Contemporary Studies Journal in Education and Psychology
مجلة الدراسات المعاصرة في التربية وعلم النفس
P-ISSN: 3079-773X || E-ISSN: 3080-3772 || ISI: 0.746 || SJIF: 3.251 || SAJI 1.81
Vol 2, Issue 3, Sep 2026

التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبيا: تصور مقترح

*Strategic Planning for Secondary School Principals in Sabya Governorate: A Proposed Framework**

د. ساره على محسن بكري: دكتوراه الإدارة التربوية – أصول التربية، المملكة العربية السعودية.
***Dr. Sarah Ali Mohsen Bakri**: PhD in Educational Administration – Foundations of Education, Saudi Arabia.*

Email: sarabkri1122@gmail.com

DOI https://doi.org/10.56989/csjep.v2i3.96

* Receiving date: 23-07-2026.
* Accepting date: 25-08-2026.
* Publishing date: 15-09-2026.

P-ISSN: 3079-773X || E-ISSN: 3080-3772 || ISI: 0.746 || SJIF: 3.251 || SAJI 1.81
Vol 2, Issue 3, Sep 2026

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي، والكشف عن واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبيا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ووضع تصور مقترح يساعد مديري المدارس الثانوية على تطبيقه بصورة أكثر فاعلية. وانطلقت الدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي بوصفه مدخلًا إداريًا يسهم في تحديد الرؤية والأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتوجيه الموارد، وتحسين عملية اتخاذ القرار، ومواجهة التغيرات والتحديات المستقبلية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكونت من 30 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسة، هي: صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقويم الاستراتيجية. وطُبقت الأداة على عينة بلغت 151 مديرًا من مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبيا، من مجتمع بلغ 503 مديرين، بنسبة بلغت 30.02%. وتمت معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS، من خلال التكرارات، والنسب المئوية، والأوزان النسبية، واختبار كا²، واختبار (ت)، وتحليل التباين. وأظهرت النتائج أن واقع أداء مديري المدارس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي جاء بوزن نسبي عام بلغ 74.02%، حيث جاء بُعد تنفيذ الاستراتيجية في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 74.80%، يليه بُعد صياغة الاستراتيجية بوزن نسبي بلغ 74.24%، ثم بُعد تقويم الاستراتيجية بوزن نسبي بلغ 73.03%. كما كشفت النتائج عن أهمية توظيف التطبيقات التكنولوجية، وتخصيص الموارد المالية، وإشراك الأطراف المعنية، والمتابعة المستمرة في عملية التخطيط والتنفيذ، مع وجود حاجة إلى مزيد من الاهتمام بتحديد الرؤية والأهداف، ومؤشرات الأداء، وعمليات التقويم الدوري. وفي ضوء النتائج والإطار النظري والدراسات السابقة، قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبيا، يقوم على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيئة المدرسية، وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف، وتحديد متطلبات التنفيذ، وتنفيذ الخطة ومتابعتها وتقويمها بصورة مستمرة، بما يعزز فاعلية الإدارة المدرسية وجودة الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الإدارة المدرسية، التعليم الثانوي، مديرو المدارس، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقويم الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، اتخاذ القرار، محافظة صبيا.

Contemporary Studies Journal in Education and Psychology
مجلة الدراسات المعاصرة في التربية وعلم النفس
P-ISSN: 3079-773X || E-ISSN: 3080-3772 || ISI: 0.746 || SJIF: 3.251 || SAJI 1.81
Vol 2, Issue 3, Sep 2026

Abstract:

The study aimed to identify the conceptual framework of strategic planning in pre-university education, examine the current performance of secondary school principals in Sabya Governorate in implementing strategic planning, and develop a proposed framework to help secondary school principals apply it more effectively. The study was based on the importance of strategic planning as an administrative approach that contributes to defining the vision and objectives, analyzing the internal and external environments, allocating resources, improving decision-making processes, and addressing future changes and challenges. The study adopted the descriptive method and used a questionnaire as a data collection instrument. The questionnaire consisted of 30 items distributed across three main dimensions: strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation. The instrument was administered to a sample of 151 secondary school principals in Sabya Governorate, drawn from a population of 503 principals, representing 30.02% of the total population. The data were statistically analyzed using SPSS through frequencies, percentages, relative weights, the chi-square test (χ^2), the t-test, and analysis of variance (ANOVA). The results showed that the overall level of principals' performance in implementing strategic planning reached a relative weight of 74.02%. The strategy implementation dimension ranked first, with a relative weight of 74.80%, followed by the strategy formulation dimension with 74.24%, and the strategy evaluation dimension with 73.03%. The findings also highlighted the importance of utilizing technological applications, allocating financial resources, involving relevant stakeholders, and ensuring continuous follow-up in the planning and implementation processes, while indicating a need for greater attention to defining the vision and objectives, performance indicators, and periodic evaluation processes. In light of the findings, theoretical framework, and previous studies, the study proposed a framework for implementing strategic planning in secondary schools in Sabya Governorate based on promoting a culture of strategic planning, analyzing the school environment, formulating the vision, mission, and objectives, identifying implementation requirements, and continuously implementing, monitoring, and evaluating the plan in a manner that enhances the effectiveness of school administration and the quality of institutional performance.

Keywords: Strategic Planning, School Administration, Secondary Education, School Principals, Strategy Formulation, Strategy Implementation, Strategy Evaluation, Institutional Performance, Decision-Making, Sabya Governorate.

الإطار المنهجي للدراسة:

المقدمة:

تُعد المدرسة إحدى المؤسسات التربوية التي تحوي نظامًا تربويًا، وثقافيًا، واجتماعيًا، ويرتبط بالعديد من العوامل المجتمعية المباشرة وغير المباشرة، ولما كان الإنسان يشكل المتغير الأساسي في هذا النظام، فإن من الطبيعي أن يتأثر نجاح هذه المؤسسة بنجاح العاملين فيها، ويُنظر إلى مدير المدرسة على أنه الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والمحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية، والموجّه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، فهو الإداري والقائد التربوي المعيّن للإدارة وقيادة المدرسة، كما أنه الشخص الذي أُنيطت به مهمة رئاسة هذه المؤسسة وقيادتها من الناحية الرسمية.

ولما كان التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤية والأهداف، وذلك لأن المؤسسات والمنظمات لا تخلو من وجود خطة استراتيجية خاصة بها، وأن هذه الخطة تعمل على توفير متطلبات المنظمة لكي تحقق الاستقرار والنمو باعتبارها أساسًا لإنجاز الخطط وتحقيق الأهداف، لذلك نجد أن معظم المدارس لديها خطة استراتيجية، وذلك وفقًا لإمكانياتها، والتي تكون غالبًا مشتقة من استراتيجيات التعليم الموجودة في الدولة (الغامدي، 2021، 188).

ويلعب التخطيط الاستراتيجي دورًا مهمًا في تقدم وازدهار الدول والمجتمعات، وكذلك منظمات الأعمال المختلفة، ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدم لغرض واحد، وهو مساعدة المؤسسة في أداء أعمالها على أفضل صورة ممكنة، ويُمكّن التخطيط الاستراتيجي الهيئات من التركيز على الأولويات والعمل على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة من حولها، ويضمن للأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة القدرة على العمل في اتجاه واحد لتحقيق الأهداف نفسها (المطيري، 2020، 392).

مما سبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا كبيرًا في تحقيق حاجات وأهداف المؤسسة التعليمية، خاصة المدارس، فهو يعمل على تلبية رغبة كلٍّ من الطلاب والمجتمع، وهذا ينعكس بدوره على تحسين العملية التربوية، خاصة في ظل التقدم الهائل في مجال التكنولوجيا والانفتاح والتطور في مجال مبادئ الأنظمة التعليمية، والتأكيد على أهمية تبني الأنظمة التعليمية مدخل التخطيط الاستراتيجي، وذلك لما له من مميزات متعددة في تطوير العملية التعليمية والارتقاء بها.

مشكلة البحث:

ظهرت العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي زادت من فاعلية الإدارة المدرسية في أداء مهامها وتحسين وتطوير هذه المهام، وقد ساعد ذلك على إنتاج طرق جديدة في صياغة الاستراتيجيات

المخططة للمؤسسات، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات مستمرة بمواكبة تلك المستجدات، وهذا يتطلب من المؤسسات التعليمية أن تقوم بوضع استراتيجيات محددة لها من خلال التنبؤ بالمستقبل والتخطيط الجيد في عملية الإدارة والسعي نحو تبني رؤية جديدة لمواكبة التغيرات المستمرة (السعودي، 2022، 241).

