

## The role of strategic planning in improving the performance of public education departments in Makkah, in light of the Kingdom of Saudi Arabia's 2030 vision

Abdulaziz Saleh Mohammed Alzahrani

Faculty of Economics and Administration || King Abdulaziz University || KSA

**Abstract:** This study aimed to identify the weaknesses and shortcomings in the level of strategic planning in the public education departments in Makkah region and how to overcome them, to improve their performance in light of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 vision. The study used the descriptive analytical approach on documents, and the tool was to refer to books, researches, studies and specialized literature on the subject of research, and the research consists of three main chapters, the first chapter dealt with the general framework of the research, and the second: the theoretical framework and previous studies.

As for the third chapter, it includes the conclusion, recommendations and proposals. The results showed the importance of strategic planning in improving the performance of public education departments and the performance of their employees, in addition to many benefits that ultimately lead to the quality of education outcomes, which have become an urgent necessity; required by the current stage, to ensure the achievement of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 vision, and to maintain its leadership position regionally and globally. In light of the results, a set of recommendations and proposals were presented: to activate the strategic planning methodology to improve the performance of educational departments and schools in Makkah and other regions throughout the Kingdom.

**Keywords:** Strategic planning. Improving performance. public education departments. The Kingdom's Vision 2030.

## دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030

عبد العزيز صالح محمد الزهراني

كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

**المخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جوانب الضعف ومواطن القصور في مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التعليم العام في منطقة مكة المكرمة وكيفية التغلب عليها، لتحسين أداءها في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوثائق، وتمثلت الأداة في الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في موضوع البحث، وتكون البحث من ثلاثة فصول رئيسية، فالفصل الأول تناول الإطار العام للبحث، وأما الثاني: فتناول الإطار النظري والدراسات السابقة،

أما الفصل الثالث فتضمن الخاتمة والتوصيات والمقترحات. وقد بينت النتائج: أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام وأداء العاملين بها، بالإضافة إلى فوائد كثيرة تؤدي في النهاية إلى جودة مخرجات التعليم، والتي باتت ضرورة ملحة؛ تتطلبها المرحلة الراهنة، لضمان تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والحفاظ على مكانتها الريادية؛ إقليمياً وعالمياً. وفي ضوء النتائج

تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل منهجية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الإدارات التعليمية والمدارس بمنطقة مكة المكرمة وسائر المناطق في عموم المملكة.

الكلمات المفتاحية: دور التخطيط الاستراتيجي. تحسين الأداء. إدارات التعليم العام. رؤية المملكة 2030.

## المقدمة:

لقد اهتم الإنسان منذ نشأته بالتعليم وأعاره أهمية كبيرة في حياته، ومن الأمور المسلّم بها هو أن التعليم يعتبر من أكبر النعم وأجلها، وقد تطور قطاع التعليم عبر العصور كمهنة وثقافة وفلسفة، وأصبح يعتمد بشكل كبير على الحقائق والتجارب العملية. ومما لاشك فيه أن عملية التخطيط الاستراتيجي تُعتبر ذات أهمية كبيرة للعمليات الإدارية إلا أن صورته تتضح جلية في التخطيط في الإدارات الكبرى من أجل قيادة العمليات التنموية التي تعود على الدولة والأفراد بالنفع والفائدة ومواجهة التحديات والمعوقات، ونستدل على ذلك بقوله تعالى: (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ... [الأنفال: 60] فَإِنَّ هَذِهِ آيَةٌ وَبِكُلِّ وَضوح، تأمرنا بنوع هام من التخطيط، وهو التخطيط العسكري؛ وهو أساس علم التخطيط الاستراتيجي؛ حيث بدأ في التخطيط للمعارك بما يضمن الانتصار على العدو...، ومن الآية الكريمة نستطيع أن نستنبط أهم عناصر التخطيط؛ فالهدف واضح وهو إرهاب العدو، وكيفية الوصول إليه؛ بحشد الإمكانيات المتاحة إما بشرية وإما مادية بحسب توافرها، ثم تنظيمها وتحديد المسؤوليات والتكاليف ومؤشرات الأداء، ويمثل ذلك مجمل عملية التخطيط الاستراتيجي.

