



University of Zawia Journal of Educational  
and Psychological Sciences (UZJEPS)  
Volume 14, Issue 1, (2025), pp172-189, ISSN:3078-2899



## "the Impact of Strategic Planning on the Quality of School Performance in Basic Education Schools"

Abdulaziz, A, Al-Duaik

Department of Education and Psychology , Al-AJailat Faculty of Education, University of Zawia , Libya

Email: a.aldiek@zu.edu.ly

*Received: 6-4-2025/ Accepted: 15-5-2025 / Available online: 30-6-2025/ DOI10.26629/uzjeps.2025.10*

### ABSTRACT

Strategic planning is one of the main pillars of modern educational administration. The need for its adoption is growing in light of the growing complexity of the educational environment and the challenges facing educational institutions in their pursuit of comprehensive quality. Based on this reality, this study examines the impact of school principals' implementation of strategic planning on the quality of school performance in basic education schools. The principal is the primary driver of the administrative and educational process within the school, and their effectiveness in implementing strategic planning is directly reflected in the efficiency and quality of performance.

The study sought to identify the nature of the relationship between strategic planning and performance quality by reviewing the theoretical literature and previous relevant studies, within the framework of an analytical desk study based on the descriptive approach. The results showed that strategic planning contributes to building a clear future vision for the school, improves the decision-making process, enhances staff participation, and reduces educational waste, which positively impacts the quality of educational services provided to learners

**Keywords:** Strategic Planning, Quality, Basic Education, Performance.



## أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي

عبدالعزيز العربي الدعيك

قسم التربية وعلم النفس , كلية التربية العجيلات , جامعة الزاوية

الزاوية , ليبيا

Email: a.aldiek@zu.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2025/4/15م

تاريخ القبول: 2025/5/15م

تاريخ النشر: 2025/6/30م

### الملخص:

يشكل التخطيط الاستراتيجي أحد المرتكزات الرئيسة في الإدارة التعليمية الحديثة، حيث تتزايد الحاجة إلى تبنيه في ظل التعقيد المتنامي في البيئة التربوية، والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في سعيها نحو تحقيق الجودة الشاملة، وانطلاقاً من هذا الواقع، تناول هذا البحث أثر تطبيق مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي، باعتبار أن المدير هو المحرك الرئيس للعمليات الإدارية والتعليمية داخل المدرسة، وأن مدى فعاليته في ممارسة التخطيط الاستراتيجي ينعكس بشكل مباشر على كفاءة الأداء وجودته.

وقد سعى البحث إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء، من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك في إطار دراسة مكتبية تحليلية اعتمدت على المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في بناء رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة، ويحسن من عملية اتخاذ القرار، كما يعزز من مشاركة العاملين ويقلل من الفاقد التعليمي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التربوية المقدمة للمتعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الجودة، التعليم الأساسي، الأداء المدرسي

### المقدمة:

إن إدارة المدرسة تتطلب جهداً مضاعفاً من قبل مدير المدرسة، وخاصة عند العمل على تخطيط الأهداف وترجمتها على أرض الواقع، من خلال اختيار الأساليب الناجحة في تحقيقها، فمدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً في المدرسة فهو من المفترض أن يؤثر في جميع العاملين بالمدرسة.

إن الإدارة تعبر عن مجموعة من العمليات والإجراءات التي يتم من خلالها توظيف الإمكانيات المادية والبشرية بالشكل المناسب الذي يحقق الأهداف المرسومة، وهي في مفهومها " مجموعة من التأثيرات في سلوك الأفراد (الشرقاوي، 2002: 25).

وتعد العملية التربوية المحور الرئيسي والركيزة الأولى لبناء وتقدم وتطور المجتمعات وقيادتها إلى الأفضل . وفي سبيل تحقيق ذلك فقد زاد الاهتمام بالتعليم في جميع الدول المتقدمة والنامية . بل إنه أصبح من أولى أولوياتها.

ولهذا فقد أضحت هذا المجال خصبا ومهما للدراسة والتطوير . ومن أهم المجالات التي أصبحت محط أنظار الكثير في المجال التربوي هو التخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية وبعد التخطيط أول وظيفة من وظائف الإدارة، وهو عنصر فعال من عناصر العمليات الادارية، وبدون تخطيط يصبح العمل ارتجالياً، وتصبح القرارات دون جدوى.

وتتجلى أهمية التخطيط في العمل التربوي، كونه يساعد على ضمان استمرارية العمل على الوجه الصحيح، والتنبؤ بالمستقبل ومواجهته، والتقليل من نسب الهدر والفاقد التعليمي، وتحقيق الرابط بين التنمية التربوية والاقتصادية.

الاجتماعية، وتوفير الأمن النفسي للعاملين " وتتجلى أهمية التخطيط في العمل الديري، كونه يساعد على ضمان استمرارية العمل على الوجه الصحيح، والتنبؤ بالمستقبل ومواجهته، والتقليل من نسب القدر والفاقد التعليمي وتحقيق الرابط بين التنمية التربوية والاقتصادية والاجتماعية، وتوفير الأمن النفسي للعاملين) (الجبوري، 2010:18).