ويُعد مدير المدرسة هو المحرك الأساسي للمؤسسة التربوية، وذلك من خلال توفير مجموعة من الكفايات التربوية والقدرة على إدارة الوقت والعمل، ويُعتبر مدير المدرسة هو المحرك الأساسي للمؤسسة التربوية، وذلك من خلال توفير مجموعة من الكفايات التربوية والقدرة على إدارة الوقت والعمل بشكل جماعي، مما يجعله يقوم بدفع العاملين وتحفيزهم والقيام برفع الروح المعنوية لهم، وامتلاكه لسمات متعددة تميزه عن غيره، ومنها المبادرة، والديمقراطية، والذكاء، والمرونة، واحترام الآخرين، كما أن لديه القدرة الكاملة على تحمل المسؤولية وإحداث التغييرات لمواكبة التطورات والمستجدات الحديثة، لذلك فإن عملية تطوير الأداء الوظيفي للمدير تعتبر من أهم متطلبات العصر الحالي (خاطر، 2015، 177).

ومن أهم مرتكزات التخطيط الاستراتيجي هو وضع أهداف واقعية ضمن الإمكانات المتاحة، وهذا يتطلب توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك، والقيام بتهيئة العاملين لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وأن تكون الخطة الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية المتسارعة، وكذلك التركيز على تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووسائل الاتصال، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي الفعال توافر المعرفة الكافية لدى المديرين عن نقاط القوة والضعف داخل المدرسة، وكذلك الخبرة الكافية في الإدارة الاستراتيجية وطرق ممارستها، وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من Hasselkorn (2000)، وكذلك دراسة Wheelen & Hunger (2012).

ويُعد مدخل التخطيط الاستراتيجي من المداخل الإدارية التي تمكّن المدارس من مواجهة التحديات التي تواجهها، وذلك لأنه عملية فكرية تصورية مستقبلية تضع المدرسة من خلال العمليات والإجراءات اللازمة لبلوغ المستقبل، وذلك من خلال الجهود التشاركية لكافة المهتمين بالعملية التعليمية، والعمل على تحسين عملية اتخاذ القرار وفهم البيئة الخارجية التي تحيط بالمدرسة (السنيدي، 2020، 3).

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، مثل دراسة الشاعري (2007، 140)، فقد أكدت الدراسة على صعوبة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة نتيجة صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل، كما أن دراسة البيشي (2014)، ودراسة فواز (2008، 37) رأت أن ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، وشيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي، وضعف الدعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة العليا

للعمل الاستراتيجي، يؤثر على معدل تحقيق الأهداف في المدارس، بالإضافة إلى العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية، ومنها دراسة الزنفلي (2012)، ودراسة الحايك (2018)، ودراسة عبد الوهاب (2020)، ودراسة العلوان (2018)، التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تحقيق النهوض بالمؤسسات.

وبناءً على ما انتهت إليه الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي وضرورة تفعيله في المدارس، خاصة مدارس التعليم الثانوي، أمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: "كيف يُمكن ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبيا؟"

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

1. ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي؟
2. ما واقع التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبيا؟
3. ما التصور المقترح لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبيا لتطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي.
2. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبيا.
3. وضع تصور مقترح لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبيا لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

أهمية البحث:

تتضح **الأهمية النظرية** من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الثانوي، والعمل على تطوير أساليب التعليم، وإثراء الجانب النظري الذي يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، مما ينتج عنه إثراء المكتبة العربية بالدراسات التي تتعلق بهذا المجال، وتوجيه نظر القائمين على العملية التعليمية إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في العملية التعليمية بصفة عامة، ومدارس التعليم الثانوي بصفة خاصة.

ويكتسب البحث **الأهمية التطبيقية** من خلال ما سيطرحه من مقترحات لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي، في ظل المتغيرات التي يشهدها القطاع التعليمي، والذي يُعد من أهم القطاعات؛ حيث يلقي البحث الضوء على التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم الثانوي، فضلًا عن الاستفادة من نتائج البحث واعتبارها مرجعًا لمديري المدارس في المرحلة الثانوية لتطبيق

التخطيط الاستراتيجي في الميدان التربوي، وفتح المجال للبحوث التكميلية المتعلقة بمجال التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية.

مصطلحات البحث:

- **الاستراتيجية:** تُعرَّف إجرائيًا بأنها وسيلة لتشكيل الأهداف طويلة الأجل في المدارس الثانوية بشكل صريح، وتحديد البرامج الرئيسة المطلوبة لإنجاز مجموعة من الأهداف المحددة واستغلال الموارد المتاحة.
- **التخطيط الاستراتيجي:** يُعرَّف بأنه: "عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات التطوير الفعال لأداء مديرات المدارس الثانوية بمحافظة صبيا".
- **الخطة الاستراتيجية للمدرسة:** تُعرَّف إجرائيًا بأنها: "خطة طويلة الأجل تحدد فيها رؤية المدرسة ورسالتها وقيمها، وأيضًا تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق تلك الأهداف".
- **التصور المقترح:** يُعرَّف إجرائيًا بأنه مخطط إجرائي يساعد مديري مدارس التعليم الثانوي على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي

يُعد التخطيط الاستراتيجي من العمليات الإدارية الأساسية التي تساعد المؤسسات التعليمية على مواجهة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، من خلال تحديد الرؤية المستقبلية، وصياغة الأهداف، وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها، بما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتحقيق التطوير المستمر. وقد أكدت دراسة الحريري (2007) أهمية التخطيط باعتباره وسيلة علمية تمكّن الإنسان والمؤسسات من استشراف المستقبل وتحقيق الإنجازات والطموحات، في حين أشارت دراسة الشاعر (2007) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه مديري المدارس في ظل التطورات المتسارعة، الأمر الذي يستلزم امتلاك المديرين والمعلمين مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة، والوعي بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي وأساليبه ومناهجه.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي؛ فقد عرّفه Department of Finance (1998) بأنه عملية تتضمن وضع أهداف طويلة المدى وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها، ودمج الجودة في

تخطيط العمل وتطويره وتطبيقه وقيادته من قبل الإدارة العليا، استنادًا إلى رؤية مستقبلية للمؤسسة، وتحليل وضعها الحالي والبيئة الداخلية والخارجية، وتوافر البيانات والمعلومات.

ويرى إبراهيم (2017، ص. 86) أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على استكشاف الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف، وتوظيف الموارد البشرية وغيرها من موارد المؤسسة لاستثمار الفرص، وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط. ويؤكد آل مسلط (2018، ص. 200) أنه عملية لتحويل الاستراتيجية إلى إجراءات عمل من خلال بناء تصور مستقبلي للمؤسسة قائم على نتائج التحليل البيئي، وتحديد البدائل الاستراتيجية المنبثقة من أهداف المؤسسة ورسالتها. كما يراه عياصرة (2018، ص. 98) استراتيجية قائمة على أسس علمية تستفيد من خبرات الماضي، وتحلل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، بهدف الانتقال بها من وضعها الحالي إلى مستوى من المنافسة المستمرة.

ويشير العتوم (2019) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل الاتجاه الذي يوجه المؤسسة نحو المسار الصحيح، من خلال جهد منظم لإنتاج القرارات والنظم والخطط اللازمة لتحقيق الأهداف والتميز في الأداء والإنتاجية. أما أبو سوار (2019، ص. 40) فيؤكد أنه عملية مستمرة ترتبط بالقرارات المستقبلية المتعلقة بتطور المؤسسة وتنميتها على المدى البعيد، مع تحديد الخطوات والأساليب والمعايير اللازمة لقياس مستوى التقدم.

وفي ضوء ما سبق، يُعرَّف التخطيط الاستراتيجي إجرائيًا في الدراسة بأنه: عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول، بما يحقق متطلبات التطوير الفعال لأداء مديرات المدارس الثانوية بمحافظة صبيا.