وقد تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومرّ بمراحل عديدة ومختلفة، حيث عُرف بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، وذلك لأنه يعبر عن إدراك المستقبل، كما يتوقف نجاح أو فشل أي جهة حكومية على مدى قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها. ومن ذلك يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يُعد من أهم العمليات التي تحتاجها المؤسسات العامة والخاصة، لكي تضمن المنافسة والتميز، وفي مقدمتها قطاع التعليم خصوصاً مع تسارع التقنيات واحتدام المنافسة التي يتميز بها عصرنا الحاضر؛ كونه يعتبر حجر الأساس لأي تنمية يراد لها التقدم ومواكبة التطورات والتغيرات وتحدي الصعوبات. ونظراً للاهتمام والدعم الكبير الذي تقدمه القيادة العليا في المملكة العربية السعودية للتعليم بكافة قطاعاته، وبالأخص لقطاع التعليم العام، ورغبتها الجادة في تحقيق أهدافها وتطلعاتها وفق رؤية 2030، فإنه يحتم على الإداريين وعلماء التربية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في ظل التحديات والمتغيرات المتسارعة في عصرنا الحاضر، وذلك لحاجة الإدارات والمؤسسات التعليمية إلى التخطيط الفعّال والمستمر لتحسين أدائها ومخرجاتها التعليمية.

وسنتناول في هذا البحث ثلاثة فصول رئيسية، فالفصل الأول يتناول الإطار العام للبحث، أما الفصل الثاني فيتناول الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث يحتوي على ثلاثة مباحث رئيسية، فالمبحث الأول خاص بالتخطيط الاستراتيجي وما يخصه من مفاهيم وإجراءات وتحديات، والمبحث الثاني خاص بالأداء وكيفية تحسينه من خلال التخطيط الاستراتيجي، والمبحث الثالث خاص بالتعليم في ضوء الرؤية السعودية 2030، أما الفصل الثالث فيحتوي الاستنتاجات والتوصيات.

## مشكلة البحث:

يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً فعّالاً ومتعاضماً في التأثير على أداء وجودة الخدمات المقدمة في الإدارات والقطاعات الحكومية، وبالأخص قطاع التعليم العام. ونظراً لما يعانيه واقع التعليم العام في عصرنا الحاضر من

ضعف في مخرجات التعليم، فقد بات تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي وفعال ضرورة ملحة لإدارات التعليم إن أرادت تحسين جودة المخرجات التعليمية في مدارسها. ومن خلال الاطلاع على التقرير السنوي لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية للعام المالي 2017-2018، نجد أن هناك 129 مبادرة تم عرضها لبرنامج التحول الوطني 2020، لتكون مرتبطة بكافة جوانب العملية التعليمية، بالإضافة إلى وجود العديد من المعوقات والتحديات والتي بلغ عددها 12 تحدياً، حيث قامت الوزارة بتحديد لها لبناء استراتيجية إصلاح التعليم وفق رؤية 2030. ومن خلال عمل الباحث في الميدان التعليمي والتربوي فإنه لم يَرَ حدوث مؤشرات جديّة تدل على تغيير جدي وفعال في واقع التعليم العام نحو برنامج التحول الوطني 2020، الأمر الذي يوحى بوجود خلل وضعف في مستوى التخطيط الاستراتيجي من حيث صياغة الاستراتيجيات أو تنفيذها مما قد يؤثر سلباً على مخرجات رؤية 2030. لذا تولدت هذه الدراسة، والتي يحاول الباحث من خلالها تبيان دور التخطيط الاستراتيجي إذا ما طبّق بشكل عملي وعلمي، على تحسين أداء قطاع التعليم العام ومخرجاته.

#### أسئلة البحث:

يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- 1- ما الواقع الراهن لإدارات التعليم العام في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي؟.
- 2- ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وكيف يمكن التغلب عليها؟.
- 3- ما دور الإجراءات والسياسات المتبعة للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام؟.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

- 1- التعرف على الواقع الراهن لإدارات التعليم العام في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.
- 2- تحديد أهم التحديات والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وكيفية التغلب عليها.
- 3- بيان دور الإجراءات والسياسات المتبعة للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام.

#### أهمية البحث:

- تبرز أهمية الدراسة من حاجة إدارات التعليم العام ومدارسها إلى تحسين أدائها من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي وفعال، وبذلك يتوقع أن تحقق نتائج الدراسة العديد من الفوائد وأهمها الآتي:
- 1- قد تفيد نتائج الدراسة في لفت نظر القيادات العليا لوزارة التعليم نحو المشكلات والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي واتخاذ إجراءات لمواجهتها والحد منها.
  - 2- من المؤمل أن تحفز نتائج الدراسة مدراء إدارات التعليم في المملكة لتتلافى جوانب القصور التخطيطية التي سيكشف عنها البحث.
  - 3- من المتوقع أن تنعكس نتائج الدراسة في رفع مستوى الأداء بالإدارات التعليمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة وبالتالي تحسن مستوى التعليم بشكل عام.
  - 4- الحاجة الملحة إلى تحسين مخرجات التعليم في قطاع التعليم العام بشكل يتواءم مع تطلعات وأهداف الرؤية السعودية 2030. ونتائج البحث ستسهم في تفعيل ذلك.