تعد المدرسة الميدان الفعلي لتحقيق أهداف التخطيط المدرسي، وذلك لأن التخطيط المدرسي أحد الوظائف الهامة للإدارة المدرسية، وتقع على مديري المدارس مسؤولية كبيرة في إجراء عمليات التخطيط المدرسي الحديثة، وإتقان المهارات المتصلة بإعداد خطة مدرسية شاملة وممارسة عملية التخطيط في شتى مجالات العمل. ويتفق العديد من خبراء الادارة والتربية على أهمية التخطيط المدرسي، ودوره المؤثر في تحقيق الأهداف العامة للتعليم ، لأن المدرسة هي الميدان الحقيقي لتنفيذ الخطط التربوية والتعليمية ، وهي تعكس مدى نجاح التخطيط أو فشله (الجبوري، 2010:22).

كما أن التخطيط الاستراتيجي، يؤكد على التحليل الداخلي والخارجي، لبيئة المؤسسة التعليمية، مع الاستفادة من الفرص المتاحة للتقليل من التهديدات المحيطة بها، وضرورة تواجد برنامج عمل بطرح بدائل وخيارات عديدة، يمكن من خلالها اتباع الوسائل التي تصل بالمؤسسة إلى مرحلة التميز، طبقاً لمستقبلها المنشود والتكيف المؤسسي مع البيئة الخارجية، وما تشمله من متغيرات، وتقويمها بصفة مستمرة، وبطريقة

علمية، تمكن من استشراف هذه المتغيرات حتى يمكن بناء الاستراتيجيات الملائمة القابلة للتنفيذ، وإعادة تنظيمها، والنظرة الشاملة للمتغيرات المحيطة بالمؤسسة (مشعان، 2015:18).

#### مشكلة الدراسة:

قد زاد اهتمام المؤسسات التعليمية بالتخطيط الاستراتيجي في ضوء المتغيرات المعاصرة حيث يعتبر ضرورة حتمية لتحديد اتجاهات المستقبل وخاصة في ظل تعقد وتشبك البيئة المحيطة مما يدفع ذلك المؤسسات التعليمية لتبني الفكر الاستراتيجي في التخطيط ولعلى جانب التعليم له نصيب الأسد من التخطيط، فهو حجر الأساس لأي تنمية يراد لها التقدم ومواكبة التطورات والمتغيرات المعاصرة وهذا ما دفع الباحث الى تناول هذا البحث، لما له من أهمية كبرى في تسليط الضوء على دور وتأثير التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الأداء المدرسي وتبلور مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما أثر تطبيق مدراء المدارس للتخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي على جودة الأداء المدرسي؟  
وينبثق من التساؤل الرئيسي التساؤلات التالية:

#### تساؤلات الدراسة:

- 1- هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي؟
- 2- ما هي طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المدرسي؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى:

- 1- التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي.
- 2- التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المدرسي.

#### أهمية الدراسة:

يتمتع التخطيط الاستراتيجي بأهمية كبيرة في مختلف المؤسسات على اختلاف خدماتها المقدمة، وتعد جودة ما تقدمه هذه المؤسسات من خدمات مقياسا على التخطيط الجيد المسبق وخاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي حدا بهذه المؤسسات الى ضرورة تطوير اداراتها في مختلف مستوياتهم من خلال تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لديهم.

ومن هنا يرى الباحث أهمية تطبيق مثل هذه الدراسات التي تتناول التخطيط الاستراتيجي، فعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات بشكل بسيط تطرقت إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأن اغلبها ركز

على قياس مدى امتلاك هذه المهارات لدى فئة من مدرء المدارس، إلا أن الموضوع بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة والتقصي، لحدثة الموضوع أولاً في مدارسنا، وثانياً حدثة الموضوع - في حدود علم الباحث الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بجودة الأداء المدرسي، وهذا ما سيقوم به الباحث في دراسته هذه من خلال معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي كمهارات على مستويات جودة الأداء المدرسي.

كما يأمل الباحث في أن توفر الدراسة الرؤى والمعطيات للمسؤولين بوزارة التعليم حول أهمية تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي بالمدارس، كون أن الوزارة قد تبنت مشروع الجودة من عدة سنوات، وهو مرهون بمستويات الأداء في مؤسساتها التعليمية، حيث ستولد نتائج هذه الدراسة الوعي لدى المسؤولين بأهمية ذلك من خلال تناولنا لأثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي.

### مصطلحات الدراسة:

**التخطيط الاستراتيجي:** ويعرف على أنه مجموعة من العمليات المنظمة لتحديد وضع والجاه مؤسسة ما يهدف إنتاج قرارات وأفعال تشكل ماهية المنظمة، وماذا تفعل، وكيف تفعل ما تريد فعله (عزت، 2013:34).

**ويعرفه الباحث إجرائياً:** هو عملية منظمة تهدف إلى تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة من خلال وضع أهداف، وتحديد الوسائل والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، مع الأخذ في الاعتبار الفرص والتحديات البيئية.

**التعليم الأساسي:** هو تعليم شامل يؤلف القاعدة الأساسية للتعليم وتكوين المواطن، أو هو تعليم عام موجه لكل الأطفال الذين يبلغون من العمر ستة لسنوات، وإلزامياً تتعهد الدولة بتوفيره وتنظيمه (مهدي، 2007:42).