ويتضح من التعريفات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي عملية شاملة ومتكاملة ومرنة، تقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والتفاعل المستمر بين التخطيط والتنفيذ، وتوظيف التغذية الراجعة، والاستناد إلى رؤية ورسالة واضحتين، مع توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، بما يمنح المؤسسة التعليمية قدرة أكبر على الاستقلالية والتطوير وتحقيق التميز.

ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي

أوضحت دراسة البلوشي (2015) أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحليل الواقع من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتنمية قدرات مدير المدرسة على مواجهة التحديات المستقبلية، وتحديد الأدوار والقدرات والأطر الزمنية اللازمة لتحقيق الأهداف. كما يسهم في تعزيز العمل بروح الفريق، وتحسين أداء العاملين، ورفع فرص نجاح الطلاب وولائهم، وتعزيز التواصل بين

المدرسة والمجتمع المحلي، وتحقيق التوافق بين المتغيرات الداخلية والخارجية، وتحديد الاتجاه والأهداف طويلة المدى للمدرسة.

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي

تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه منطلقًا أساسيًا لتنظيم العمل التربوي وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، وتقليص الفجوة بين الواقع والمستقبل، وتوظيف الموارد بصورة أكثر كفاءة، وتحسين الأداء وحل المشكلات. كما يساعد على تحقيق التعاون والتكامل بين المشاركين في العملية التعليمية، وتوفير إطار علمي لاتخاذ القرارات.

وأكدت دراسة الشاعر (2007) أن أهميته تتمثل في تمكين الإدارة العليا من وضوح المهام والمسؤوليات، وفهم البيئة المعقدة المحيطة بالمؤسسة، وتوفير أدوات لاتخاذ القرارات، مثل محاكاة المستقبل، وتطبيق منهج النظم، والمشاركة في تحديد الأهداف وقياس الأداء.

رابعاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي

أوضحت الهاشمي (2020، ص118) أن التخطيط الاستراتيجي يتصف بعدد من الخصائص، أبرزها الشمولية والتكامل من خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية، والمرونة في التعامل مع التغيرات والتنبؤ بها، والمشاركة من خلال إشراك العاملين والأطراف ذات العلاقة، إضافة إلى دوره في تخصيص الموارد والتنبؤ بالتكاليف والعوائد وتحديد الأولويات.

كما يزود المؤسسة بفكر رئيسي يساعدها على مراجعة أهدافها وخططها وسياساتها، ويدعم اتصالها بالمجموعات المختلفة في بيئتها والتعرف على المخاطر، ويساعد على تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى. وبناءً على ذلك، يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية منهجية، تحليلية، تنبؤية، تشاركية، ومستمرة، تتسم بالمرونة والاستجابة للظروف المتغيرة.

خامسًا: عناصر التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي

أشارت دراسة السيد محمد (2021) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن مجموعة من العناصر المتكاملة، تبدأ بالمسح البيئي وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات والموارد البشرية والمادية، ثم صياغة الاستراتيجية من خلال تحديد الرؤية والرسالة والأهداف والخطط والسياسات والبدائل المناسبة.

وتتضمن العملية كذلك تنفيذ الاستراتيجية عبر تحويل الخطط إلى برامج وإجراءات عملية وتوزيع المسؤوليات والأعمال، ثم التقييم والرقابة من خلال متابعة التنفيذ، وتوفير التغذية الراجعة، وتحديد معايير الأداء وطرق قياسه.

وأكد العتوم (2019، ص144) ضرورة توافر عدد من الشروط لنجاح التخطيط، من أهمها واقعية الأهداف، ومراعاة الأولويات، والمرونة، والتوازن بين الطموحات والإمكانات المادية والمعنوية، وعدالة توزيع الميزانية وفق أولويات التطوير، وتوفير الكوادر الفنية القادرة على التخطيط والتنفيذ.

سادسًا: مراحل التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل مترابطة، تبدأ بصياغة الرؤية الاستراتيجية التي تحدد المستقبل المرغوب للمؤسسة، بالاستناد إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد البدائل المناسبة. وتوضح الهاشمي (2020، ص. 122) أن الرؤية تمثل المسار المستقبلي والصورة الذهنية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

ثم تأتي مرحلة تحديد رسالة المنظمة التي تمثل الأساس الذي تُبنى عليه الأهداف والغايات والخطط الاستراتيجية، وتوجه عملية اختيار البدائل وتحديد مسار العمل. وقد أوضح السبكي (2019، ص. 23) أن الرسالة تساعد أعضاء المؤسسة على فهم المهام والأنشطة المطلوبة منهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما تؤكد الهاشمي (2020، ص. 123) أن وضوح الرسالة وملاءمتها للبيئة شرط لفاعلية الإدارة الاستراتيجية، وأنها تؤدي دورًا محوريًا في بناء الاستراتيجية.

بعد ذلك تأتي مرحلة تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية، حيث تمثل الغايات النتائج بعيدة المدى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتترجم الرسالة إلى اتجاهات أكثر تحديدًا، وتوجه السياسات والخطط وعمليات اتخاذ القرار، مع ضرورة قابليتها للقياس والتحقق. وقد أشار السبكي (2019، ص2) إلى أهمية اتساق الغايات مع رسالة المؤسسة وشمولها لمجالات العمل والفئات المستفيدة واتسامها بالمدى الزمني الطويل.

وتتضمن المراحل كذلك التحليل الاستراتيجي للبيئة، الذي يهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وفهم قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات واستثمارها في تحقيق أهدافها. ويقسم الزهراني (2020، ص169) التحليل إلى تحليل للبيئة الخارجية، بما تتضمنه من متغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية وقانونية وثقافية وتكنولوجية ومعرفية، وتحليل للبيئة الداخلية، بما تشمله من الهيكل التنظيمي والاتصالات والقيادة والموارد البشرية والمادية.

سابعًا: متطلبات التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي

يتطلب التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي تهيئة المؤسسة وإقناع الإدارة العليا بأهميته، وضمان مشاركة العاملين، وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة وتحليلها وتحديثها، واستمرار التفكير الاستراتيجي وربط الحوافز بإنجاز الاستراتيجية، وإعطاء الإدارة العليا التخطيط الاستراتيجي أولوية كافية، إلى جانب تعريف العاملين بمراحله وأهدافه ومتطلباته.

وأكدت دراسة الشهري (2010، ص47) ودراسة القرني (2012، ص55) أهمية توافر قدرات عالية على التصور والتخيل، وتوظيف البيانات والمعلومات والمعرفة، وتشجيع المشاركة في صنع القرار، ووجود هيكل تنظيمي واضح، وتوفير الإمكانات المادية والمهارات اللازمة، وتحديد الرؤية بوصفها حجر الأساس للتخطيط الاستراتيجي.

وعليه، فإن نجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي يتطلب تكامل مجموعة من المتطلبات، تشمل المهارات الإدارية، والموارد المالية، ونظم المعلومات والاتصال، والحوافز، والثقافة التنظيمية الداعمة للمخاطرة والابتكار، واقتناع الإدارة العليا، والمرونة في التعامل مع المتغيرات.

ثامنًا: معوقات التخطيط الاستراتيجي

تتعدد معوقات التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرزها ما يتعلق بمدير المدرسة، مثل التردد في اتخاذ القرار، والتمسك بالأساليب التقليدية، ومقاومة التغيير، ونقص المعرفة والخبرة، والخوف من التجديد، والضغط النفسي، وضعف المبادرة، والشعور بعدم كفاية الوقت. وقد أشار اليحمدي (2023، ص167) إلى هذه المعوقات، إضافة إلى الصعوبات المرتبطة بمشاركة العاملين نتيجة ضعف المعرفة بالممارسات الاستراتيجية وقلة التدريب، والمعوقات المرتبطة بالإدارة العليا التي قد تتطلب موافقتها ودعمها قبل تنفيذ الخطط، فضلًا عن صعوبة التنبؤ بالمستقبل وتعقيداته.

كما ذكر ضحاوي (2014، ص147) عددًا من المعوقات، منها عدم رغبة بعض مديري المدارس ومساعديهم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بسبب ضيق الوقت وضعف الإلمام بالمهارات اللازمة، والانطباع السلبي الناتج عن صعوبات بناء نظام التخطيط وجمع البيانات وتحليلها، وضعف الميزانيات والموارد المدرسية، إضافة إلى ارتفاع الوقت والتكلفة اللازمين لإعداد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة.

