) وجود خبرات متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

من المهم وجود الخبرات المؤهلة لإعداد هذه الخطة، فكلما ارتفع مستوى كفاءة هذه الخبرات كلما كان مستوى الخطة المنتجة أفضل وأكثر قابلية للنجاح، لذلك تلجأ المؤسسات الى البيوت الاستشارية أو المستشارين المتخصصين في هذا المجال ليتجنبوا الدخول في مغامرة مكلفة، وقد تؤدي الى تدمير المؤسسة في بعض الأحيان، والأمثلة على ذلك كثيرة، فهناك مؤسسات فشلت لأنها لم تضع لها استراتيجية ولكن لأنها تبنت الاستراتيجية الخاطئة، فهذه الخبرات الاستشارية ستكون مسئولة مع إدارة المؤسسة بالتأكيد عن عملية نقل المؤسسة من واقعها الحالي الى واقع افضل يحقق تطلعات المؤسسة وطموحاتها، على أن يتم ذلك بتكلفة معقولة

وبتجنب أي مخاطر محتملة، وعندما تتوفر هذه الخبرات من الممكن عملياً البدء في مشروع إعداد وتنفيذ خطة استراتيجية للمؤسسة وليس قبل ذلك. (paris Kathleen, 2015,28).

(٢) دعم الإدارة العليا (تحديد الغايات الأساسية).

لا يكفي أن تتخذ الإدارة العليا قرار تنفيذ خطة استراتيجية وتحمل مسؤوليته للآخرين، بل يجب ان تتخذ موقع القيادة للمشروع، فبدون دعم حقيقي لقيادة المؤسسة لن يكتب لأي خطة استراتيجية النجاح، فلا بد أن يشعر جميع الموظفين أن هذا المشروع يمس الإدارة العليا وهي تدعمه وتراقبه باستمرار ويجب عدم التهاون فيه، وهذا الدعم يجب ان يظهر من خلال:

أ- ان تحدد الإدارة العليا رؤيتها المستقبلية للمؤسسة بوضوح، فلا تكون طموحاتها مبهمة أو مبنية على أحلام غير قابلة لتحقيق، فكل الجهود التي ستبذل لاحقاً في إعداد الخطة سيكون هدفها تحقيق هذه الرؤية (إياد الدجني، ٢٠١٥، ٣٢).

ب - إظهار الدعم لفريق التخطيط أمام الموظفين خاصة المسؤولين ومدراء الإدارات لتعزيز موقفهم وتسهيل أداء مهامهم.

ج - سرعة تدخل الإدارة العليا لإزالة أي عقبات أو مشاكل قد تعرقل إعداد الخطة أو تنفيذها.

د - ألا تحتكر بيانات أو معلومات هامة وتمنع وصولها لفريق التخطيط، بل يجب ان تسهل وصول هذا الفريق لأكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات التي تساعد في تنفيذ عملهم.

هـ - التزام الإدارة العليا بتوفير الموارد الضرورية لإعداد الاستراتيجية وتنفيذها.

و - الدفاع عن المشروع الاستراتيجي أمام الجهات الخارجية التي قد تنتقده أو تثير حوله التساؤلات، كبعض الجهات الرقابية أو المساهمين أو غيرهم. (عبد الخالق القرني، ٢٠١٢، ٣٣).

(٣) دور الإدارة العليا

من المهم وجود آلية تنسيق واضحة بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى بخصوص مشروع الخطة الاستراتيجية، وان يكون دور الإدارة العليا واضح منذ بداية المشروع وأثناء تنفيذه، وهنا لا نتطرق الى الدور القيادي للإدارة العليا وإنما للدور الإداري التنفيذي، وبشكل عام فإن أسلوب التنسيق لتنفيذ مشروع الخطة الاستراتيجية يختلف حسب طبيعة إدارة المؤسسة إن كانت مركزية أو غير مركزية، وحسب الهدف من الاستراتيجية إن كان تغييراً جذرياً أو فقط تطويرياً، فلا يوجد أسلوب يمكن أن يطبق على كافة المؤسسات حتى وإن كانت في نفس المجال، فكل

مؤسسة خصوصياتها في الإدارة، وبشكل عام فإن إدارة المشروع الاستراتيجي يتم بوحدة من الاساليب التالية:

الأسلوب الأول: البدء من أعلى لأسفل في المؤسسات المركزية وتسعى قيادتها الى التغيير فإنها قد تلجأ الى جهات استشارية خارجية لتدرس واقع المؤسسة وتعد لها خطة استراتيجية لتحقيق رؤيتها، ويكون دور وحدات العمل هو التعاون مع هذه الجهة الاستشارية لمساعدتها في فهم طبيعة العمل وجمع البيانات، ومن ميزات هذا الأسلوب ان الخطة الاستراتيجية تخدم فقط طموحات قيادة المؤسسة حتى لو كان ذلك يتسبب في تغييرات جذرية غير مرضية للموظفين ولكنها لمصلحة المؤسسة الاستراتيجية، ولذلك فإن الإدارة العليا في هذا الأسلوب تدير المشروع من البداية حتى النهاية وتوزع المسؤوليات وتراقب الإنجازات وتتدخل بشكل مباشر في عملية التنفيذ (أسامة عبد السلام, ٢٠١٤, ١٠٥).

الأسلوب الثاني: البدء من أسفل إلى أعلى في المؤسسات التي تلعب فيها الإدارة الوسطى دور مهم في إدارة المؤسسة، فإن هذه الإدارات هي التي تتحمل مسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية ، وربما في التي تطلبها وتجتهد لإقناع الإدارة العليا لتبناها وتدعمها، ومن ميزات هذا الأسلوب ان الخطة الاستراتيجية لن تواجه مقاومة في مرحلة التنفيذ لأنها لن تتعارض مع مصالح اي من وحدات العمل ضمن المؤسسة، بل هي وسيلة لتطوير عملها بما يحقق رؤية مشتركة بينها وبين الإدارة العليا حول مستقبل المؤسسة، في هذا الأسلوب يعطى فريق التخطيط صلاحيات واسعة للتحرك واتخاذ قرارات لإدارة المشروع، ويقصر دور الإدارة العليا على تقديم الدعم وتسهيل عمل الفريق، ومتابعة العمل من موقع القيادة للاطمئنان على سير المشروع (Villanueva Neulin, 2017,76).