**ويعرفه الباحث إجرائياً:** بأنه المرحلة التعليمية الأولى التي يتحصل فيها الفرد على الحد الأدنى من المعارف والمهارات الضرورية للحياة، ويشمل عادة التعليم الابتدائي والإعدادي، ويُعد حجر الأساس في بناء شخصية الإنسان وتنمية قدراته الفكرية والاجتماعية والمهارية.

**الجودة:** هي ثقافة واطار مهم لكل مؤسسة تعليمية ترغب في تطوير ذاتها ومواردها وهي ضمان التحسين المستمر واستشعار لرقابة ذاتية تكون محفز للتطوير الشامل (الطيطلي، 2010:186).

**ويعرفها الباحث إجرائياً:** هي الالتزام بالمعايير المحددة، وتحقيق رضا المستفيدين، وتقليل الأخطاء، ورفع الكفاءة والفاعلية.

الإداء المدرسي: هو مجموعة الأنشطة والكهام التي يقوم بها مدير المدرسة أو العاملين بها لنجاح وتحقيق أهداف المدرسة بقدرة وكفاءة عالية وفقاً للأنظمة والتشريعات الإدارية (خبير، 2016:5).

ويعرفه الباحث إجرائياً: هو مستوى كفاءة المدرسة في تنفيذ مهامها التربوية والتعليمية، ويُقاس بمدى تحقيقها للأهداف التعليمية المخططة، وجودة الخدمات التي تقدمها للطلبة، وتأثيرها في تنمية قدراتهم المعرفية والسلوكية والاجتماعية

الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### نشأة التخطيط:

لقد أظهرت الكثير من التعريفات لمفهوم التخطيط ولكن أبرزها حسب رأي الباحث تلك التي تناولت مفهوم التخطيط في الحقبة الأخيرة من القرن السابق والقرن الحالي، التي تناولت التخطيط كمفهوم أولي للتنمية بمختلف أنواعها خاصة كل المتعلقة بالتنمية البشرية والاقتصادية والتعليمية، وتكشف الجذور التاريخية والمؤلفات الأدبية التي تناولت التخطيط أن بداية ظهور التخطيط كمفهوم اصطلاحي كانت عام 1910 من قبل الاقتصادي النمساوي (كليستان سويندر) في مقال كتابع عن النشاط الاقتصادي في ذلك الوقت مع العلم بأنه لم يكتسب أي شهرة في ذلك الوقت إلى أن بدأ بالعمل بمشروع التخطيط الشامل عام 1928 (متولي، 2017:10).

#### مفهوم التخطيط:

يرى فايول أن مفهوم التخطيط هو " التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة ".

من خلال هذا التعريف يتبين ان تعريف التخطيط يستند على تقدير المستقبل والتنبؤ به وذلك من خلال توظيف عمليات التفكير من خلال رؤية البعد الزمني (خميس، 1999:23)

#### أنواع التخطيط:

كما أشرنا سابقاً فإن التخطيط يمثل بشكل عام أهمية كبيرة بالنسبة لمختلف المؤسسات المدنية والخاصة في نجاحها وجودة الخدمات التي تقدمها، وعلى الرغم من التخطيط يبقى هو التخطيط في أي زمان ومكان إلا أنه جرت العادة على تقسيمه إلى أنواع وإعطاء كل نوع مسمى خاص حسب الأهداف المرسومة والمحددة والمقصودة من عملية التخطيط، فالغرض أو الهدف هو من يحدد نوعية التخطيط

الذي تبنى عليه التسمية لاحقاً، فقد يكون الغرض من التخطيط معرفة مدى شمولية التخطيط أو مدى امتداده الزمني.

وهنا يستعرض الباحث أنواع التخطيط حسب التقسيمات الحديثة للموارد البشرية.

أولاً: التخطيط حسب الفترة الزمنية التي يغطيها ويشمل ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

1- **التخطيط طويل الأمد:** وهو التخطيط الذي يغطي فترات زمنية طويلة والذي تضعه معظم الحكومات كخطط التنمية والتي تستمر من خمس إلى عشر سنوات.

2- **التخطيط متوسط الأمد:** ويقصد به التخطيط الذي يعطى فترات قصيرة والذي تضعه بعض الشركات التجارية عند رغبتها في طرح منتج معين أو أي مؤسسة حكومية عند طرحها خدمة معينة للمجتمع وتتراوح مدته ما بين سنة إلى ثلاث سنوات.

3- **التخطيط قصير الأمد:** وهو النوع الأقل مدة زمنية في التخطيط حسب المدة الزمنية والتي لا تتجاوز مدته السنة والتي قد تتراوح ما بين شهر إلى سنة فقط وهذا عادة ما تستخدمه الدول عند وضع الميزانية العامة للدولة ضمن الخطة طويلة الأمد (الجامودي، 1997:25).

#### **التخطيط التربوي التعليمي:**

حظي التخطيط التربوي باهتمام الحكومات وخاصة في مرحلة القرن العشرين الأمر الذي أدى بهذه الدول الى احداث نقلة نوعية في مجالات التعليم أثر على سير عجلة التنمية في هذه البلدان، وما زالت الدول النامية تسعى جاهدة إلى تطبيق استراتيجيات مختلفة بهدف تحديث منظوماتها التعليمية ومواكبة التقدم العلمي والثورة المعرفية في مختلف المجالات.