خلاصة:

يتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي يمثل مدخلًا إداريًا متكاملًا يقوم على استشراف المستقبل وتحليل البيئة وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف، ثم ترجمتها إلى خطط وبرامج قابلة للتنفيذ، ومتابعتها وتقويمها بصورة مستمرة. وتؤكد الأدبيات أن فاعليته ترتبط بتوافر القيادة الداعمة، والمشاركة، والبيانات والمعلومات، والموارد، والمرونة، والمهارات التخطيطية، في حين تحد من فاعليته مجموعة من المعوقات الشخصية والتنظيمية والإدارية والمالية. ومن ثم، فإن بناء تصور إجرائي يساعد مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بصورة منهجية يمثل مدخلًا مناسبًا لتعزيز فاعلية الإدارة المدرسية وتحسين الأداء المؤسسي.

الدراسة الميدانية وإجراءاتها:

أولًا: أهداف الدراسة الميدانية

- تتمثل أهداف الدراسة الميدانية فيما يلي:
- التعرف على مدى معرفة مديري مدارس التعليم الثانوي بالتخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبيا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم من وجهة نظر العينة.

ثانيًا: أداة الدراسة الميدانية

استبانة بعنوان واقع أداء مديري المدارس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتضمن (30) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية؛ وهذه الأبعاد هي:

- البُعد الأول صياغة الاستراتيجية، من العبارة رقم (1) إلى العبارة رقم (10).
- البُعد الثاني تنفيذ الاستراتيجية، من العبارة رقم (11) إلى العبارة رقم (20).
- البُعد الثالث تقويم الاستراتيجية، من العبارة رقم (21) إلى العبارة رقم (30).

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية عددها (30) من غير عينة الدراسة، وذلك من خلال: ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجداول التالية:

جدول (1): يوضح قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الأول بالدرجة الكلية لأبعاده

الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط
البعد الأول: صياغة الاستراتيجية	1	**0.787	البعد الثاني: تنفيذ الاستراتيجية	11	**0.755	البعد الثالث: تقويم الاستراتيجية	21	**0.758
	2	**0.582		12	**0.558		22	**0.569
	3	**0.48		13	**0.727		23	**0.71
	4	**0.815		14	**0.705		24	**0.771
	5	**0.631		15	**0.609		25	*0.432
	6	**0.743		16	**0.694		26	**0.614
	7	**0.677		17	**0.811		27	**0.774
	8	**0.578		18	**0.637		28	**0.718
	9	**0.66		19	*0.463		29	**0.675
	10	**0.829		20	**0.689		30	**0.654

** تعني أن الارتباط دال عند 0.01

* تعني الارتباط دال عند 0.05

من الجدول السابق: يتضح أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوي دلالة 0.01، مما يدل على قوة العلاقة بين درجة مفردات العبارات والدرجة الكلية لأبعاده.

جدول (2): قيم معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: صياغة الاستراتيجية	0.94	دال عند مستوى 0.01
البعد الثاني: تنفيذ الاستراتيجية	0.962	
البعد الثالث: تقويم الاستراتيجية	0.936	

من الجدول السابق: يتضح أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية له، جاءت دالة عند مستوى دلالة 0.01 مما يؤكد الاتساق التكويني

تم حساب ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة قوامها (30) فرداً من خارج عينة البحث، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام (ألفا كرونباخ)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) V.21 من خلال استخدام طريقة ألفا كورنباخ للاستبانة ككل

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة من السادة مديري مدارس التعليم الثانوي بغرض التعرف علي واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبيا، وبلغ حجم الاستبانات الصحيحة (151) من مجتمع بلغ (503) أي بنسبة (30.02%)

رابعاً: المعالجة الإحصائية

- تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) v.21 (Statistical Package for the Social Sciences)، في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (مرتفع – متوسط – منخفض)، والنسب المئوية لهذه التكرارات، وقيمة كا^2 ومستوى دلالتها، والأوزان النسبية، والترتيب.
- تم حساب قيمة كا^2 لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابات (مرتفع – متوسط – منخفض).
- اختبار ت لتحديد الفروق بين أفراد العينة حسب متغير النوع على محوري الاستبانة.
- اختبار تحليل التباين لتحديد الفروق بين أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة على محوري الاستبانة.

نتائج الدراسة الميدانية:

نتائج السؤال الأول: واقع أداء مديري المدارس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

تتضح استجابات عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، من خلال الجداول التالية:

جدول (3): يوضح استجابات عينة الدراسة حول صياغة الاستراتيجية (ن= 151)

العبارة	البدائل						الوزن النسبي	قيمة كا^2	مستوى الدلالة	الترتيب
	مرتفع		متوسط		منخفض					
	ك	%	ك	%	ك	%				
1	22	14.6	129	85.4	0	0	71.67	75.82	0.01	9
2	24	15.9	126	83.4	1	0.7	71.67	175.88	0.01	م9
3	46	30.5	102	67.5	3	2	76	97.92	0.01	م3
4	30	19.9	120	79.5	1	0.7	73	153	0.01	م6
5	31	20.5	120	79.5	0	0	73.67	52.46	0.01	5
6	29	19.2	121	80.1	1	0.7	73	156.61	0.01	6
7	53	35.1	96	63.6	2	1.3	78	87.99	0.01	1
8	47	31.1	102	67.5	2	1.3	76.67	99.67	0.01	2
9	27	17.9	124	82.1	0	0	72.67	62.31	0.01	8
10	42	27.8	109	72.2	0	0	76	29.73	0.01	3

من الجدول السابق؛ جاءت استجابات عينة الدراسة حول صياغة الاستراتيجية في جميع العبارات لصالح البديل (متوسط)، حيث جاءت قيم كا2 دالة عند مستوى دلالة 0.01، كما يتضح من الجدول أنه:

- أهمية توظيف التكنولوجيا في التخطيط الاستراتيجي: جاءت العبارة رقم (7) في نتائج الدراسة حول "توظيف التطبيقات التكنولوجية في العملية التعليمية" بالمرتبة الأولى (بوزن نسبي = 78%)، مما يعكس التقدير العالي للتكنولوجيا في تحسين الأداء التعليمي. هذا يتفق مع نتائج دراسة القحطاني (2019) التي أشارت إلى أن تطبيق التكنولوجيا ضمن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي في المدارس، وأكدت على أهمية هذا التوجه في تعزيز الفاعلية الإدارية للمديرين.
- تخصيص ميزانية لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية: حلّت العبارة رقم (8) حول "تخصيص ميزانية مناسبة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية" في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 76.67%. هذا يعكس وعي المديرين بأهمية وجود موارد مالية كافية لدعم تنفيذ الأهداف، ويتماشى هذا مع ما توصلت

إليه دراسة الهاجري (2020)، حيث أوضحت أن تخصيص ميزانية كافية يسهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي ويعزز قدرة المدارس على تحقيق أهدافها التعليمية.

- أهمية إشراك الأطراف المعنية في صياغة الاستراتيجية: جاءتا العبارتان (3) "مشاركة جميع الأطراف المعنية في صياغة الاستراتيجية" و(10) "مراجعة الاستراتيجية بناءً على التغذية الراجعة" في المرتبة الثالثة (بوزن نسبي = 76%). وهذا يبرز أهمية إشراك المعنيين في عملية التخطيط، مما يعزز دعمهم لتنفيذ الاستراتيجية. هذا يتفق مع دراسة السالم (2021) التي شددت على ضرورة إشراك جميع المعنيين (الطلاب، المعلمين، وأولياء الأمور) لضمان فاعلية الاستراتيجية وتعديلها وفقًا لتغذية راجعة مستمرة.
- وضع مؤشرات الأداء لقياس الأهداف: جاء الوزن النسبي للعبارة (9) حول "تحديد مؤشرات الأداء لقياس مدى تحقيق الأهداف" بترتيب متأخر (72.67%)، مما قد يشير إلى قلة التركيز على هذا الجانب لدى مديري المدارس، وقد قامت دراسة شمس الدين (2022) بدعم أهمية وضع مؤشرات أداء واضحة ضمن التخطيط الاستراتيجي، حيث تؤكد على أن قياس الأداء من خلال مؤشرات محددة يمكن أن يساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية أكبر.
- أهمية تحديد الرؤية والأهداف قبل صياغة الاستراتيجية: العبارتان (1) و(2) حول "تحديد رؤية واضحة وأهداف محددة قبل صياغة الاستراتيجية" و"تحليل البيئة الداخلية قبل الصياغة" حصلتا على أقل وزن نسبي (71.67%)، مما قد يعكس الحاجة إلى توعية مديري المدارس بأهمية هذه الخطوة، وهذا يتسق مع دراسة بدران (2018) التي أوضحت أن تحديد رؤية واضحة وأهداف محددة قبل البدء في صياغة الاستراتيجية يسهم في توجيه المدرسة نحو تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية ويزيد من وضوح الأهداف الاستراتيجية ويساعد على الوصول إليها.