## 2- منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، من خلال جمع المعلومات ومسح الأدبيات حول موضوع الدراسة، للتمكن من اقتراح دراسات مستقبلية تستوفي جميع جوانب القصور بالنسبة لمستوى التخطيط الاستراتيجي من حيث صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها في إدارات التعليم العام، الأمر الذي ينعكس على مخرجات التعليم العام بشكل سلبي، بحيث تتمكن هذه الدراسات من الوصول إلى نتائج أكثر فاعلية بما يسهم في التغلب على التحديات والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في إدارات التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.

### حدود البحث:

- 1- الحدود الموضوعية: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030
- 2- الحدود المكانية: إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة؛ محافظات (مكة المكرمة- جدة- الطائف- الليث- القنفذة).
- 3- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018-2019.

### مصطلحات البحث:

- أ- الدور: يعرف الدور بأنه: عبارة عن مجموعة من النشاطات المرتبطة أو الأطر السلوكية التي من خلالها يمكن أن تحقق ما هو متوقع منها في مواقف معينة، ويمكن أن تترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوكيات الأفراد في المواقف المختلفة (مرسي، 1977).
- ب- التخطيط: يعرف بأنه: " تحديد الوسيلة أو الأسلوب المناسب لتحقيق هدفٍ مستقبلي، في ضوء الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة " (الماضي، 2006).
- ج- الاستراتيجية: تعرف بأنها: "الاتجاه العام أو خط السير الذي تتخذه المؤسسة وصولاً إلى غاياتها بالمفاضلة والاختيار من بين البدائل المتاحة وفق معايير منها: الإمكانيات المتاحة، والعوائق المحتملة، والتكلفة، وسرعة الوصول إلى الغاية" (عابدين، 2003).
- د- التخطيط الاستراتيجي: هو "عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة " (القطامين، 1996).. كما تمّ تعريفه كذلك بأنه: " العملية التي تُحدد من خلالها غايات المنظمة بعيدة المدى، وانتقاء الوسائل (الاستراتيجيات والسياسات) وتخصيص الموارد، وتطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات " (الخفاجي، 2004).
- هـ- الأداء: يُعرف بأنه "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة (خلف، 2009).
- و- إدارات التعليم العام: يعرفها الباحث بأنها: عبارة عن كيانات وتنظيمات تعليمية تتبع مباشرة لوزارة التعليم، وتكون موزعة على المناطق والمدن والمحافظات، وتكون مسؤولة عن تنفيذ القرارات والنشاطات والبرامج والخطط الصادرة من الوزارة وتطبيقها على المدارس والمؤسسات التعليمية التي تتبع لقطاع التعليم العام بكافة مراحلها (رياض الأطفال- الابتدائي- المتوسط- الثانوي)، بالإضافة إلى دورها في وضع ورسم الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة، والتي تترجم السياسات والاستراتيجيات الصادرة من الوزارة، حيث تهدف إلى القيام

بعمليات التنسيق والتوجيه والتنفيذ والإشراف والمتابعة والتقييم على كافة المدارس والمؤسسات التعليمية التابعة لها (مركز المبادرات النوعية في وزارة التعليم، 2019).

### رؤية المملكة 2030

عرفتها عويد (2017) بأنها: "رؤية تبنتها المملكة العربية السعودية لتكون منهجاً و خارطة طريق للعمل الاقتصادي والتنموي في المملكة، وقد رسمت الرؤية التوجهات والسياسات العامة للمملكة، والأهداف والالتزامات الخاصة بها، لتكون المملكة نموذجاً رائداً على كافة المستويات، واشتملت الرؤية على عدد من الأهداف الاستراتيجية، والمستهدفات، ومؤشرات لقياس النتائج، والالتزامات الخاصة بعدد من المحاور، والتي يشترك في تحقيقها كل من القطاع العام والخاص وغير الربحي، بهدف ترجمة الرؤية إلى برامج تنفيذية متعددة، يحقق كل منها جزءاً من الأهداف الاستراتيجية والتوجهات العامة للرؤية، من خلال اعتمادها على آليات عمل جديدة تناسب مع متطلبات كل برنامج ومستهدفاته محددة زمنياً، وستطلق هذه البرامج تبعاً وفق المتطلبات اللازمة وصولاً للأهداف".