لقد توجهت الكثير من ادبيات التخطيط العربي الى دعوة القائمين على الأنظمة التعليمية بضرورة تطبيق مفاهيم التخطيط التربوي في مجال التعليم، وقد اولت هذه الادبيات اهتماما كبيرا بأهمية التخطيط التربوي ودوره الفعال في استكشاف المستقبل، وبناء قرارات علمية سليمة تنهض بالتعليم في البلدان العربية، لما له من أهمية في تشكيل الابعاد التربوية الاجتماعية والثقافية والمادية والبشرية التي تعتبر مؤثراً قويا على النظم التربوية وتطورها.

وحيث ان النظام التربوي والتعليمي واحدا من النظم الفرعية في إطار النظام العام للمجتمع، كالنظام الاقتصادي والنظام الإعلامي والسياسي، وكما أشرنا سابقاً بأن النظام التربوي التعليمي يتأثر بهذه

المنظومة ويؤثر فيها الأمر الذي يحتم إيجاد خطط تربوية مدروسة لتطوير وتحسين المنظومة التربوية التعليمية.

إن التخطيط التربوي يعتبر الوظيفة الأساسية والحساسة في العملية التربوية التعليمية، فهو يعمل على تقليل الفجوة بين ما هو قائم حالياً وبين ما تسعى المنظومة التربوية التعليمية الوصول إليه في زمن محدد، فكان لزاماً على هذه المنظومة تطوير أساليبها الإدارية وتحسين أنظمتها الإدارية لتكون فاعلة في عملية التطوير والتحسين، الأمر الذي يتطلب استبدال العمليات العشوائية والارتجالية بعمليات منظمة في عملية التطوير واتخاذ القرارات.

وقد وردت العديد من التعريفات للتخطيط التربوي في الأدبيات العربية سيقوم الباحث بإعطاء نبذة عنها حسب التسلسل الزمني لهذه التعريفات

منها تعريف احمد مخدوم بأنه نشاط إداري يقوم على تحديد الأهداف والأعمال والأنشطة الواجب القيام بها بالإمكانات المتاحة وفي وقت زمني محدد لتحقيق تلك الأهداف، وهو طريقة تتخذ لاستغلال الموارد المتاحة النادرة في المجتمع لتحقيق أقصى طلب على التعليم على مستوى الفرد أو الجماعة (عبدالباقي، 1984:23)

### التخطيط الاستراتيجي:

#### مفهومه:

بعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي شاع تداولها ويتنامى الاهتمام بها ولاقت اقبالا كبيرا في السنوات الأخيرة ولا سيما بالعقد الأخير من القرن العشرين في كل المؤسسات العامة والخاصة ومنظمات الأعمال في مختلف دول العالم المتقدم والنامي ( الجبوري، 2010:83).

ويعرف عزت(2003:45)التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة القدرات والتصرفات التي تشاء عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق اهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب.

#### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

قد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي و فوائده والبعض قد تعمق حول فاعلية هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي ، يستهلك الموارد وهو عملية هامها لكافة المنظمات ، تقوم بالتعرف بأنشطة واتجاهات المنظمة ، وبالرغم من الطبيعة المربكة لعملية التخطيط الاستراتيجي الا ان الفوائد المتأتية منها تفوق الفحوصات الناتجة عنها .

وكذلك يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة ، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من اهدافها كذلك يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية التعامل معها أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل بها منظماتها.

وذكر (عزت، 2007:15) الى ان اهمية التخطيط الاستراتيجي تتبع من منافسة المتمثلة بالاتي:

أ. الإجابة عن الأسئلة التي تواجه المنظمة.

ب. يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.

ج. يضع أهداف محددة للإنجاز.

### أنماط التفكير الاستراتيجي:

غالباً ما تؤثر الاتجاهات الشخصية للإدارة العليا وطبيعة رؤيتها للعالم الخارجي على نمط التخطيط الاستراتيجي واتجاهه، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط للتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

1. التخطيط الدفاعي: يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه التكيفي مع معطيات ومتغيرات البيئة الخارجية، وبالتالي يركز التخطيط الدفاعي على التوصل للحلول الملائمة لمواجهة المشاكل القائمة، ويميل هذا النمط إلى أن يكون مركزاً أكثر من كونه شاملاً.

2. التخطيط الريادي: يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه نحو كشف المستقبل ومحاولة التعرف على المشكلات الكامنة قبل وقوعها والبحث عن الفرص الجديدة، ويميل هذا النمط على أن يكون عاماً أكثر من كونه مركزاً.

3. التخطيط التحليلي يعتمد هذا النوع من التخطيط على المسح البيئي الموضوعي وما يسفر عنه هذا المسح من معلومات ومؤشرات. ويتضمن هذا النوع البحث عن الفرص الجديدة وكذلك مواجهة المشكلات القائمة بالحلول الملائمة. ويميل هذا النمط إلى أن يكون مركزاً وشاملاً في نفس الوقت (الحمد، 1994:28).

### خصائص التخطيط الاستراتيجي:

1. تدعم بإطار العمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.

2 عملية شمولية تكاملية وليس عمليات تجميع لرؤية وقيم واهداف وافكار متناثرة.

3 عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة المتفاعلة ومتأثرة بالتقاطع الكامل بأبعاد ليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة.

4 عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تخضي اتجاهها وليس ارباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مديرة(يوسف،22:1999).