جدول (4): يوضح استجابات عينة الدراسة حول تنفيذ الاستراتيجية (ن= 151)

العبارة	البدائل						الوزن النسبي	قيمة كا^2	مستوى الدلالة	الترتيب
	مرتفع		متوسط		منخفض					
	ك	%	ك	%	ك	%				
11	29.8	19.2	122	80	0	0	73	57.28	0.01	10
12	46	30.5	103	68.2	2	1.3	76.33	101.89	0.01	2
13	32	21.2	119	78.8	0	0	73.67	50.13	0.01	8
14	33	21.9	118	78.1	0	0	74	47.85	0.01	7
15	37	24.5	114	75.5	0	0	75	39.27	0.01	5
16	54	35.8	91	60.3	6	4	77.33	72.17	0.01	1
17	36	23.8	113	74.8	2	1.3	74.33	128.52	0.01	6

3	0.01	33.38	75.33	0	0	73.5	111	26.5	40	18
م3	0.01	94.66	75.33	3.3	5	67.5	102	29.1	44	19
م8	0.01	50.13	73.67	0	0	78.8	119	21.2	32	20

من الجدول السابق يتضح أنَّ:

- جاءت استجابات عينة الدراسة حول تنفيذ الاستراتيجية في جميع العبارات لصالح البديل (متوسط)، حيث كانت قيم كا² دالة عند مستوى دلالة 0.01. هذا يشير إلى أن العينة تعتبر أن تنفيذ الاستراتيجية له تأثير إيجابي، ولكن هذا التأثير يتطلب المزيد من الفاعلية والتفعيل في المستقبل لتحقيق أفضل النتائج. وهذه النتيجة تدعم فكرة أن التنفيذ الفعّال يحتاج إلى تكامل وتحسين مستمر.
- العبارة رقم (16): "إشراك جميع الأطراف المعنية (معلمين، إداريين، طلاب) في تنفيذ الاستراتيجية": جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي 77.33%. هذه النتيجة تشير إلى أن إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية تنفيذ الاستراتيجية يُعتبر من العوامل الأساسية لنجاح تنفيذها، وتُعَدُّ مشاركة المعلمين، الإداريين، والطلاب في اتخاذ القرارات وتنفيذ الاستراتيجية خطوة مهمة لنجاح أي خطة تعليمية، حيث يزيد من شعور الجميع بالمسؤولية والانتماء، مما يساهم في تحقيق أهداف الاستراتيجية بشكل فعال. تتفق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسات سابقة مثل دراسة الهاجري (2020) التي أشارت إلى أن الشراكة بين المعلمين والإداريين تؤدي إلى تحقيق نجاح أكبر في الاستراتيجيات التعليمية.
- العبارة رقم (12): "تتوفر الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح": جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي 76.33%. هذه النتيجة تشير إلى أن توفر الموارد البشرية والمالية يُعد عاملاً حاسمًا في نجاح تنفيذ الاستراتيجية. يواجه العديد من المؤسسات التعليمية تحديات كبيرة في تخصيص الموارد اللازمة، مما قد يؤثر سلبًا على فاعلية الاستراتيجيات. دراسات سابقة، مثل دراسة بدران (2018)، أكدت أن توفر هذه الموارد يشكل أساسًا لتحقيق الاستراتيجية التعليمية في بيئات مختلفة.
- العبارة رقم (18): "متابعة تنفيذ الاستراتيجية بانتظام وإجراء التعديلات المطلوبة عند الحاجة": جاءت في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 75.33%. تشير هذه النتيجة إلى أهمية المتابعة المستمرة للتأكد من تنفيذ الاستراتيجية بنجاح، عند وجود آلية مراقبة وتقييم دوري، يمكن التفاعل مع التحديات التي قد تظهر أثناء التنفيذ، مما يحسن من الأداء بشكل عام، وهذا يتوافق مع ما ذكرته دراسة شمس الدين (2022) التي أكدت على أهمية المتابعة المستمرة لتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة.

- العبارة رقم (19): "التواصل بشكل مستمر مع الأطراف الخارجية خلال تنفيذ الاستراتيجية": أيضًا حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي 75.33%. هذه النتيجة تشير إلى أهمية التواصل مع الأطراف الخارجية (مثل الهيئات التعليمية أو المجتمع المحلي) لضمان دعم التنفيذ الاستراتيجي، كما أن وجود تواصل فعال يمكن أن يعزز من فعالية الاستراتيجية ويوفر موارد إضافية ويدعم التفاعل مع المتغيرات الخارجية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السالم (2021) التي شددت على دور التواصل المستمر في نجاح المشاريع التعليمية.
- العبارة رقم (13): "تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات بين العاملين وفقًا للخطة الاستراتيجية": جاءت في المرتبة الثامنة بوزن نسبي 73.67%، تشير هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من أن تحديد المسؤوليات يعتبر جزءًا أساسيًا من أي استراتيجية، إلا أن العينة قد تعتبر عوامل أخرى مثل المشاركة والتواصل أكثر أهمية، وقد يعود السبب إلى أن توزيع المسؤوليات يُعتبر جزءًا من الإجراءات الروتينية التي لا تحتاج إلى اهتمام كبير مقارنة بالعوامل الأخرى التي تتعلق بالتحفيز والموارد.
- العبارة رقم (20): "توجد آلية لتقييم تنفيذ الاستراتيجية لتحسين الأداء المستقبلي": حصلت على نفس الوزن النسبي للعبارة السابقة 73.67%. هذه النتيجة تشير إلى أن وجود آلية تقييم ليس بنفس الأهمية مثل العوامل الأخرى مثل التواصل والمشاركة. ومع ذلك، تبقى هذه الآلية ضرورية لضمان تحسين الأداء في المستقبل، وهذا يتوافق مع ما ذكرته دراسة القحطاني (2019) حول أهمية التقييم المستمر لتحسين نتائج تنفيذ الاستراتيجيات في المدارس.

ومن خلال هذه النتائج، يتضح أن نجاح تنفيذ الاستراتيجية يعتمد بشكل أساسي على عدة عوامل مثل المشاركة الجماعية، توفير الموارد الكافية، والمتابعة المنتظمة، في حين أن بعض العوامل مثل تحديد المسؤوليات وتقييم الأداء ربما تكون أقل أهمية من وجهة نظر أفراد العينة مقارنة بالعوامل الأخرى، إلا أنها تظل جزءًا أساسيًا في تحسين تنفيذ الاستراتيجيات التعليمية.

جدول (5): يوضح استجابات عينة الدراسة حول تقويم الاستراتيجية (ن= 151)

العبارة	البدائل						الوزن النسبي	قيمة كا^2	مستوى الدلالة	الترتيب
	مرتفع		متوسط		منخفض					
	ك	%	ك	%	ك	%				
21	27	17.9	116	76.8	8	5.3	71	132.1	0.01	10
22	34	22.5	108	71.5	9	6	72.33	105.31	0.01	م7
23	31	20.5	113	74.8	7	4.6	72	122.76	0.01	9
24	33	21.9	113	74.8	5	3.3	73	124.82	0.01	6
25	39	25.8	103	68.2	9	6	73.33	91.6	0.01	5

Contemporary Studies Journal in Education and Psychology
مجلة الدراسات المعاصرة في التربية وعلم النفس
P-ISSN: 3079-773X || E-ISSN: 3080-3772 || ISI: 0.746 || SJIF: 3.251 || SAJI 1.81
Vol 2, Issue 3, Sep 2026

العبارة	البدائل						الوزن النسبي	قيمة كا^2	مستوى الدلالة	الترتيب
	مرتفع		متوسط		منخفض					
	ك	%	ك	%	ك	%				
26	36	23.8	110	72.8	5	3.3	73.67	115.64	0.01	3م
27	41	27.2	102	67.5	8	5.3	74	90.37	0.01	2
28	36	23.8	111	73.5	4	2.6	73.67	119.85	0.01	3
29	45	29.8	98	64.9	8	5.3	75	81.31	0.01	1
30	34	22.5	108	71.5	9	6	72.33	105.31	0.01	7