الأسلوب الثالث: الجمع بين الأسلوبين في هذا الأسلوب تقوم الإدارة العليا بتحديد رؤيتها العامة لمستقبل المؤسسة، وتطلب من الإدارات المختلفة المساهمة والتعاون لإعداد خطة استراتيجية تحقق هذه الرؤية، وخلال مرحلة الإعداد يتم تبادل الآراء والأفكار بين هذه الإدارات والإدارة العليا، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يعزز دور الإدارة العليا القيادي لكنه بنفس الوقت يحمل مسؤولية إعداد الخطة بيد نفس المسؤولين عن تنفيذها، ولذلك فإن نسبة نجاح هذه الاستراتيجيات عالية لكونها تحقق مصلحة الطرفين الإدارة العليا و الموظفين، ومثل هذا الأسلوب يتبع في الاستراتيجيات التطويرية وليس التغييرية، حيث تكون درجة التنسيق بين الإدارة العليا وفريق التخطيط الداخلي عالية جدا، فقد تطلب الإدارة العليا عقد اجتماعات دورية لمناقشة التطورات وإعطاء التوجيهات، وفريق التخطيط لديه مرونة عالية في التحرك ولكنه ملزم

بالرجوع للإدارة العليا قبل اتخاذ أي قرارات تنفيذية ضمن المشروع. (السيد إسماعيل, ٢٠١٤, ٣٥).

(٤) تشخيص وضع المؤسسة :

تشخيص وضع المؤسسة أو تحديد المؤثرات الداخلة والخارجية أو دراسة بيئة المؤسسة، أيا كانت التسمية يعتقد البعض انها مرحلة من مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية، في اعتقادي أن الأنسب ان تكون متطلب مسبق وليس ضمن مرحلة الإعداد، وذلك لكونها مرحلة تشخيصية مبكرة للكشف عن أسباب المشكلة إن كانت هناك مشكلة او للكشف عن الفرص المتاحة وإمكانية استغلالها، وتنتهي عملية التشخيص هذه بقرار استراتيجي يفضل توجيهاً استراتيجياً عن الآخر، واختيار أي منها قد يتطلب حواراً ونقاشاً مستقيماً بمشاركة الجميع ، وقد يتطلب الحصول على رأي خارجياً إن لزم الأمر. (موسى الشريف, ٢٠١٤, ١١٩).

وبشكل عام فإن تقييم الوضع الراهن للمؤسسة يعني التعرف على البيئة الداخلية للمؤسسة المتمثلة في عوامل القوة والضعف فيها، وكذلك البيئة الخارجية المحيطة بها والمتمثلة في الفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تواجهها.

فمن خلال معرفة وفهم العوامل التي يكشف عنها التحليل ضمن المحاور الأربعة (القوة و الضعف و الفرص والتهديدات) يمكن التركيز في الجهد الاستراتيجي بعد ذلك على الأوليات التي تمكن المؤسسة من استغلال عوامل قوتها والاجتهاد في تجاوز نقاط الضعف لديها وهي عوامل داخلية وذلك من أجل استغلال الفرص ومواجهة التهديدات وهي عوامل خارجية.

وفيما يلي أمثلة عن هذه العوامل التي من الممكن ان يكشف عنها التحليل ضمن بيئة العمل الداخلية والخارجية للمؤسسة .

أولاً: عوامل القوة (بيئة داخلية)

وهي ما تمتلكه المؤسسة من موارد سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية أو قانونية أو غيرها مما يعتبر مصدر قوة للمؤسسة، فهي تلك الجوانب التي تستطيع أن تعطيها افضلية على منافسيها أو تعطيها القدرة على التطور نحو الأفضل، ومثال على ذلك:

- وجود صلاحيات رسمية صادرة من جهات عليا.

- وجود بنية تحتية.

- وجود كوادر عالية الخبرة والكفاءة.

- توفر السيولة المالية.

ثانياً: عوامل الضعف (بيئة داخلية)

لا تخلو مؤسسة مهما كانت ناجحة من أمور داخلية تأثر سلبيا على أداها، وعلى قدرتها على المنافسة بشكل أفضل، وقد تكون هذه الأمور غير مؤثرة في مرحلة ما ولكن مع المتغيرات تصبح عائق أمام تحقيق طموحاتها ، والكشف عن عوامل الضعف هذه بدقة وبشفافية مرحلة

مهمة لوضع الحلول المناسبة لها بل وتحويلها الى فرص للتطور نحو الأفضل ، ومثال على ذلك:

- نقص في الكوادر المؤهلة في مجال عمل المؤسسة
 - بيروقراطية وتعقيدات إدارية داخلية. - بنية تحتية آلية ومعلوماتية ضعيفة.
 - بطء في الاستجابة لطلبات التطوير والعمل بالنظام الرقمي(عبد القوي الغنام, ٢٠١٥, ٣٧).
- ثالثاً: الفرص (بيئة خارجية)

هي العوامل الإيجابية المحيطة بالمؤسسة التي إن استغلت بصورة صحيحة تدعم موقع المؤسسة وتساعد على النمو ، و عادة ما تكون خارج سيطرة المؤسسة ولكنها في صالحها، ودور المحلل الاستراتيجي أن يبحث عن هذه العوامل التي قد تكون غائبة عن نظر إدارة المؤسسة ، ويجعلها مادة للبحث والدراسة في مرحلة تطوير الخطة الاستراتيجية المستقبلية، ومن هذه العوامل : - تطور تقني عالمي في مجال نشاط المؤسسة.

- طلب متزايد على نوعية الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

- عدد المؤسسات التي تعمل بنفس المجال قليلة(Dalrymple Margaret L, 2014,20).