### 3- الإطار النظري والدراسات السابقة.

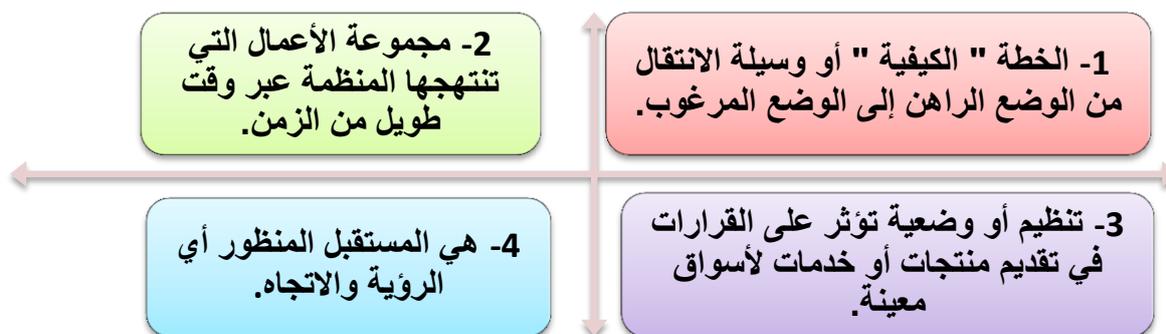
أولاً: الإطار النظري.

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

1- مفاهيم التخطيط الاستراتيجي: يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه (ناصر، د.ت: <http://www.ta9weer.com/vb/showthread.php?t=3813>): "خطة مستقبلية طويلة المدى لتحقيق رؤية، من خلال رسالة مبنية على قيم مشتركة لجميع المعنيين، وهي تحدد سياسات العمل واتجاهاته المستقبلية، ويدرس التخطيط الاستراتيجي الواقع بكل أبعاده ومظاهره من قوة وضعف وتحديات وفرص، ويبني تصورات وأهداف المستقبل بناءً على هذا الواقع.

2- مفهوم الاستراتيجية: كما يعرفها؛ (هنري منتزبرغ Henry Mintzberg) (ملك وخالد، 2010: 3): "خطة " أو " اتجاه " أو " منهج: " العمل الموضوع لتحقيق هدف ما، وهي " الممر " أو " الجسر " الذي يأخذنا من هنا إلى هناك، وهي منظور " أو " صورة " تطمح المؤسسة الوصول إليها مستقبلاً.

• ووفقاً؛ Henry Mintzberg في كتابه صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي؛ فالناس تستخدم الاستراتيجية بطرقٍ مختلفة؛ أشهرها الاستخدامات الأربع الموضحة في الشكل التالي (السعيد، د.ت: <http://www.eduplanning.org/review.php?id=198>):



شكل (1) مفاهيم الاستراتيجية عند هنري منتزبرغ

### أهداف التخطيط الاستراتيجي للمدرسة:

- يمكن بلورة أهداف التخطيط الاستراتيجي للمدرسة في الآتي (الحاج، 2010: 61-64):
- 1- رسم صورة المستقبل المأمول، ووضع الأهداف والخطط والسياسات التي تمكن من بلوغها.
  - 2- ممارسة الإبداع والابتكار في كل ما يهم المدرسة في إطار الإدارة والتفكير الاستراتيجي.
  - 3- وضع التحديات في بؤرة اهتمام إدارة المدرسة، ودوام البحث عن سبل مواجهتها.
  - 4- يقدم إطاراً عاماً لعملية التطوير، بما يقلل من الآثار السلبية، ويزيد من الإيجابيات.
  - 5- تكوين قاعدة بيانات دقيقة، وتحديثها باستمرار أمام الإدارة العليا والمخططين والمنفذين.
  - 6- تمكين فريق خطة المدرسة من الإلمام بمفاهيم ومبادئ ومنهجية استشراف المستقبل.
  - 7- تفويض الصلاحيات ومنح الثقة للعاملين، وتشجيع المبادرات الفردية في تحسين الأداء.
  - 8- تعميق الإحساس بحتمية التغيير، ودراسات جدوى القرارات التي تتخذ، والتأكد من فعاليتها.
  - 9- توظيف التقنية الحديثة في العمليات الإدارية، والاستفادة من تقنيات التعليم.
  - 10- ترجمة أهداف المدرسة إلى مستويات عملية، وتنفيذها إجرائياً وفقاً لبرامج محددة.
  - 11- تطوير التنظيم الإداري والتعليمي والفني، والموارد البشرية للمدرسة باستمرار.
  - 12- تكميم أو تحجيم القوى المضادة للتغيير، وتنحية ذوي الأداء المتدني.
  - 13- الاستفادة من تجارب وخبرات الدول الأخرى في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي.