يتضح من الجدول السابق:

- جاءت استجابات عينة الدراسة حول تقويم الاستراتيجية في جميع العبارات لصالح البديل (متوسط)، حيث كانت قيم كا^2 دالة عند مستوى دلالة 0.01. هذا يشير إلى أن تقويم الاستراتيجية يتم بشكل متوازن من قبل العاملين، لكنه يتطلب تحسينات وتعديلات دورية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
- العبارة رقم (29): "استخدام نتائج التقييم كأداة لتحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية": جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي 75%. هذه النتيجة تشير إلى أن استخدام نتائج التقييم لتحفيز العاملين يُعتبر من العوامل الأساسية لتحقيق النجاح في الاستراتيجية. يعتبر التوجيه والتحفيز المستمر للعاملين من خلال التقييمات أداة فعالة لرفع مستوى الأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية أكبر. وهذا يتماشى مع الأبحاث السابقة التي أكدت على دور التحفيز المستمر في تعزيز التفاعل الإيجابي مع الاستراتيجيات.
- العبارة رقم (27): "إجراء مراجعة شاملة للاستراتيجيات بشكل دوري للتأكد من ملاءمتها للتغيرات في البيئة المدرسية": جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي 74%. هذه النتيجة تدل على أهمية مراجعة الاستراتيجيات بانتظام لضمان تماشيها مع التغيرات والمتغيرات في البيئة المدرسية. التعديل الدوري للاستراتيجيات يعزز من القدرة على التكيف مع التحديات الجديدة، مما يسهم في تحقيق النتائج المرجوة.
- العبارة رقم (28): "تعديل الاستراتيجية وفقاً لنتائج التقييم لضمان تحسين الأداء المستقبلي": جاءت في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 73.67%. تشير هذه النتيجة إلى أن التعديل المستمر للاستراتيجيات بناءً على نتائج التقييم يُعتبر من الوسائل الأساسية لضمان تحسين الأداء في المستقبل. إن إدخال التعديلات الفعالة بناءً على التقييمات يعزز من استدامة نجاح الاستراتيجية على المدى الطويل.
- العبارة رقم (22): "تُستخدم معايير محددة لتقويم مدى نجاح تنفيذ الاستراتيجية": جاءت في المرتبة السابعة بوزن نسبي 72.33%، هذه النتيجة تدل على أن وجود معايير محددة للتقويم

يُعتبر من الأمور الضرورية لضمان وضوح عملية التقييم. رغم ذلك، يبدو أن العينة ترى أن العناصر الأخرى مثل التحفيز والتعديل المستمر أكثر أهمية لتحقيق النجاح.

- العبارة رقم (30): "إعداد تقارير دورية لتوثيق نتائج تقويم الاستراتيجية وتقديمها لأصحاب القرار": جاءت في المرتبة السابعة أيضًا بوزن نسبي 72.33%. هذه النتيجة تشير إلى أهمية توثيق نتائج التقييم بشكل دوري وتقديمها للأطراف المعنية، لضمان اتخاذ القرارات المستنيرة. توثيق التقييمات هو عنصر رئيسي في تحسين العمليات الإدارية وتوجيه الخطط المستقبلية.
- العبارة رقم (23): "مقارنة الأداء الحالي للمدرسة مع الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية": جاءت في المرتبة التاسعة بوزن نسبي 72%. تشير هذه النتيجة إلى أن مقارنة الأداء مع الأهداف الاستراتيجية تعتبر خطوة مهمة، لكنها ليست بنفس الأهمية مقارنة بالعوامل الأخرى مثل التحفيز والتعديلات الدورية.
- العبارة رقم (21): "تقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بشكل دوري": جاءت في المرتبة التاسعة أيضًا بوزن نسبي 71%. تشير هذه النتيجة إلى أهمية التقييم الدوري لتحقيق الأهداف، ولكن يبدو أن العينة تعتبر عناصر أخرى مثل التوجيه والتحفيز أكثر أهمية في تحقيق النتائج المرجوة.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن تقويم الاستراتيجية يعتمد بشكل أساسي على استخدام التقييم لتحفيز العاملين وتوجيههم، بالإضافة إلى أهمية التعديلات الدورية للاستراتيجيات بناءً على النتائج المتاحة. كما يتضح من الجدول أن العينة تعتبر إعداد التقارير الدورية واستخدام المعايير المحددة من الأمور الأساسية ولكن ليست بنفس أولوية العوامل الأخرى مثل التحفيز والمراجعة المستمرة.

عرض نتائج واقع أداء مديري المدارس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

جدول (6): يوضح الأوزان النسبية والترتيب لواقع أداء مديري المدارس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي

واقع أداء مديري المدارس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي	الوزن النسبي	الترتيب
البعد الأول: صياغة الاستراتيجية	74.24	2
البعد الثاني: تنفيذ الاستراتيجية	74.8	1
البعد الثالث: تقويم الاستراتيجية	73.03	3
واقع أداء مديري المدارس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي	74.02	

يتضح من الجدول السابق:

- جاء تنفيذ الاستراتيجية في المرتبة الأولى بوزن نسبي 74.8%، هذا يشير إلى أن مديري المدارس يولون أهمية أكبر لعملية التنفيذ الفعلي للاستراتيجية مقارنة بالصيغ الأخرى، والتنفيذ يُعتبر

العنصر الأهم في النجاح العام للتخطيط الاستراتيجي، حيث أن تحويل الخطط إلى واقع فعلي يتطلب تكامل الجهود بين جميع الأطراف المعنية داخل المدرسة.

- جاء صياغة الاستراتيجية في المرتبة الثانية بوزن نسبي 74.24%، هذه النتيجة تشير إلى أن عملية صياغة الاستراتيجية تحظى بأهمية كبيرة، لكن يأتي بعدها التنفيذ مباشرة من حيث الأولوية. على الرغم من أن صياغة الاستراتيجية هي الخطوة الأساسية التي تُبنى عليها بقية العمليات، إلا أن تركيز مديري المدارس يبدو أكبر على كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل عملي وفعال.
- جاء تقويم الاستراتيجية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 73.03%. هذا يشير إلى أن مديري المدارس يهتمون بمتابعة نتائج الاستراتيجيات وتقييمها، لكن بشكل أقل مقارنة بالصياغة والتنفيذ. ومع ذلك، يُعتبر التقويم ضروريًا لضمان أن الاستراتيجية تبقى على المسار الصحيح وتحقق أهدافها، ويمكن أن يُستخدم لتعديل الاستراتيجيات بناءً على التغيرات والمستجدات.
- وبناء على ذلك يتضح أن مديري المدارس يضعون التركيز الأكبر على تنفيذ الاستراتيجية، تليها صياغة الاستراتيجية وتقويم الاستراتيجية، وهذا الترتيب يعكس أهمية تطبيق الاستراتيجيات على أرض الواقع لضمان فعاليتها ونجاحها، كما يُظهر أن عملية التقويم، رغم أهميتها، تأتي في المرتبة الأخيرة مقارنة بالخطوات السابقة.

التعليق العام على نتائج المحور الأول:

- أظهرت النتائج أن توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية يُعتبر من أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي، حيث أقر المديرون بأهمية التكنولوجيا في تحسين الأداء التعليمي والإداري، وهو ما يتماشى مع الدراسات السابقة التي تؤكد دور التكنولوجيا في رفع مستوى الفاعلية التعليمية والإدارية، لذلك، يجب تعزيز استخدام الأدوات التكنولوجية في الاستراتيجيات التعليمية لتحقيق التعلم المدمج والابتكار.
- أظهرت النتائج أن تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية يُعد من الأولويات الهامة، وتسلط النتائج الضوء على أهمية الموارد المالية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يسهم تخصيص الأموال لدعم الأهداف الاستراتيجية في تحقيق الأهداف التعليمية بشكل أكثر فعالية ويمنع تعثر التنفيذ بسبب نقص الموارد.
- أوضحت النتائج أن إشراك جميع الأطراف المعنية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، بما في ذلك المعلمين، الإداريين، والطلاب، له دور كبير في نجاح الاستراتيجية، حيث يعزز ذلك شعور الجميع بالمسؤولية، ويزيد من التفاعل والدعم من كافة الأطراف المعنية، مما يساهم في نجاح الاستراتيجيات التعليمية.