رابعاً :التحديات (بيئة خارجية)

وبعكس الفرص فقد توجد عوامل خارج سيطرة المؤسسة تعوق نشاطها أو قد تؤدي الى تدميرها، ولعل أهم مهمه للمحلل الاستراتيجي هو الكشف عن هذه العوامل وقد يتطلب منه ذلك دراسة عوامل كثيرة محلية وإقليمية وعالمية، فربما هناك عوامل غير ملاحظة حالياً ولكنها مستقبلاً ستمثل تهديداً كبيراً للمؤسسة، وفيما يلي أمثلة لهذه العوامل: (محمد صادق, ٢٠١٧, ٣٨).

- ظهور منتجات بديلة أقل تكلفه. - التغير في ذوق ومتطلبات العاملين والطلبة.

- إعاقة عمل المؤسسة نتيجة صراعات سياسية.

مما سبق يرى الباحث ان متطلبات التخطيط الاستراتيجي التي يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الحالية ما يلي :

- (١) تهيئة المناخ المناسب لتطبيق التخطيط الاستراتيجي
 - (٢) دعم الادارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي .
 - (٣) توفير المعلومات اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
 - (٤) تشخيص الوضع الراهن لمدارس التعليم الثانوي العام .
 - (٥) استمرارية التفكير لتطوير التخطيط الاستراتيجي.
- ثامناً : معوقات التخطيط الاستراتيجي .**

هناك العديد من المواجهات التي قد تقف دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالصورة التي تعوق الاستفادة منه ، وتتنوع وتتباين المعوقات من بلد إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر، حسب الظروف الإدارية والاقتصادية والسياسية والتعليمية والثقافية لكل مجتمع، غير أنه يمكن عرض مجموعة من أهم هذه المعوقات على النحو التالي:

١- المعوقات المادية:

غالباً ما يكون تطبيق الخطط الاستراتيجية مكلفاً وصعباً من الناحية التقنية، فتطوير المنصات وتغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة وإنشاء منظومة عمل مع الشركاء، هي عمليات تحتاج إلى الكثير من الوقت والموارد والأموال (عوض الحسنات ، ٢٠١٧ ، ٣٩).

ويجب على المؤسسات، على المدى البعيد، بناء قدراتها التنظيمية التي تجعل من عملية التغيير أبسط وأسرع ، ويمكن لهذه المؤسسات القيام بذلك من خلال تطوير استراتيجية قائمة على منصة مفتوحة تقوم من خلالها بدعم مبادئ التصميم وعمليات التغيير المستمرة ، ومن ثم تعزز من الابتكار القائم على الخطط الاستراتيجية ، بما يسمح بتوفير خدمات جديدة قائمة على هذه الخطط بشكل أساسي حيث تعاني المؤسسات من ضعف الموارد المالية اللازمة لعملية تنفيذ للتخطيط الاستراتيجي .

٢- المعوقات التنظيمية : من أبرز المعوقات التنظيمية التي قد تواجه الكثير من الدول في تطبيق التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

* غموض المفهوم: فما ازل الكثير من القيادات الإدارية في العديد من الحكومات والمؤسسات لا يدركون مفهوم الحكومة الإلكترونية بصورة جيدة، لذلك فإن الأمر يستلزم إظهار المفهوم وتحقيق الأرضية الفكرية لهم (محمد يونس ، ٢٠١٧ ، ٢٠٩) .

* مقاومة التغيير: إذ أن إقامة مثل هذا المشروع تحمل في طياته الكثير من المتغيرات على مستوى المؤسسات والأقسام والشعب، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييراً في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية وقد ينجم عن ذلك في أغلب الأحيان مقاومة للتغيير من قبل المديرين والموظفين (يسرية يوسف ، ٢٠١٥ ، ٤٩).

ويندرج تحت المعوقات التنظيمية معوقات أمنية حيث قادت ثورة المعلومات إلى ألوان حديثة من المواجهات والجرائم منها القرصنة الإلكترونية، والاختراقات مما يكون مصدر توعده لأمن المعلومات في المؤسسة التعليمية بصفة خاصة وفي الدولة بصفة عامة ، كما أن زيادة الترابط بين المؤسسات و الاعتمادية والتواصل بينها على مستوى الدول والشعوب جعل المعلومات الرقمية عرضة للسرقة أو الاختراق ، ومن المعوقات أيضاً أن الجدول الزمني لتنفيذ الخطة الاستراتيجية غير مقسم بمراحل . عدم وضع أهداف محددة يسعى الجميع لتحقيقها . غياب

الرؤية الواضحة . ضعف المتابعة والمراقبة لعملية تنفيذ الخطة حسب مراحلها المحددة . المهام والأدوار غير موزعة بشكل دقيق حسب كفاءة اشخص ومؤهلاته . عدم وجود قناعة أو وعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي. بعض المؤسسات تضع الخطة الاستراتيجية (فرج أحمد, ٢٠١٤, ٣٦) .

مما سبق يتبين أن هناك الكثير من المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالشكل الأمثل الذي يحقق الاستفادة القصوى منه، وتختلف المعوقات من بلد إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر، حسب الظروف الإدارية والاقتصادية والسياسية والتعليمية لكل مجتمع.

المحور الثاني الجانب الميداني للبحث

يتناول هذا الجزء إجراءات الجانب الميداني للبحث، وبناء أداة البحث وعينته، والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها، وعرض وتفسير نتائج البحث ومناقشتها ، ويسعى البحث في هذا الجزء إلى التعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة ومعوقاته .

أولاً : أهداف الجانب الميداني للبحث

استهدفت البحث الحالي مايلي :

- الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة .
- الوقوف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة.
- معرفة الاجراءات التي يمكن من خلالها الاستفادة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في لمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة.