### مصادر التخطيط الاستراتيجي للمدرسة:

هناك عدة مصادر يمكن الرجوع إليها أثناء التخطيط الاستراتيجي للمدرسة، وأهمها الآتي (ثابت، 2006: 12):



شكل (1) مصادر التخطيط الاستراتيجي للمدرسة

### أساسيات التخطيط الاستراتيجي للمدرسة:

- 1- المشاركة: من خلال مشاركة جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية؛ (إدارة المدرسة- طلبة- أولياء الأمور- المعلمين- مؤسسات المجتمع المدني- خبراء).
- 2- الاحتياجات: ويقصد بها حصر الاحتياجات المادية والبشرية والمعنوية للمدرسة.

- 3- الموارد: تحديد الموارد المتاحة (الميزانية، والموارد المنتظرة (تبرعات).
- 4- الأساليب: ويقصد بها اللوائح والقوانين والقرارات المستخدمة في العمل.
- 5- المتابعة والتقييم: للوصول إلى نقاط القوة والضعف وتحديد من المسؤول ومساءلته.
- 6- التغذية الراجعة.

مميزات التخطيط الاستراتيجي للمدرسة (مجدي، د. ت):

- 1- يقوم على رؤية واضحة ونظرة مستقبلية لتحقيقها.
- 2- ارتباط الرسالة بتحديات المستقبل.
- 3- مبني على تحليل صادق للوضع الحالي؛ باستخدام أسلوب التفكير التحليلي.
- 4- يشارك فيه جميع الأطراف (إدارة- مدرسون- أولياء أمور- طلبة- المجتمع).
- 5- التركيز على الأداء العام دون المشاكل اليومية.
- 6- توظيف الموارد في ضوء احتياجات المدرسة الداخلية والخارجية.
- 7- تحديد الأولويات والأساليب والبدائل لإنجاح المدرسة في تحقيق دورها المستقبلي.
- 8- يوثق الروابط الثقافية والعلمية مع المجتمع المحلي؛ بدراسة مشكلاته وقضاياها.

لقد تعددت المحاولات التي أجريت لتعريف التخطيط، فقد عرفه واترسون بأنه " تنظيم وإع ومستم يستخدم لاختيار أحسن السبل المتوفرة لتحقيق غايات أو أهداف معينة " (العادي، 2018) ويُعتبر التخطيط وظيفة أساسية من وظائف الحكومة وأجهزتها التنفيذية. فلا بد من تحديد الأهداف المأمول الوصول إليها، ولا بد من تقدير الإمكانيات الواجب استخدامها لتحقيق تلك الأهداف، ثم تحديد المراحل التي سيمر بها التنفيذ، وتقدير الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، ثم إجراء التعديلات اللازمة على البرامج والمشاريع في ضوء الخبرات المكتسبة أثناء التنفيذ (عصفور، 2013).

2- الاستراتيجية: تاريخياً، بدأ مفهوم الاستراتيجية في دراسة سبل وطرق النجاح في الحروب والمعارك، ويرجع أصل هذا المصطلح إلى الكلمة اليونانية (Strategos) وتعني " فنون الحرب وإدارة المعارك " (الغالي، 2015). وقد عرفها البعض بأنها: " تمثل الأساليب والوسائل المستخدمة والتي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها النهائية " (الغالي، 2015). فيما تمّ تعريفها كذلك بأنها: " تحديد وتقييم مختلف الطرق التي تحقق أهداف ورسالة المنظمة ثم اختيار أفضل هذه الطرق " (هلال، 2005)

3- التخطيط الاستراتيجي:

لقد أثمرت الدراسات والأدبيات التي تناولت مفهوم الإدارة الاستراتيجية إلى إعادة تعريف التخطيط الاستراتيجي والبُعد عن الخلط بينه وبين التخطيط التقليدي، حيث اعتبره بعض المختصين بأنه أسلوب يدعم اتخاذ القرارات في المنظمات والمؤسسات ويحقق أهدافها على المدى البعيد. حيث " يعكس التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الأنشطة التي تمارسها القيادات الاستراتيجية بالتعاون مع باقي مدراء المنظمة من خلال وضع مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها " (العادي، 2018).