#### خصائص التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام:

في ظل الظروف والمتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم والتي تسمى بالعولمة وثورة الاتصالات والمعلومات والانفجار العلمي والتكنولوجي، والتي أصبح العالم معها يواجه مزيداً من التحديات التي تفرض مزيداً من الاستجابة والتكيف لهذه المتغيرات لكون العالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي، الأمر الذي دفع بالخبراء والمختصين في المنظمات الاستخدام التخطيط الاستراتيجي كضرورة، وذلك لكونه يمتلك من الخصائص ما يميزه عن الأنواع الأخرى من التخطيط، والتي تتمثل بالآتي:

#### أولاً: المستقبلية في اتخاذ القرارات:

يقوم التخطيط الاستراتيجي على الاهتمام بالمستقبل، واستقرائه بدءاً من الحاضر، مع ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً، حيث أنه يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأمد، والوسائل المستخدمة لتحقيقها، والتخطيط الاستراتيجي تحديد منظمة للفرص والتهديدات التي يمكن أن تكون مستقبلاً معتمدة على قاعدة بيانات حتى يصبح قرار المنظمة أكثر فعالية (ROBERT, 33:1993).

كذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية المحيطة بالبيئة الخارجية، وتقدير مواقع القوة والضعف في المنظمة في بيئتها الداخلية، مع محاولة تعظيم الفرص وتحجيم التهديدات المحيطة في أن واحد، والعمل على تنمية المركز التنافسي للمنظمة (أبو حقف، 25:1992).

#### ثانياً: العملية:

التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ من تحديد الأهداف، ثم الاستراتيجيات، يتبعها تحديد السياسات، فتطوير الخطط المستقبلية للتأكد من تطبيق الأهداف، وتشمل هذه العملية الجهود التخطيطية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان، ما هي؟ متى ستنفذها؟ كيف سننفذها؟ من الذي سيقوم بالتنفيذ ( Vinzs, Higgins, 1993).

وبالتالي فهو عملية إدارية منظمة تقوم بها الإدارة العليا، وتتصف بالاستمرارية وذلك نتيجة التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، وهذا يعني قيام المنظمة بإجراء التغيرات المناسبة عندما يكون ذلك ضرورياً.

#### ثالثاً: الفلسفة:

بعد التخطيط الاستراتيجي فلسفة وطريقة، وهو تفكير وتأمّل في المستقبل، إذ لا بد للإدارة العليا والعاملين في المنظمة، وفي جميع المستويات التنظيمية من الاقتناع بفوائد التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وممارسته في جميع الأنشطة في المنظمة، وهذا لا يتم إلا من خلال اعتماد التخطيط الاستراتيجي كفلسفة ومنهج حياة (Higgins, Vinzs, 1993).

#### رابعاً: الشمولية:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي نشاط يشمل المنظمة ككل، وليس جزءاً منها، وهو نظام متكامل يتم بشكل متعمد، وبخطوات متعارف عليها. كذلك هو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات التمييز للمنظمة مستقبلاً، وتحديد أعمالها، وأنشطتها في المستقبل، حيث تعمل شمولية هذا النظام على زيادة فعالية العاملين، وتخلق لديهم الرغبة في تحسين مستقبل تلك المنظمات مما يولد الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها (Higgins & Vinzs, 1993).

#### خامساً: عدم التأكد:

ببني التخطيط الاستراتيجي على حال عدم التأكد، حيث أن المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض، وتحتوي الأخطار وحالات عدم التأكد، وما يملكه من معلومات قليلة بشأنها، مع صعوبة التنبؤ المستقبلي لها، الأمر الذي يستلزم تعاون ومشاركة جميع المستويات الإدارية ذات العلاقة، لتوضيح المشاكل والقيود المستقبلية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والفرص والتهديدات البيئية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي لمواجهة حالات عدم التأكد (الركابي، 1999).

#### سادساً: المرونة:

وهي أن تكون المنظمة قادرة على التحول من استراتيجية الأخرى عند تغير الظروف البيئية وهذا يتطلب المرونة والاستراتيجية لتطوير الموارد المختلفة وتنميتها، ويتطلب أن تكون المنظمة متعلمة، وهنا يجب على المنظمة أن تعرف بأن المعلومات والتغيرات البيئية يمكن أن تغير السلوك، وتعود إلى إعادة التنظيم،

مرة أخرى، لذلك لا بد من يمتاز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة والقدرة على التحرك من استراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية.

#### سابعاً: الهيكلية:

خلصنا إلى أن التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تسعى لتأسيس الأهداف الأساسية والاستراتيجيات والسياسات، وتطوير الخطط التفصيلية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأغراضها الرئيسية.

#### التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

قبل حوالي أكثر من 28 عاماً نادى العالم والباحث هو جز بأن على مدير المدرسة ان يقدم شيئاً جديداً في مدرسته وان يحدث تغيراً في مختلف الجوانب داخل هذه المؤسسة، لكون ان المدير هو القائد التعليمي والتربوي في المدرسة وهذا ما هو سائد لدى معظم الباحثين والمجتمعات وما يجب ان يكون عليه المدير، لكونه مطلع بالمهام الحيوية داخل هذه المؤسسة والتي تمثل اتخاذ القرارات والإجراءات، والقدرة على التعامل مع صراعات العمل وادارتها والتكيف معها، والاعتماد بمفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة خاصة ونحن في خضم ثورة معرفية عالمية أو ما يسمى بالمدرسة المنفتحة. كذلك من ضمن المهام الحيوية التي تعتبر من اختصاصات مدير المدرسة هو تنظيم الاتصال والتواصل بين العاملين في المؤسسة وبين المجتمع الخارج بكافة اطباقه، ومن هنا فإن الحاجة أصبحت عامة إلى استدعاء التخطيط الاستراتيجي داخل المدرسة وضمن أولويات مدير المدرسة، بهدف حل المشكلات المختلفة والقدرة على تحسين جودة العملية التعليمية التعليمية وكذلك التماشي مع متطلبات المعرفة الحديثة واستخدام أحدث الوسائل والطرق المستخدمة في مجال التدريس، وتحسين البيئة الداخلية للمدرسة والقدرة على إتحاد التفاعل البناء بين المدرسة والمجتمع فيما يخدم المجانين وكما بنا سابقاً بان التخطيط الاستراتيجي الناجح هو الإدارة الناجحة في احداث التغيير الإيجابي خاصة داخل المدرسة، والتخلص من العمل التقليدي الروتيني الذي عاشته المدارس الفترة طويلة (أحمد، 2009:46).

إن التخطيط الاستراتيجي المدرسي كمفهوم حديث يعني التخطيط بعيد الأمد الذي يحوي في جوهره الاستعداد والجاهزية لمواجهة احتمالات ممكنة لكنها لازالت غير مؤكدة، أي بمفهوم آخر هو إضافة بعض النمذجة إلى على مختلف المتغيرات بحيث يكون التنبؤ بالمستقبل شيء تمكنا وأكثر منطقية وبالتالي يكون بناء الخطط أكثر واقعية تتماشى مع البيئة غير المستقرة التي تنشط ضمنها المدرسة، إذن فهو تلك العملية التي يقوم بها مدير المدرسة وفريق العمل المدرسي المشكل من قبله في عملية التخطيط من خلال وضع تصور مستقبلي عام للمدرسة، والمتمثل في تغيير وتطوير مختلف العمليات والإجراءات

والوسائل الضرورية لتفعيل ذلك التصور المستقبلي، والحد من المشاكل والعقبات ومواجهة التحديات وتذليل الصعوبات في البيئتين الداخلية والخارجية التي تؤثر على العمل المدرسي، من خلال توظيف كافة الإمكانيات وتسخير كافة الموارد المتاحة وتوظيفها بطريقة صحيحة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

#### 1- دراسة: " ناهد محمد عبد الفتاح (2018):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للإبداع الإداري كأحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة لتطوير الأداء الإداري، وهدفت إلى الوقوف على دور الإبداع الإداري في تطوير إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، وإيضاً هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم للإبداع الإداري، وكما هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية لإدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأساليبه وادواته المختلفة للتعرف على واقع الإبداع الإداري، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة طبقت على عينة من المديرين والمعلمين بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها التقليدية في حل المشكلات، غياب مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار وقلة الحوافز الداعمة للتطوير وإيضاً وجود صراع تنظيمي لضعف المهارات الإدارية، وقد استفادت الدراسة الحالية من مقترحات تطوير الإدارة المدرسية على ضوء اتجاه إداري معاصر، وقد اتفقت الدراسة على المرحلة المنوطة بالتطوير وأيضاً الحدود الجغرافية وهي محافظة الفيوم الممثلة لمحافظة صعيد مصر.

#### 2- دراسة: " كرم عبد الله عبد المولى" (2014):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع برامج إعداد مدير المدرسة في المرحلة الابتدائية في مصر، والتعرف على الصعوبات والتحديات التي تواجه تطوير برامج إعداد مدير المدرسة، والإعداد الجيد لمدير المدرسة الابتدائية من خلال تأهيلهم للقيام بمسئولياتهم، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أكثر البنود موافقة هي ضرورة وجود هيئة قومية مستقلة لإعداد القيادات التربوية وأهمية حصول المديرين على رخصة مزاولة المهنة لفترة زمنية وتحدد إجراءات محددة، وضرورة وجود شراكة بين الجامعات ووزارة التربية والتعليم لإعداد المديرين، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في تطوير برامج إعداد مديري المدارس الابتدائية بناء على الدراسات النظرية للاتجاهات العالمية السائدة في مجال الإدارة التربوية، ودراسة الواقع الفعلي لمنظومة إعداد مديري المدارس في مصر. كما استفادت الدراسة الحالية من التعرف على معايير تطوير وتصميم المواد التدريبية لبرامج الإعداد، والأدوات المستخدمة في عملية التقييم، مع ضرورة

استخدام التكنولوجيا الحديثة من حيث العروض التقديمية واستخدام الحاسب الآلى وشبكات النت وبرامج التعلم عن بعد.

### 3- دراسة: " هبة الله أحمد ألهم " (2014):

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم القيادة التحويلية، والتعرف على طبيعة الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي، وأيضاً الكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لأسلوب القيادة التحويلية، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على مديري ومعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوجد فروق دالة إحصائية بين استجابات المديرين والمعلمين الصالح المديرين حول المحاور الخاصة بدور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري، وهذا يشير

إلى تحيز المدير الأداء في العمل، وظهوره بشكل مثالي في تطبيق القيادة التحويلية، وانتهت الدراسة بوضع التصور المقترح لتحسين الأداء الإداري باستخدام أسلوب القيادة التحويلية، وقد استفادت الدراسة الحالية من تحديد طبيعة الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر، وأيضاً مفهوم القيادة وأنواعها، بالإضافة إلى التصور المقترح لتحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر.