- على الرغم من أن وضع مؤشرات الأداء جاء في ترتيب متأخر، إلا أن هذه المؤشرات تُعتبر أساسية لقياس مدى تقدم الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، كما أن تبني مؤشرات أداء واضحة يساعد المدارس في مراقبة تقدم تنفيذ الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، مما يعزز من فعالية التخطيط الاستراتيجي.
- تؤكد نتائج الدراسة على أهمية التقييم المستمر والتعديل حسب الحاجة، حيث يسمح التقييم المستمر للخطط الاستراتيجية بإجراء التعديلات الضرورية بناءً على التغذية الراجعة والتغيرات التي قد تطرأ، ما يساهم في تحسين فعالية التنفيذ وضمان التكيف مع المتغيرات

المحور الثالث: التصور المقترح لمدير المدارس التعليم الثانوي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي

شهدت المملكة العربية السعودية نهضة كبيرة في المجال التعليمي، خاصة التعليم قبل الجامعي، ويمثل التعليم الثانوي أهمية كبيرة في المنظومة التعليمية السعودية؛ وذلك لأنه يقوم بإعداد الطلاب للمراحل الجامعية، ومدير مدارس التعليم الثانوي يعتبر هو الأعلى سلطة في مجال التعليم الثانوي، وبحكم موقعه فهو المسؤول المباشر عن كل ما يحدث داخل المدرسة، وقد أصدرت المملكة العربية السعودية مجموعة من القرارات التي تحدد مهام واختصاصات ومسؤوليات مدير مدارس التعليم الثانوي في المجالات الفنية والإدارية والمالية.

وبذلك، فإن مهام ومسؤوليات مدير مدارس التعليم الثانوي قد تعددت وتنوعت، خاصة في المرحلة الثانوية؛ فهو المسؤول عن تطوير العمل المدرسي على جميع المستويات داخل المدرسة بصورة كاملة وشاملة. ويتناول هذا التطوير عمليات تنفيذ المناهج الدراسية، وتنمية المعلمين والعاملين على المستوى المهني، وكذلك توثيق العلاقة بين المجتمع والمدرسة، والإشراف على طرق تعليم وتعلم الطلاب، والأنشطة والمهارات التي يتم تنفيذها داخل المدرسة. ويشمل ذلك أيضًا القيادة المدرسية، والمناخ المدرسي، والعلاقات الإنسانية مع العاملين، وغيرها من المسؤوليات (أبو سوار، 2019).

ونتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي في الفترة الأخيرة، زادت أعباء مدير مدارس التعليم الثانوي، وكان من أهمها تحقيق الجودة، والاعتماد على توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، وتفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم. كما تشمل مسؤولياته الإشراف على إدارة التغيير وقيادته من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، وكذلك مسؤوليته في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وتتحدد مسؤولية مدير المدرسة الثانوية في مجال تطبيق التخطيط الاستراتيجي من خلال معرفة وتحديد القضايا الاستراتيجية التي تشكل العناصر الأساسية لتكوين الاتجاهات السياسية العامة للمدرسة، بهدف تحقيق تأثير مختلف على جميع جوانب العمل المدرسي. وتتمثل هذه القضايا الاستراتيجية في رؤية ورسالة المدرسة، ومنظومة القيم والمبادئ التي تسود المدرسة، ومستوى جودة

الأداء التعليمي بها، ومستوى الخدمات التي تقدمها، وموقف المدرسة من الطلاب وأولياء الأمور، وآليات التصدي لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي (الجابوري، 2010).

أولاً: مبررات التصور المقترح:

في ضوء ما تقدم من تحليلات، يتضح أن هناك عدة مبررات لضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي لما يحققه من مزايا وإيجابيات من شأنها زيادة جودة وفعالية مدارس التعليم الثانوي، ويمكن تحديد هذه المبررات فيما يلي: (الحارجي، 2010)

- يزود التخطيط الاستراتيجي مدير مدارس التعليم الثانوي بالفكر الرئيسي لمدارسهم، الأمر الذي يساعدهم على تكوين وتقييم الأهداف والخطط والسياسات، فإذا لم تكن الأهداف أو الخطط أو السياسات تتناسب مع الفكر الرئيسي للمدرسة، يجب تعديلها.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي مدير مدارس التعليم الثانوي على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجههم، ومن ثم إرشادهم لصنع قرارات منطقية تتناسب مع هذه القضايا.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي مدير مدارس التعليم الثانوي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وتكامل أهداف العاملين مع أهداف المدرسة.
- يولد التخطيط الاستراتيجي الشعور لدى مدير مدارس التعليم الثانوي بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء والسيطرة على مستقبل المدرسة، وتنمية المسؤولية تجاه المدرسة وأهدافها ورسالتها.
- يساعد مدير مدارس التعليم الثانوي على صنع القرارات الاستراتيجية المنطقية الرشيدة، التي يستطيعون من خلالها مواجهة الأحداث الراهنة أو المتوقعة في المستقبل.
- لم تعد مهمة مدير مدارس التعليم الثانوي تقتصر على المتابعة والتقييم فقط، بل تعددت لتشمل المشاركة في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع.
- اتساع منظومة الجهاز الإداري في مدارس التعليم الثانوي لتحقيق أهداف المدرسة.
- التخطيط الاستراتيجي يُستخدم لاستقدام مجموعة من المشاريع الجديدة للمدرسة، التي تتوافق مع النظام التعليمي ومتطلباته.
- التخطيط الاستراتيجي يساعد مدير مدارس التعليم الثانوي على متابعة وتقييم ومراجعة الأولويات والأهداف في تطبيق الخطة التطويرية للمدارس الثانوية، بجانب تقديم التغذية الراجعة للعاملين.

ثانياً: مراحل التصور المقترح؛

يمر التصور المقترح بثلاث مراحل رئيسية، وهي: الإعداد الجيد للخطة الاستراتيجية، وضع الخطة الاستراتيجية ونشرها، تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقويمها. ويمكن توضيح هذه المراحل على النحو التالي:

المرحلة الأولى: الإعداد الجيد للخطة الاستراتيجية

هذه المرحلة تساعد مدير مدارس التعليم الثانوي على معرفة مدى جاهزية المدارس لتطبيق الخطط الاستراتيجية. وهناك عدة خطوات يجب على مدير مدارس التعليم الثانوي اتباعها، وهي:

- تشكيل فريق لإعداد الخطة الاستراتيجية، ويتكون هذا الفريق من مدير المدرسة، والوكلاء، والمعلمين، وممثلين لأولياء الأمور، وممثلين للمجتمع المحلي.
- تحليل البيئة الخارجية للمدرسة، ويتضمن هذا التحليل دراسة البدائل والتغيرات الحالية وما يُتوقع من ظروف وأحداث مستقبلية داخل البيئة المدرسية، وتحديد مدى تأثيرها على مستقبل المدرسة، مثل الظروف الاجتماعية، السكانية، الاقتصادية، السياسية، والتكنولوجية. وتعتبر المنافسة بين المدارس من العوامل المهمة في تحليل البيئة الخارجية للمدرسة، لأنها تساعد على تقييم الحاجات الحالية للمدرسة والتنبؤ بالحاجات المستقبلية.
- تحليل البيئة الداخلية للمدرسة، ويتطلب هذا من مدير مدارس التعليم الثانوي فهم مكونات المدرسة، التي تتمثل في البرامج الأكاديمية الحالية، المعلمين، العاملين، التلاميذ، الأنشطة، البرامج المدرسية، وكذلك المباني، التجهيزات، الوسائل التكنولوجية. ويهدف التحليل إلى تدعيم عوامل القوة فيها والتقليل من تأثير عوامل الضعف.