وقد تمّ تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه: " عملية يتم من خلالها تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لتحديد كل من الفرص والتهديدات، وكذلك تحليل المقومات الداخلية، لتحديد كل من أوجه القوة ونقاط الضعف، وذلك من أجل تحديد رسالة المنظمة وتكوين السياسات والأهداف وتحديد المسار الذي يحققها " (هلال، 2005).

فيما يعرفه Davis Alison بأنه: عبارة عن أداة إدارية، شأنها شأن أي أداة إدارية أخرى تستخدم لهدفٍ واحد، وهو مساعدة المنظمة للقيام بأداءٍ أفضل (الصالح، 2017).

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي كذلك بأنه: " التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل، ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل " (الغوطي، 2017).

ومما سبق فإن الباحث يرى أن تعدد التعاريف والمفاهيم حول عملية التخطيط الاستراتيجي لا تعني بالضرورة اختلافها في مضمونها الأصلي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، فهي عملية منظمة وهادفة لتحسين أداء المنظمات والمؤسسات المختلفة، والوصول بها إلى أفضل الطرق من أجل تحقيق أهدافها المرسومة على المدى البعيد.

#### ب. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتضاعف أهمية التخطيط الاستراتيجي كلما تزايدت فوائد استخدامه، حيث يُعتبر بعداً مهماً في رصد مستقبل المؤسسات والإدارات التي تحرص على تطبيقه، وترجع أهمية التخطيط الاستراتيجي إلى التالي: (محمد، 2011)

- 1- يُمكن من تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل في المؤسسة، الداخلية منها والخارجية. ووضع استراتيجيات التعامل الفعّال معها؛ لإحداث التغييرات الإيجابية.
- 2- يساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة البشرية والمادية، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتقليل الهدر بشقيه البشري والمادي.
- 3- يساعد في رسم وصياغة التوجه العام للمنظمة أو المؤسسة، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها، وما يتم إقراره ووضعه من إجراءات وسياسات وأنظمة عمل.
- 4- يعمل على تنمية مهارات ومعارف العاملين في المؤسسة، وحثهم على التفكير في المشاكل التي يواجهونها أو التي تواجهها المؤسسة.
- 5- يُوجد حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين، والاستقرار النفسي؛ نتيجة لما يجده من بيئة عمل متعاونة، وإحساس بأن الأمور تسير كما رُسم لها.

وقد بيّن الجبوري أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال عدّة نقاط أهمها ما يلي: (الجبوري، 2014)

- 1- يزود المؤسسات العامة بالفهم الرئيس والفكر الذي يساعد على تكوين وتقييم الأهداف، والخطط والبرامج.
  - 2- يساعد على توقع بعض الأحداث في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لمعالجة هذه الأحداث والأعمال في المؤسسة أو ما يصاحبها من متغيرات.
  - 3- يُسهم في إعداد الملاكات الوظيفية والمهنية للمستويات الإدارية العليا، وذلك من خلال مشاركتهم في برامج تطويرية وورش عمل لتنمية مهارات التفكير نحو التجديد والإبداع.
- ويرى الباحث من خلال ما سبق أن أهمية التخطيط الاستراتيجي للإدارات والمؤسسات تُعد أفضل وسيلة لإدخال التوجه المستقبلي إلى اهتمامات المؤسسة ومدخل لإخراجها من دائرة الجمود إلى دائرة التجديد والإبداع، واستشراف آفاق المستقبل مع متغيراته وتحدياته بثقة وقدرة وتفاؤل، حيث يساعد المؤسسة والإدارات في الوصول إلى أفضل مجالات العمل والتنفيذ والتميز.

### ج. خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي:

- للتخطيط الاستراتيجي خصائص ومزايا عديدة، كونه يُعتبر تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة، ولعلّ أبرز ما يميزه ما يلي: (هلال، 2005)
- 1- يعتبر عملية مهمة لمجلس الإدارة والعاملين في المؤسسة، حيث لا يستطيعون الاعتماد على الخبرة الشخصية أو الحدس فقط في إدارة مشروعاتهم وبرامجهم.
  - 2- يساعد على وضع سؤال لكل مؤثر يحدث في البيئة الداخلية والخارجية والإجابة عليه.
  - 3- يقدم مجموعة جديدة من أدوات اتخاذ القرارات، كمحاكاة وتصور المستقبل، ومنهج النظم الذي يهدف إلى التنسيق بين أطراف المؤسسة، ومشاركة الأعضاء في وضع الأهداف.
  - 4- يجعل الأهداف تتفق مع كلٍ من الاستراتيجيات والسياسات المختلفة.
  - 5- يساعد في تنفيذ باقي الوظائف الإدارية الأخرى في المؤسسة.