### 4- دراسة: " ولاء كمال عبد السلام - (2012):

هدفت الدراسة الى عرض وتحليل أهم المتغيرات والعوامل البيئية، الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء مديري مدارس التعليم الابتدائي في مصر، وكذلك التعرف على واقع أداء مديري مدارس التعليم الابتدائي والقوى الثقافية المؤثرة في الأداء، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي على عينة من بعض مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بنى سويف، وتوصلت الدراسة الى نتائج من أهمها وجود قصور في أداء مديري المدارس يرجع الى معايير اختيار وتقييم المديرين التقليدية، ايضاً اهمال تفعيل المديرين للعلاقات الانسانية كأحد الاتجاهات الإدارية لتطوير الأداء، وقد استفادت الدراسة الحالية من واقع أداء مديري المدارس الابتدائية، من حيث المفهوم، والمبادئ، والمحاور والأهداف، وايضاً مقترحا لاهتمام بتعديل أساليب التنمية المهنية لتحسين وتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مدخل العلاقات الانسانية.

### 5- دراسة: " إبراهيم مخيمر المتولى (2011):

هدفت هذه الدراسة الى تنمية كتابات مديري المدارس الابتدائية في ضوء الجودة والاعتماد التربوي وذلك من خلال التدريب والتأهيل وإعداد مديري المدارس الابتدائية عن طريق برنامج تدريبي وفقاً لقائمة من

الكفايات الإدارية المعدة مسبقاً، وايضا التعرف على معايير ومجالات الجودة والاعتماد التربوي واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها قلة استخدام الاتجاهات الإدارية المعاصرة بشكل كاف في المدارس الابتدائية، قلة إعداد البرامج التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتنمية كفاياتهم الإدارية، قلة إدراك مديري المدارس الابتدائية لمعايير الجودة والاعتماد. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على طرق تطوير وتنمية المهارات والكفايات الإدارية لمديري المدارس الابتدائية وتطبيقها على ضوء الجودة والاعتماد التربوي وتؤكد ايضاً هذه الدراسات على قلة تطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة في ادارة المدارس الابتدائية.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

#### 1 - دراسة بعنوان " قياس أداء مدير المدرسة - (2015):

هدفت الدراسة إلى قياس أداء مدير المدرسة باعتباره مشرف على العملية التعليمية، وذلك من خلال فهم ودراسة الواقع الإداري داخل المدرسة، التعرف على دور مدير المدرسة كمشرف أكاديمي وإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداته المقابلة مع عدد من مديري المدارس لمراحل مختلفة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها تنفيذ برامج إشراقية جديدة، وتقييم تنفيذ هذه البرامج والتوجيه والتدريب لرفع الكفاءة المهنية، وأخيراً قياس أداء مديري المدارس، وقد استفادت الدراسة الحالية من التصور المقترح لزيادة فاعلية دور المديرين وتطوير أدائهم الإداري ومن برامج التدريب لرفع كفاءتهم المهنية.

#### 2-دراسة بعنوان " تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في كينيا (2012):

هدفت الدراسة إلى وضع برنامج تدريبي داخلي لتقييم المديرين في المدارس الثانوية، وذلك لتطوير الأداء، والوقوف على نقاط الضعف وعلاجها، ونقاط القوة وتدعيمها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و أدواته المقابلة الشخصية، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن دور مدير المدرسة أصبح أكثر تعقيداً بشكل كبير، وذلك لأن أدوارهم مثالية وبعيدة عن الأدوار الفعلية، وأن لديهم قصور في الاتصال المجتمعي، وتم الاستفادة من هذه الدراسة في وضع الإطار النظري للدراسة الحالية، وأيضاً في وضع التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس.

#### 3-دراسة بعنوان " دراسة استكشافية عن مدى تطبيق مديري المدارس للممارسات القيادية بعد خضوعهم لبرامج تدريبية في فنلندا " (2011)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للمديرين للتعامل مع الصعوبات التي تقابلهم في ادارة المدرسة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واتبعت الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية لجمع

البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن محتوى البرامج التدريبية التي خضع لها المديرين تشكل المصدر الرئيسي للممارسات القيادية، وأصبح المديرين أكثر كفاءة ومقدرة على ممارسة أساليب القيادة المختلفة القائمة على الإبداع والتعاون والمشاركة، وقد أشارت النتائج أيضاً إلى حاجة مديري المدارس إلى برامج تدريبية إضافية تتعلق بإدارة التحديات الحديثة وتعزيز تطوير الأداء في مدارسهم وقد استفادت الدراسة الحالية في التوصل إلى بعض الحلول لمعالجة مشكلات تطوير الأداء لمديري المدارس الابتدائية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

1- **الموضوع العام:** تشاركت غالبية الدراسات السابقة - مثل دراسة ناهد عبد الفتاح (2018) وهبة الله ألهم (2014) وولاء عبد السلام (2012) - في اهتمامها بتحسين الأداء الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي، وركزت على الإبداع الإداري أو القيادة أو برامج الإعداد كمدخلات رئيسية للتطوير.