ثانياً : تصميم أداة البحث وإعدادها

مر تصميم أداة البحث (الاستبانة) بالخطوات التالية:

- ١- الاطلاع على الأدبيات المعاصرة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.
- ٢- تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على السادة المشرفين للإفادة من توجيهاتهم ، وتمت إعادة صياغة الاستبانة في ضوء هذه التوجيهات، وجاءت مكونة من ثماني محاور بواقع ٤٢ عبارة موزعه على محاورها ، وكانت الإجابة على العبارات في صورة متدرجة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي لدرجة الاستجابة لدرجة المرافقة (موافق تماما - موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق - غير موافق على الاطلاق) ، تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من أساتذة التربية والخبراء والمتخصصين ذوى الصلة بمجال الإدارة التعليمية ،وذلك لتحقيق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذى وضع من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة ، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها.

بناء على ما أوصى به السادة المحكمون وبعد مناقشته مع السادة المشرفين، قام الباحث بعمل بعض التعديلات على الاستبانة بحذف وتعديل وإضافة بعض العبارات واستبدال ببعض الكلمات أخرى كما يلي :

وتم وضع الاستبانة في صورته النهائية مكونة من جزأين هما :

١. الجزء الأول : البيانات الأولية يهدف إلى التعرف على البيانات الأولية الشخصية لأفراد العينة (الاسم اختياري - النوع - الوظيفة - حالة المدرسة - المؤهل - سنوات الخبرة)

٢. الجزء الثاني : البيانات الأساسية مكونة من ثماني محاور لكل محور عباراته بإجمالي ٤٢ عبارة والتي تهدف إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوي العام بمحافظة البحيرة ومعوقاته من وجهة نظر عينة البحث على النحو التالي:

المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام العام بمحافظة البحيرة ، ويتضمن (١٩) عبارة موزعة على العناصر الآتية:

(أ) واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوي العام بمحافظة البحيرة من حيث رؤية المدرسة ، ويتضمن (٥) عبارات.

(ب) واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوي العام بمحافظة البحيرة من حيث رسالة المدرسة ، ويتضمن (٥) عبارات.

(ج) واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوي العام بمحافظة البحيرة من حيث التحليل البيئي ، ويتضمن (٩) عبارات.

المحور الثاني: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة ، ويتضمن (٢٣) عبارة موزعة على العناصر الآتية:

(أ) معوقات مادية، ويتضمن (٦) عبارات.

(ب) معوقات تنظيمية، ويتضمن (١٧) عبارة.

ثالثاً: مجتمع البحث وعينته

اقتصرت مجتمع البحث الحالي على عينة قوامها ٤١٢ فرداً من إجمالي قدره ٣٣٩٤ فرداً من بين مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة ، حيث مثلوا مجتمع الدراسة الحالية بشكل مناسب ، وذلك بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة وحيث أن حجم مجتمع الدراسة ، ومن ثم فقد تم التطبيق على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي بشكل ملائم وبنسبة مئوية تقدر بـ (١٢,١٢ %)

رابعاً: صدق وثبات الاستبانة

١- صدق الاتساق الداخلي لاستبانة يسعى هذا النوع من صدق الاتساق الداخلي إلى تحديد قيمة العلاقة الارتباطية بين درجات كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه ومع الاستبانة ككل ، ودرجة ارتباط كل محور مع باقي المحاور وبين الاستبانة ككل، وذلك باستخدام معادلة بيرسون لحساب معامل الارتباط، وتتضح النتائج في الجداول التالية:

جدول رقم (١) قيم معاملات الصدق الارتباطي لعبارات محاور استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوي العام بمحافظة البحيرة

الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	العبارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	العبارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	العبارة
أ) واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث رؤية المدرسة								
**٠,٨١	**٠,٧٣	٣	**٠,٧٠	**٠,٦٥	٢	**٠,٧٢	**٠,٥٣	١
			**٠,٧٩	**٠,٨٣	٥	**٠,٥٥	**٠,٧٦	٤
ب) واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث رسالة المدرسة								
**٠,٤٢	**٠,٥٧	٨	**٠,٧٢	**٠,٦٠	٧	**٠,٦٢	**٠,٨١	٦
			**٠,٦٧	**٠,٧٤	١٠	**٠,٧٩	**٠,٥٢	٩
ج) واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث التحليل البيئي								
**٠,٦٢	**٠,٦٨	١٣	**٠,٨٠	**٠,٧٧	١٢	**٠,٦٤	**٠,٤٧	١١
**٠,٧٩	**٠,٥٤	١٦	**٠,٦٤	**٠,٦٨	١٥	**٠,٥٧	**٠,٧٠	١٤
**٠,٦٢	**٠,٧٨	١٩	**٠,٧٧	**٠,٨٠	١٨	**٠,٦١	**٠,٧٩	١٧

* دالة عند مستوى (٠,٠١)

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات محاور استبانة واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوي العام بمحافظة البحيرة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه وبلاستبانة ككل، أي يوجد اتساق بين كافة العبارات في تحقيق الهدف من المحور والاستبانة ككل.
جدول رقم (٢) قيم معاملات الصدق الارتباطي بين أبعاد المحور الأول واقع التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء التخطيط الاستراتيجي والمحور ككل

المحور الأول ككل	(ج) واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث التحليل البيئي	(ب) واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث رسالة المدرسة	(أ) واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث رؤية المدرسة	
**٠,٦٨٢	**٠,٨٠١	**٠,٧٥٧	--	(أ) واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث رؤية المدرسة
**٠,٧١٩	**٠,٥٧١	--	--	(ب) واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث رسالة المدرسة
**٠,٦٠٣	--	--	--	(ج) واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث التحليل البيئي

** دالة عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن كافة أبعاد المحور الأول واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس
الثانوي العام بمحافظة البحيرة تتسم بدرجة عالية من الصدق الارتباطي، مما يعزز صدق المحكمين.
المحور الثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوي العام بمحافظة البحيرة
جدول رقم (٣) قيم معاملات الصدق الارتباطي لعبارات المحور الثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي
في مدارس الثانوي العام بمحافظة البحيرة

الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	العبرة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	العبرة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	العبرة
(أ) معوقات مادية								
**٠,٦٩	**٠,٧٣	٣	**٠,٦٢	**٠,٨٣	٢	**٠,٧٨	**٠,٦٦	١
**٠,٨٧	**٠,٨٠	٦	**٠,٧٥	**٠,٧٠	٥	**٠,٥٣	**٠,٧٣	٤
(ب) معوقات تنظيمية								
**٠,٦٨	**٠,٥٣	٩	**٠,٦١	**٠,٥٠	٨	**٠,٦٨	**٠,٧٤	٧
**٠,٧٣	**٠,٦٨	١٢	**٠,٨٩	**٠,٥٧	١١	**٠,٥٧	**٠,٦١	١٠
**٠,٦٨	**٠,٧٦	١٥	**٠,٦٣	**٠,٨٦	١٤	**٠,٤٧	**٠,٧٥	١٣
**٠,٦٦	**٠,٥٢	١٨	**٠,٦٩	**٠,٦١	١٧	**٠,٦٢	**٠,٧٠	١٦
**٠,٧٨	**٠,٦٥	٢١	**٠,٧٥	**٠,٧٨	٢٠	**٠,٧١	**٠,٥٤	١٩
			**٠,٦١	**٠,٧٠	٢٣	**٠,٤٩	**٠,٧٦	٢٢

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات المحور الثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوي العام بمحافظة البحيرة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه والمحور ككل، أي يوجد اتساق بين كافة العبارات في تحقيق الهدف من المحور الثاني ككل. جدول رقم (٤) قيم معاملات الصدق الارتباطي بين أبعاد المحور الثاني: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوي العام بمحافظة البحيرة والمحور ككل .

المحور الثاني ككل	(ب) معوقات تنظيمية	(أ) معوقات مادية	
**٠,٨٣٢	**٠,٧٨١	--	(أ) معوقات مادية
**٠,٧١٧	--	--	(ب) معوقات تنظيمية

** دالة عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن كافة أبعاد المحور الثاني: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوي العام بمحافظة البحيرة تتسم بدرجة عالية من الصدق الارتباطي

٢- ثبات الاستبانة:

ولحساب ثبات الاستبانة تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية من خلال استخدام معادلة سبيرمان-براون لتحديد قيمة معامل الثبات وذلك عبر برنامج SPSS v23 ، وذلك للاستبانة ككل ولكل محور من محاورها على حدة، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (٥) معاملات ثبات محاور استبانة الدراسة وللإستبانة ككل

قيمة معامل الثبات		عدد العبارات	المحاور	
التجزئة النصفية	معامل ألفا			
٠,٧٢٨	٠,٧٢٨	٥	(أ) واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث رؤية المدرسة	المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي
٠,٧٨١	٠,٧٠٤	٥	(ب) واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث رسالة المدرسة	
٠,٧٩٥	٠,٨٤٧	٩	(ج) واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث التحليل البيئي	
٠,٧٠٨	٠,٧١٢	١٩	المحور الأول ككل	المحور الثاني: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي
٠,٧٦٣	٠,٧٥٥	٦	(أ) معوقات مادية	
٠,٧١٤	٠,٨٨١	١٧	(ب) معوقات تنظيمية	
٠,٧٧٢	٠,٧٢١	٢٣	المحور الثاني ككل	
٠,٧٣٦	٠,٧٩٣	٤٢	الإستبانة ككل	

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أن كافة معاملات ثبات استبانة التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوي العام بمحافظة البحيرة ككل ولكل محور من محاورها على حدة في مستويات مرتفعة، مما يشير إلى إمكانية الوثوق في نتائج تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

خامسا : مجتمع وعينة الدراسة:

اقتصرت مجتمع الدراسة الحالية على مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بإدارتي كوم حمادة والتحرير التعليمية بمحافظة البحيرة ، ووفقا لكتاب الإحصاء السنوي الدوري للإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية بوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م فإن إجمالي أعداد مجتمع الدراسة الحالية تقدر بـ (٣٣٩٤) فرداً، ولقد تم الاستجابة على استبانة الدراسة من قبل (٤١٢) فرداً منهم حيث مثلوا مجتمع الدراسة الحالية بشكل مناسب، وذلك بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة وحيث أن حجم مجتمع الدراسة الحالية يقدر بـ (٣٣٩٤) فرداً، فإن العينة الممثلة لهذا المجتمع وفقا معادلة ستيفن ثامبسون تقدر بـ (٣٤٦) فرداً فأكثر، ومن ثم فقد تم التطبيق على عينة ممثلة للمجتمع الكلي بشكل ملائم وبنسبة مئوية تقدر بـ (١٢,١٢ %)، ويوضح الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة الحالية تبعا لبعض المتغيرات التصنيفية المهمة.

جدول رقم (٦) عينة الدراسة وتوزيعها تبعا لبعض المتغيرات التصنيفية

عينة الدراسة		فئات المتغير	المتغير
النسبة المئوية	العدد		
٤٠,٧٨ %	١٦٨	١ : نكر	(١) النوع
٥٩,٢٢ %	٢٤٤	٢ : أنثى	
٣,٨٨ %	١٦	١ : مدير	(٢) الوظيفة الحالية
٣١,٠٧ %	١٢٨	٢ : معلم	
٢٣,٧٩ %	٩٨	٣ : إداري	
٤١,٢٦ %	١٧٠	٤ : فني	
٢٧,٤٣ %	١١٣	١ : معتمدة	(٣) حالة المدرسة
٧٢,٥٧ %	٢٩٩	٢ : غير معتمدة	
٧٣,٣٠ %	٣٠٢	١ : بكالوريوس-ليسانس	(٤) المؤهل العلمي
٢٦,٧٠ %	١١٠	٢ : دراسات عليا	
٢٠,٦٣ %	٨٥	١ : أقل من ٥ سنوات	(٥) سنوات الخبرة
٣٠,٣٤ %	١٢٥	٢ : من ٥-١٠ سنوات	
٤٩,٠٣ %	٢٠٢	٣ : أكثر من ١٠ سنوات	
١٠٠ %	٤١٢	الإجمالي	