### د. التحديات والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي:

- يوجد هناك العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في معظم الإدارات والمؤسسات الحكومية المختلفة، والمتمثلة في التالي: (الضمور، 2008)
- 1- عدم رغبة المدراء أو ترددهم في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك لاعتقادهم بعدم توفر الوقت الكافي لإتمامها، وأن هذا العمل ليس من مسؤولياتهم.
  - 2- اضطراب البيئة الخارجية مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ، وذلك بسبب التغير السريع في عناصر البيئة (القانونية، والسياسية، والاقتصادية).
  - 3- مشاكل وضع النظام وغموضه، ومشاكل تتعلق بجمع البيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية، بحيث لا تجعل المدراء مقدرين لأهمية التخطيط الاستراتيجي.
  - 4- وجود أخطاء في إدارة الخطط الاستراتيجية السابقة.
  - 5- ضعف وقلة الموارد المتاحة، وصعوبة الحصول عليها.
- ويمكن الإشارة هنا إلى وجود بعض التحديات والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في إدارات التعليم العام، والتي لا تختلف كثيراً عما سبق ذكره من التحديات والمعوقات، والمتمثلة في التالي: (بن دهب، 2006)
- 1- نقص البيانات والإحصائيات الأساسية للتخطيط.
  - 2- ندرة الخبراء والأفراد المدربين على التخطيط.
  - 3- القصور في كفاءة التنظيمات والأجهزة المسئولة عن التخطيط.
  - 4- تغير الظروف والأحوال قبل الانتهاء من إعداد الخطة وأثناء تنفيذها.
  - 5- قلة المخصصات المالية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ويضيف الباحث عدّة تحديات ومعوقات بالإضافة إلى ما سبق ذكره منها، والتي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي سواءً في إدارات التعليم العام، أو غيرها من الإدارات والمؤسسات الحكومية المختلفة، وأهمها ما يلي:
- 1- عدم وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية.
  - 2- المركزية الشديدة في إعطاء الصلاحيات، وعدم تمكين المرؤوسين المختصين من تحقيق وإنجاز الأهداف الاستراتيجية للإدارة أو المؤسسة.
  - 3- غياب معايير وتقييم الأداء الفعلي والكلّي للإدارة أو المؤسسة.

## هـ. مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي:

منذ أن بدأت الدول المتقدمة في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات ومؤسسات الأعمال في العقود الماضية، ظهرت نماذج متعددة لممارسة التخطيط في المؤسسات، ورغم اختلاف هذه النماذج في أشكالها وأساليبها الفنية في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن معظمها اتفقت حول المراحل التالية:

### المرحلة الأولى- الإعداد للخطة الاستراتيجية (التخطيط للتخطيط):

وفيها يتم التخطيط لوضع الخطة نفسها، والتي سوف تدير عليها المنظمة أو المؤسسة، حيث تتمثل هذه المرحلة كما ذكر بعض الباحثون في الإجابة على بعض الأسئلة الهامة، وهي كالتالي: (حمدان، 2007)

- 1- ما طبيعة عمل المؤسسة؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟
- 2- ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟
- 3- ما الأهداف المرجو تحقيقها من الخطة الاستراتيجية؟
- 4- من هم أعضاء فريق التخطيط؟
- 5- ما المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة والإدارة الحالية أثناء تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي؟

### المرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجي للبيئة:

يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أو المؤسسة، وذلك للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية. ويوضح Thompson بأن التحليل الاستراتيجي يعني " فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء" (الغالي، 2015).