المرحلة الثانية: وضع الخطة الاستراتيجية ونشرها

في هذه المرحلة، يتم وضع الخطة الاستراتيجية لمدارس التعليم الثانوي، ويجب أن يشارك فيها فريق إعداد الخطة الاستراتيجية المُشار إليه في المرحلة الأولى. وتوجد مجموعة من الخطوات ينبغي على مدير المدرسة اتباعها:

- وضع رؤية واضحة للمدرسة ونشرها: ينبغي على مدير مدارس التعليم الثانوي خلق وتكوين رؤية ناجحة للمدرسة الثانوية، تتوفر بها مقومات القابلية للتنفيذ وتحمل عنصر الجذب للآخرين. يجب أن تحافظ هذه الرؤية على المساهمة الفعالة، وتركز على ما يجب أن تكون عليه المدرسة كمؤسسة تعليمية تراعي في عملها البيئة الداخلية والخارجية، وأن تكون مشتقة من رؤية وزارة التعليم قبل الجامعي، ويتم نشرها على جميع العاملين بالمدرسة.
- وضع رسالة واضحة للمدرسة ونشرها: ينبغي على مدير المدرسة الثانوية وضع رسالة واضحة للمدرسة، تحدد فيها المهمة الأساسية والأدوار التي يجب أن تقوم بها المدرسة، وكذلك التوجهات المستقبلية، يجب أن تُشتق الأهداف الاستراتيجية من رسالة المدرسة، وأن تتسم الرسالة بالوضوح، والدقة، والقابلية للتحقيق. كما يجب أن يتم نشرها على جميع العاملين بالمدرسة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة: تعتبر من الخطوات الهامة، حيث إن قدرة مدير مدارس التعليم الثانوي على تحديد الأهداف الاستراتيجية بوضوح وواقعية تمكنه من السير بنجاح في

باقي الخطوات الأخرى للخطة الاستراتيجية. يقوم مدير مدارس التعليم الثانوي بتحديد الأهداف والغايات المراد الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة ومقررة بالخطة.

- وضع خطط واضحة لسير العمل داخل المدرسة: يقوم مدير مدارس التعليم الثانوي بإعداد سجل خاص يتضمن الأهداف الخاصة بالخطة، مجالات العمل، توضيح الأزمنة، ووسائل التنفيذ والتقويم لكل نشاط، كما يضع جدولاً زمنياً منظمًا يشمل الأعمال اليومية، الأسبوعية، الشهرية، والسنوية، التي تتضمن أهدافًا وبرامج تربوية وتعليمية محددة، والمقرر إنجازها خلال الفترة الزمنية المحددة.

المرحلة الثالثة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقويمها

- يعتمد مدير مدارس التعليم الثانوي الخطة الاستراتيجية بعد تجهيزها، ثم يقوم بتوزيعها على الجهات الأعلى المعنية بأمور التعليم لدراستها وإبداء الرأي فيها من الناحية القانونية ومن حيث قابليتها للتنفيذ.
- تحديد متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية: ينبغي على مدير مدارس التعليم الثانوي إعداد دراسة وافية عن كيفية توفير الموارد المادية، البشرية، والزمنية اللازمة لتنفيذ الخطة. كما يجب وضع خطة لتنمية الموارد الذاتية للمدرسة وتطوير فرص التمويل غير الحكومي.
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية: يقوم مدير مدارس التعليم الثانوي بترجمة الخطة الاستراتيجية إلى إجراءات عمل، ووضع خطة موضوع التنفيذ الفعلي، وتحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطة، وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل إجراء. كما يجب تحديد المسؤولين عن التنفيذ وتقديم الدعم المستمر أثناء عملية التنفيذ.
- تقويم مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية: يقوم مدير مدارس التعليم الثانوي بالإشراف على الخطة الاستراتيجية أثناء عملية التنفيذ، بهدف ضمان سير الخطة وفق ما هو مخطط لها. ويقوم بتقويمها بصفة مستمرة بهدف معرفة جوانب القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لتصحيحها.

ثالثاً: متطلبات التصور المقترح

- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل وخارج المدرسة.
- مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في وضع الخطة الاستراتيجية.
- الإعلام بالخطة الاستراتيجية للمدرسة.
- توافر القوى البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
- الاستعانة بالخطط الاستراتيجية للمدارس الحاصلة على الاعتماد.
- اختيار مدير المدرسة الذي يتمتع بعقلية علمية ونظرة موضوعية للأشخاص والأمور.
- إنشاء وحدة التخطيط الاستراتيجي بكل مدرسة.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد؛ والبوسعيدي، خميس بن عبد الله بن سعيد؛ والبلوشية، بدرية بنت درويش بن صالح (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظتي شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 2(3)، 430–460.
- إبراهيم، حسام؛ الريامي، محمد. (2022). المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية في بعض الدول الأفريقية وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث, 2(5). https://doi.org/10.56989/benkj.v2i5.1074
- أبو سوار، أبو القاسم (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: الثقافة التنظيمية كمتغير متوسط، دراسة تطبيقية على شركة أتوباس المحدودة للسيارات. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
- آل مسلط، محمد أحمد (2018). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية، 38(3).
- البلوشي، خولة (2015). مهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم في محافظة البريمي. جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- البيشي، محمد ناصر (2014). التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم وتطبيقات. الرياض: الشركة السعودية للنشر والتوزيع.
- الجبوري، حسن (2010). التخطيط الاستراتيجي في التعليم. بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون وموزعون.
- الحارجي، أحمد محمد؛ وآخرون (2010). التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير جودة التعليم. القاهرة: دار الكتب.
- الحايك، أريج مصطفى (2018). متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان. قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الحريري، رافدة (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمّان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- خاطر، بيومي محمد (2015). الإدارة التربوية، الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية. القاهرة: دار الفكر العربي.

- الداود، خالد (2015). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية.
- الزَّنفلي، أحمد محمود (2012). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. سلسلة التربية والمستقبل العربي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الزهراني، علي بن عبد القادر عوضه (2019). مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع. 182، ج. 3.
- السبكي، سلوى؛ وآخرون (2019). الدليل التنفيذي للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. القاهرة: المكتب العربي للمعارف.
- السعودي، رمضان محمد (2022). تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ع. 107.
- السنيدي؛ وآخرون (2019). دور الإدارة المدرسية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان. جمعية الثقافة من أجل التنمية.
- الشاعر، عدلي داود (2007). دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى قادة المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشهري، محمد بن علي (2010). واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، السعودية.
- ضحاوي، بيومي محمد (2014). رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبد الوهاب، شرقاوي (2020). التخطيط الاستراتيجي أساس التميز والريادة والإبداع المؤسسي. إدارة الأعمال، ع. 168، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة، مارس.
- العتوم، عدنان (2019). القيادة والتغيير. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عياصرة، عمر (2018). حوكمة وإدارة الاستراتيجية. عمّان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الغامدي، عوض بن موسى (2021). واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الابتدائية بقطاع العرضيتين بإدارة تعليم القنفذة في ضوء سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفد للدراسات والأبحاث، 9(1).
- فواز، نجوى بنت مفوز (2008). التفكير الاستراتيجي: الأنماط، الممارسات، المعوقات لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- القرآني، عبد الخالق محمد (2012). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الدراسات العليا، جامعة أم القرى.

- الكندري، ياسر . (2021). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث, 1(3). https://doi.org/10.56989/benkj.v1i3.1588
- محمد، عيد عبد الجواد أحمد (2021). التسلطية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس. مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع. 240.
- المطيري، نايف لافي (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت لمبادئ التخطيط الاستراتيجي. كلية التربية، جامعة الأزهر، 188(3).
- الهاشمي، علي خادم عبد الله (2020). درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، 14(2).
- اليحمدي، حمد بن هلال بن ناصر (2023). مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 39(4).

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Nasser, A., & Da'er, A. (2026). The Impact of Strategic Planning on Developing Competitive Advantage: A Field Study on Yemen Mobile Company for Mobile Phones in Yemen. Ibn Khaldoun Journal for Studies and Researches, 6(8). https://doi.org/10.56989/benkj.v6i8.2036
- Qutb, S., & Salih, S. (2021). The Effect of Strategic Planning on Developing Performance in Sudanese Higher Education Institutions: Sudan University for Science and Technology. Ibn Khaldoun Journal for Studies and Researches, 1(2). https://doi.org/10.56989/benkj.v1i2.635
- Hasselkorn, P. (2000). Strategic management of information and communication technology: The United States Air Force experience with Y2K. Washington, D.C.: National Academies Press.
- Wheelen, L., & Hunger, D. (2004). Strategic management and business policy (9th ed.).
- Department of Finance. (1998, May). Strategic planning guidelines. U.S.A.: Published by the California State.