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أن كافة معاملات ثبات استبانة الدراسة ككل ولكل محور من محاورها على حدة في مستويات مرتفعة، مما يشير إلى إمكانية الوثوق في نتائج تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

سادسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة الحالية:

تم الاستعانة بالمعالجات الإحصائية المتوفرة عبر برنامج SPSS v23 وتم تبويب البيانات بالبرنامج وتطبيق المعاملات والمعادلات الإحصائية عليها والتي ترمي في الأساس إلى الموافقة من فروض الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها، وذلك مع مراعاة طبيعة بيانات الدراسة المستنتجة من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة، وتلك الأساليب الإحصائية هي:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لعبارات الاستبانة على حدة وكل محور من محاور الاستبانة، مع تحديد الانحرافات المعيارية لكل عبارة ومحور على حدة.
2. معامل (كأ) لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد العينة في مستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة الموافقة (موافق تماما - موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق - غير موافق على الإطلاق)، وتعين مدى جوهرية تلك الفروق والاختلافات.
3. حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة والمحاور التابعة لها، وبين محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة.
4. تحديد قيم معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية وفقا لمعامل سبيرمان-براون للثبات وذلك لكل محور من محاور الاستبانة وللاستبانة ككل.
5. تطبيق اختبار "ت" Independent T-test لتحديد معنوية الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، وتحديد مستويات دلالتها.
6. تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد معنوية الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر، وتحديد مستويات دلالتها.
7. اختبار شيفيه Scheffe Test لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

سابعا : نتائج البحث الميدانية وتفسيرها.

أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من تطبيق أداة الدراسة على

أفراد العينة عن مجموعة من النتائج ، وتم عرضها وفق الترتيب التالي:

النتائج المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة .

النتائج المتعلقة بالوقوف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام

بمحافظة البحيرة .

النتائج المتعلقة بالكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول محاور

استبانة الدراسة (التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة .) وللاستبانة

ككل والتي تعزى لمتغيرات (النوع - الوظيفة - المدرسة - المؤهل - الخبرة).

جدول رقم (٧) المعاملات الإحصائية واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام

بمحافظة البحيرة

مستوى الدلالة	نك	درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	التخطيط الصالح	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة										الأبعاد
						غير موافق على الاطلاق		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		موافق تماما		
						ك١	%	ك٢	%	ك٣	%	ك٤	%	ك٥	%	
٠,٠٠١	١٩٣٨,٢	غير موافق	٢	٠,٩٥	١,٩٦	١١٩٢	٥٧,٩	١٨,٠	٣٧٠	٥,٧	١١٨	٧,٢	١٤٩	١١,٢	٢٣١	أ) واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث رؤية المدرسة
٠,٠٠١	١٤٠٠,٩	غير موافق	١	٠,٨٦	٢,٠٢	١٠٧٤	٥٢,١	١٨,٦	٣٨٤	١٢,٠	٢٤٧	٩,٧	١٩٩	٧,٦	١٥٦	ب) واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث رسالة المدرسة
٠,٠٠١	٤٢١١,٩	غير موافق على الاطلاق	٣	٠,٩٧	١,٧٣	٢٢٨١	٦١,٥	١٨,٢	٦٧٤	٩,٩	٣٦٧	٦,٨	٢٥٢	٣,٦	١٣٤	ج) واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث التحليل البيئي
٠,٠٠١	٧٤٢٦	غير موافق	--	١,٠١	١,٨٧	٤٥٤٧	٥٨,١	١٨,٢	١٤٢٨	٩,٤	٧٣٢	٧,٧	٦٠٠	٦,٧	٥٢١	المحور الأول ككل

* قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية (٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٠١) تساوي (٦,٠٢١).

ويتضح من الجدول السابق حصول المحور الأول واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة ككل على متوسط حسابي "١،٨٧"، وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة موافقة " غير موافق "، وجاء البعد الثاني واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث رسالة المدرسة في الرتبة الأولى بواقع متوسط حسابي يقدر بـ "٢،٠٢" بدرجة استجابة لدرجة موافقة " غير موافق "، يليه في الرتبة الثانية البعد الأول واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث رؤية المدرسة بواقع متوسط حسابي يقدر بـ "١،٩٦" بدرجة استجابة لدرجة موافقة " غير موافق "، ثم في الرتبة الثالثة والأخيرة البعد الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث التحليل البيئي بواقع متوسط حسابي يقدر بـ "١،٧٣" بدرجة استجابة لدرجة موافقة " غير موافق على الاطلاق ".

وجاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (٢كا) لكافة مجالات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى (٠،٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (٢كا) للمحور الأول ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠،٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة موافقة " غير موافق "، أي أن واقع التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من مديري ومعلمي وإداري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة في مستوياتها المنخفضة.

(*المعاملات الإحصائية حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام : حيث في ضوء نتائج الجداول سالفة الذكر والخاصة بنتائج تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام ، يمكن استقراء نتائج الجدول الآتي والذي يوضح التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الخماسية لدرجة الموافقة (موافق تماما - موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق - غير موافق على الاطلاق) ، وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كا^٢، وذلك لكل بعد من أبعاد المحور وللمحور ككل.

جدول رقم (٨) المعاملات الإحصائية معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة

مستوى الدلالة	٢٤	درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة										الأبعاد
						غير موافق على الإطلاق		غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		موافق تماما		
						%	ك١	%	ك٢	%	ك٣	%	ك٤	%	ك٥	
٠,٠١	٢٩٨٦,٩	موافق	٢	١,١٣	٤,٠٩	٩,٠	٢٢٣	١٠,٠	٢٤٦	٨,٤	٢٠٩	٨,٦	٢١٣	٦٤,٠	١٥٨١	أ) معوقات مادية
٠,٠١	١٤٣٥٠	موافق تماما	١	١,٢٢	٤,٣٤	١٠,٠	٦٩٧	٤,٩	٣٤٣	٣,٩	٢٧١	٤,١	٢٩٤	٧٧,١	٥٣٩٩	ب) معوقات تنظيمية
٠,٠١	١٨٩٥,٢	موافق تماما	--	١,٣١	٤,٢٧	٩,٦	٩٢٠	٦,٢	٥٨٩	٥,١	٤٨٠	٥,٤	٥٠٧	٧٣,٧	٦٩٨٠	المحور الثاني ككل

* قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية (٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي (٦,٢١).