2- **المنهج المستخدم:** اعتمدت جميع الدراسات على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل الواقع الميداني للمدارس. وهذا يتوافق مع الطابع المكتبي لدراستنا، والتي استندت على التحليل المكتبي للدراسات السابقة ضمن إطار وصفي تحليلي.

3- **العينة المستهدفة:** استهدفت معظم الدراسات فئات ذات صلة مباشرة بالإدارة المدرسية مثل المديرين والمعلمين، ما وفر بيانات من زوايا متعددة حول واقع الإدارة.

4- **الأدوات المستخدمة:** غالبيتها استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يُظهر توجهها موحداً في أدوات القياس المستخدمة في البحوث التربوية الميدانية.

5- **نتائج مقاربة:** أجمعت الدراسات على وجود ضعف في تطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة، وغياب الحوافز، وقصور في الإعداد المهني للمديرين، وعدم فعالية بعض أساليب القيادة، وهي قضايا تُعد منطلقاً أساسياً لدراستنا الحالية.

يتضح من خلال المقارنة أن دراستنا المكتبية تتسجم من حيث الموضوع والمنهج العام مع الدراسات السابقة، وتختلف عنها من حيث طبيعة التنفيذ (مكتبية لا ميدانية)، ما يمنحها ميزة التركيب والتحليل المقارن المتعدد للمصادر. وقد وفّرت الدراسات السابقة أساساً متيناً لدعم توجه الدراسة، كما أمدتها بنماذج واقعية قابلة للتطبيق أو الاستفادة منها عند وضع تصورات تطويرية مستقبلية. إجراءات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لنتائج الدراسات السابقة.

## الخاتمة:

مما سبق يتضح أن العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي وجودة أداء المؤسسات التعليمية علاقة وثيقة الصلة، وأن النجاح والاستمرار والتقدم لأي مؤسسة تعليمية مرتبط بالتخطيط المنظم، ولذلك على جميع المؤسسات التعليمية ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي، لكي ترى نفسها موجودة في المستقبل وإلا ستصبح من الماضي، كما أوضح الباحث في هذه الدراسة.

## نتائج البحث:

من خلال استقراء الباحث للدراسات السابقة والاطار النظري للبحث يستخلص جملة من النتائج وهي:

- 1- التأكيد على أهمية الأخذ لبعض المداخل الحديثة لتطوير أداء مدير مديري مدارس التعليم الأساسي.
- 2- التأكيد على ضرورة تطوير أداء مديري المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة.
- 3- تأكيد الدراسات السابقة على أن مرحلة التعليم الأساسي تتمتع بمجموعة من الخصائص والصفات التي تميزها عن غيرها من المراحل، والتي يجب التعامل معها جيداً فهي تحتاج الى قيادة تعي أهمية هذه المرحلة.
- 4- ضرورة تفعيل العلاقات الانسانية ومشاركة جميع العاملين في صنع القرار واتخاذة لحل المشكلات.

## التوصيات:

- 1- تشجيع المجتمع المحلي على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي بصفته شريكاً.
- 2- ضرورة اتاحة الفرصة لجميع العاملين فالحقل التعليمي للمساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

## المقترحات:

- 1- إجراء دراسات متماثلة على التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأزمات التعليمية.
- 2- إجراء دراسات متماثلة على التخطيط الاستراتيجي لمراحل تعليمية مختلفة.

## المراجع:

- 1- الشرقاوي، علي، 2002، العملية الإدارية، الدار الجامعية، مصر.
- 2- الجبوري، حسين، 2010، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، الدار العربية للعلوم، بيروت.
- 3- مشعان، ربيع الهادي، 2015، التخطيط التربوي،

- 4- عزت، عبدالجواد محمد، 2013، التخطيط الاستراتيجي، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، مصر.
- 5- مهدي، فوزية، 2007، تقويم مرحلة التعليم الأساسي، دار جامعة الخرطوم للنشر، الخرطوم.
- 6- الطليطي، عمر، 2010، تطبيق إدارة الجودة، الدار العربية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- 7- متولي، غنيمة محمد، 2017، نشأة مفهوم التخطيط التربوي، دار النشر للمعارف، مصر.
- 8- خميس، يوسف موسى، 1999، مدخل الى التخطيط، دار الشروق، الأردن.
- 9- خبير، علي، تعاريف الأداء الوظيفي، منتدى الموارد البشرية، سلطنة عمان.
- 10- الجامودي، جميل، 1997، التخطيط في التجربة الأردنية، دراسة غير منشورة، عمان، الأردن.
- 11- عبدالباقي، أحمد، 1984، مدخل الإدارة التربوية، دار القلم، الكويت.
- 12- ماهر، احمد، 2009، دليل المديرين الى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
- 13- الحمد، فهاد، 1994، إطار عام موحد لأنشطة المسح البيئي، التخطيط، المراقبة، بالتطبيق على وكالة وزارة البرق والبريد والهاتف لتشغيل والصيانة في المملكة العربية السعودية، الإداري.
- 14- أبو حقف، عبدالسلام، 1992، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 15- الركابي، كاظم نزار عطية، 1999، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية: دراسة ميدانية على عينة من مديري المنشآت الصناعية العراقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- 1-Robert, Mitchel kusy(1993), Organization Development And change, 5<sup>th</sup> ed, west publisishig St. paul.