ويتضح من الجدول السابق حصول المحور الثاني معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام ككل على متوسط حسابي "٤,٢٧"، وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة موافقة " موافق تماما"، وجاء البعد الثاني المعوقات التنظيمية في الرتبة الأولى بواقع متوسط حسابي يقدر بـ "٤,٣٤" بدرجة استجابة لدرجة موافقة " موافق تماما"، وفي الرتبة الثانية والأخيرة البعد الأول المعوقات المادية بواقع متوسط حسابي يقدر بـ "٤,٠٩" بدرجة استجابة لدرجة موافقة " موافق".

وجاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكافة مجالات المحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للمحور الثاني ككل دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة موافقة " موافق تماما"، أي أن واقع تواجد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من مديري ومعلمي وإداري وطلاب مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة في مستوياتها المرتفعة جدا.

ثامنا : أهم النتائج التي توصل إليها البحث الحالي :

- (أ) نتائج الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة .
- (١) يوجد اتفاق بين أفراد عينة الدراسة الحالية على تدني الواقع الحالي لممارسات وأنشطة التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام .

(٢) حصول المحور الأول واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة ككل على متوسط حسابي "١،٨٧"، وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة موافقة " غير موافق "، وجاء البعد الثاني واقعا لتخطيط الاستراتيجي من حيث رسالة المدرسة في الرتبة الأولى بدرجة استجابة لدرجة موافقة " غير موافق "، يليه في الرتبة الثانية البعد الأول واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث رؤية المدرسة بدرجة استجابة لدرجة موافقة " غير موافق "، ثم في الرتبة الثالثة والأخيرة البعد الثالث واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث التحليل البيئي بدرجة استجابة لدرجة موافقة " غير موافق على الاطلاق ".

(٣) يوجد اتفاق بين أفراد عينة الدراسة الحالية على وجود العديد من معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام، والتي من أهمها ما يلي:

(٤) نتائج دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة البحث حول محاور استبانة الدراسة (في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة) وللاستبانة ككل والتي تعزى لمتغيرات (النوع - الوظيفة الحالية - حالة المدرسة - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة):

(١) بالنسبة لمتغير النوع:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠،٠٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في جميع محاور استبانة التخطيط الاستراتيجي للتعليم الثانوي العام في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة وفي الاستبانة ككل تعزى لمتغير النوع (ذكور / إناث).

(٢) بالنسبة لمتغير الوظيفة الحالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في جميع محاور استبانة التخطيط الاستراتيجي للتعليم الثانوي العام في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة وفي الاستبانة ككل تعزى لمتغير الوظيفة الحالية (مدير - معلم - إداري - فني).

(٣) بالنسبة لمتغير حالة المدرسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في جميع محاور استبانة التخطيط الاستراتيجي للتعليم الثانوي العام في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة وفي الاستبانة ككل تعزى لمتغير حالة المدرسة (معمدة - غير معتمدة) لصالح المشاركين من مدارس التعليم الثانوي العام المعتمدة من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

(٤) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في جميع محاور استبانة التخطيط الاستراتيجي للتعليم الثانوي العام في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة وفي الاستبانة ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ليسانس - دراسات عليا) لصالح المشاركين الحاصلين على مؤهل علمي دراسات عليا.

(٥) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في جميع محاور استبانة التخطيط الاستراتيجي للتعليم الثانوي العام وفي الاستبانة ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥-١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) لصالح المشاركين من مدارس التعليم الثانوي العام ذوي سنوات الخبرة الأعلى.

(ب) : نتائج الكشف عن معوقات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة البحيرة .

(١) معوقات مادية:

تكوّن هذا المجال من (٦) عبارات وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الخماسية لدرجة الموافقة (موافق تماما - موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق - غير موافق على الإطلاق)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاي^٢، وذلك لكل عبارة من عبارات البعد وللبعد ككل (٢) معوقات تنظيمية:

تكوّن هذا المجال من (١٧) عبارات وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الخماسية لدرجة الموافقة (موافق تماما - موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق - غير موافق على الإطلاق)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاي^٢، وذلك لكل عبارة من عبارات البعد وللبعد ككل

تاسعا : الاجراءات التي يجب تنفيذها بعد تفسير النتائج :

على الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي يواجه مجموعة من التحديات والصعوبات والمعوقات , لكن يمكن تطبيقه من خلال مجموعة من الاجراءات تتمثل فيما يلي :

- وضع خطة مستقبلية لخدمة المؤسسة التعليمية للاستفادة من التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة البحيرة .

- وضع القوانين والتشريعات اللازمة التي تسمح بمعرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي والمعلومات التي تخدم العملية التعليمية .
 - نشر الثقافة حول الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي والعمل على تطوير وتحسين وضع المؤسسة .
 - عقد الندوات التثقيفية حول التخطيط الاستراتيجي ومحاولة تطبيقه والاستفادة منه في كافة المجالات وخاصة في المجالات التعليمية .
 - تخصيص جزء من ميزانية التعليم لتوفير بيئة مناسبة للاستفادة من التخطيط الاستراتيجي.
- المحور الثالث: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء ما اسفرت عنه نتائج البحث يمكن وضع مجموعه من الاجراءات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة وذلك علي النحو التالي:-

- ١- اجراءات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي من حيث رؤية المدرسة وتتمثل فيما يلي :
يجب توفير رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة واستثمارها والتقليل من نقاط الضعف .
تعلن رؤية المدرسة للإدارة العليا وجميع العاملين بالمدرسة والطلبة وأولياء الأمور
تسمح إدارة المدرسة بتبادل الرأي والتغذية المرتدة مع العاملين .
رؤية المدرسة تقود عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول المرتبط بتنمية مهارات العاملين .
يشارك جميع العاملين والمعنيين بأمور التعليم في صياغة رؤية المدرسة .

- ٢- اجراءات تتحول بالتخطيط الاستراتيجي من حيث رسالة المدرسة وتتمثل في الاتي:
تحرص المدارس الثانوية العامة على أن تكون الرسالة واضحة لدى العاملين بها
تتفق رسالة المدرسة مع رؤيتها المستقبلية وأهدافها الإستراتيجية المعلنة
تصاغ رسالة المدرسة بما يتناسب مع قيم وأعراف المجتمع
تحفز رسالة المدرسة الإبداع والابتكار لدى العاملين داخل المدرسة
يحرص أولياء الأمور على حضور مجالس الأمناء والآباء لمناقشة مشكلات المدرسة
- ٣- اجراءات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي من حيث التحليل البيئي وتتمثل في الاتي

- تحرص المدارس الثانوية العامة على أن تكون الرسالة واضحة لدى العاملين بها
تتفق رسالة المدرسة مع رؤيتها المستقبلية وأهدافها الإستراتيجية المعلنة
تحفز رسالة المدرسة الإبداع والابتكار لدى العاملين داخل المدرسة
يحرص أولياء الأمور على حضور مجالس الأمناء والآباء لمناقشة مشكلات المدرسة

تقوم إدارة المدرسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف بها بشكل مستمر .

مراجع البحث

المراجع العربية :

- ١ - صادق، محمد محمد (٢٠١٩) "١-٤٧٥ -التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الرسائل العلمية بالجامعات السعودية "دراسة تحليلية ، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٨٢)، الجزء الثاني) أبريل لسنة ٢٠١٩م ص ص ٤٧٥ - ٥٠٦.
- ٢- الزنفلي، أحمد محمود (٢٠١٦). "التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي لتلبية متطلبات التنمية المستدامة"، رسالة دكتوراه. كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.
- ٣- عبدالرحمن، ادريس ثابت (٢٠١٢): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ،الدار الجامعية ، مصر.
- ٤- شنودة ، إميل فهمي (٢٠١٤). أساليب التخطيط الاستراتيجي في مجالات التقويم التربوي وتمويل التعليم. القاهرة، مجلة التربية، المجلد (١٩) ، عدد(١١)، ص ص ١ - ١٥.
- ٥- علي، توفيق محمد (٢٠١٥). التربية الإبداعية ضرورة تعليمية كمدخل لعصر التميز والإبداع، المؤتمر العلمي الدولي الأول، بعنوان: رؤية استشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغيرات المجتمعية المعاصرة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، ١، (٢). الفترة من ٢٠ - ٢١ فبراير .
- ٦- المرسي، جمال الدين ٢٠١٣ : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ،الدار الجامعية ، مصر.
- ٧- الكلثم، حمد بن مرضي، بدرانه، حازم علي (٢٠١٦): (معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها " ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي) مجلد ٥ ، عدد ١٠، ص ١٧٨ - ٢٠٢.
- ٨- العوضي، رأفت محمد (٢٠١٤). بجامعة القدس المفتوحة في ضوء متطلبات التعليم الإلكتروني والتنافسية العالمية... استراتيجية مقترحة، رسالة دكتوراه، كلية التربية ، جامعة القاهرة ، مصر.

- ٩- أبو دقة ، سناء ابراهيم ، و الدجني، إیاد علي ، ٢٠١٥: التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة) بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي جامعة الزرقا الأهلية - الأردن، ص ص ١-٢٠.
- ١٠- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (٢٠١٣): الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين الطبعة الاولى ، مجموعة النيل العربية ، مصر.
- ١١- القرني، عبد الخالق محمد مناع (٢٠١٢) التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف تصور مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى كلية التربية ، السعودية.
- ١٢- أسامة، علي محمد (٢٠١٠) :التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، دسوق ، مصر.
- ١٣- إسماعيل، محمد السيد (٢٠١٢). متطلبات الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي في مصر - جامعة سوهاج نموذجًا، رسالة دكتوراه. كلية التربية، جامعة سوهاج.
- ١٤- الشريف، محمد بن موسى (٢٠١٤). ضوابط منهجية في عرض الخطة الاستراتيجية ، المؤتمر الثاني لنصرة الرسول، منظمة النصرة العالمية، بالتعاون مع وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية في الكويت في الفترة ٤ - ٦ من نوفمبر.
- ١٥- يوسف ، يسرية عبد الحميد (٢٠١٥). جودة التعليم بين الفكر الإسلامي والاتجاهات الحديثة، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ، المجلد (١٣)، العدد(٢) ، ص ص ٢- ٧٦.

المراجع الأجنبية : Foreign references:

- 19- Villanueva, Neulin N. (2017). **Assuring Quality in belizean higher education: Acollective case study of institutional perspectives and practices** (Ph.D.) the university of Nebraska.
- 20- Grünig, R., & Kühn, R. (2015). **Strategy Planning Process**. In The Strategy Planning Process.
- 21- Chiyon, I., Fontana, A., & Cazorla, A. (2017). **Toward a planning model for the PeruvianUniversity system as a competitive strategy**. Procedia–Social and Behavioral Sciences.
- 22- Dalrymple, Margaret L. (2014). **Entitled the Value of Evaluation:A case study of Evaluating Strategic plan Initiatives** (Ph.D.)Purdue university, west Lafayette .Indiana.
- 23- Sterk, troy (2015). **The use of task forces for university governance and strategic planning** (ph.D.)Seattle university.
- 24- paris, Kathleen A. (2016). **Strategic Planning In the university**.(ph .D.) quality university of Wisconsin system board of regents.