كما تمّ تقسيم التحليل الاستراتيجي إلى قسمين رئيسيين هما:

#### 1- تحليل البيئة الخارجية:

- وتتمثل في تلك المتغيرات والعوامل التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسارها. ومن المتغيرات المؤثرة والفاعلة في البيئة الخارجية ما يلي: (الغالي، 2015).
1. المتغيرات الاقتصادية: وهي التي تشير إلى مجمل خصائص وتوجهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي، كمعدل الدخل القومي، ومعدل النمو الاقتصادي، ومتوسط دخل الفرد.
  2. المتغيرات الاجتماعية: وتضم معظم التغيرات التي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد.
  3. المتغيرات السياسية والقانونية: وتتمثل بمجموعة من المتغيرات التي ترتبط بسياسات الدولة، كنظام الحكم، والعلاقات الدولية، ونتائج الانتخابات.
  4. المتغيرات الثقافية: وهي المتغيرات التي تميّز نمط الحياة الثقافية والاجتماعية للمجتمع الذي تعمل به المؤسسة، كمستوى معيشة الأفراد، والتقاليد، والقيم، والاتجاهات الاجتماعية الحضارية.
  5. المتغيرات التكنولوجية: تعتبر التكنولوجيا العامل الرئيسي في ميدان المنافسة، حيث تعطي للمنظمة أو المؤسسة موقعاً ريادياً في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار.

6. المتغيرات المعلوماتية والمعرفية: يدخل في إطار هذه المتغيرات قدرة المنظمة على بناء نظام معلوماتي استراتيجي يبحث عن المعلومات الاستراتيجية من البيئة الخارجية، بالإضافة إلى مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرية، وإمكانية الحصول عليها واستمرارية تطويرها.

## 2- تحليل البيئة الداخلية:

وتتكون عناصر البيئة الداخلية من عوامل قوة وعوامل ضعف (المغربي، 1999)، ويُمكن حصرها في ثلاث محاور رئيسية هي: (الدجني، 2011)

1. الهيكل التنظيمي: ويتضمن الاتصالات، والسلطة، وسلسلة القيادة.
2. الثقافة: وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء المؤسسة.
3. الموارد: وتشمل موارد المؤسسة البشرية والمادية.

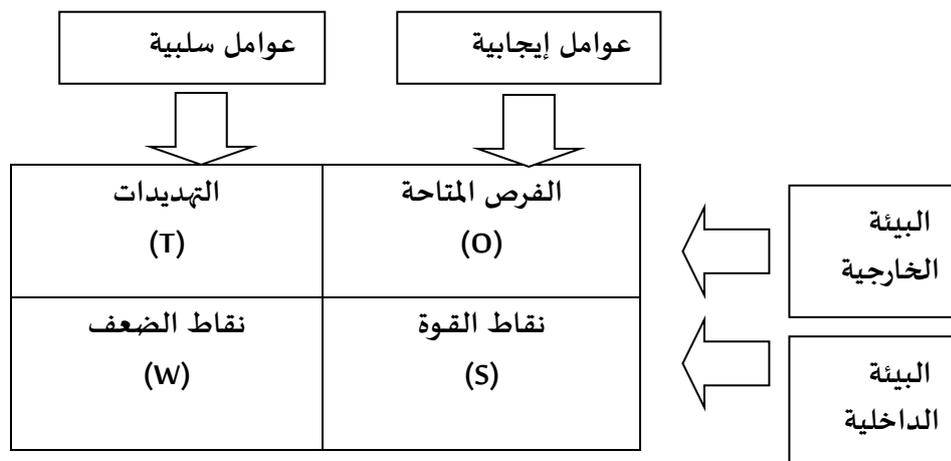
التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية (SWOT): يُعتبر أسلوب SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية من الأساليب المستخدمة على نطاق واسع في المنظمات. حيث عُرف بأنه " تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعترضها البيئة " (الغالي، 2015). فيما وصف بعض الباحثون تحليل (SWOT) بأنه: " عبارة عن أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواءً كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبية والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية " (الغالي، 2015).

وبعد الحديث عن مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) يتطلب الأمر توضيح مكونات هذا التحليل وإطاره العام، والمتمثلة في نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات. حيث تُعرف بالتالي: (الدوري، 2005)

1. القوة Strengths: هي عبارة عن الأشياء المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكلٍ إيجابي في العمل، وتمثل عناصر القوة عادة في كفاءة الموارد المالية، وتوفير الكفاءات الإدارية والتنظيمية، والقدرة العالية للتنافس، والسمعة القوية للمنظمة.
2. الضعف Weaknesses: وتمثل في النقاط التي تُشير إلى نقص أو فقر في إمكانية المنظمة وخصوصاً عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها. كضعف الموارد المالية والبشرية، وحدوث فشل في جانب البحوث والتطوير.
3. الفرص Opportunities: هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين، وفي فترة زمنية محددة، بحيث تتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالمنظمات الناجحة لا تنتظر من الفرص أن تأتي إليها، بل لابد من العمل الجاد والبحث لخلقها واستغلالها، لتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها.
4. التهديدات Threats: هي تلك الأحداث الخارجية المحتملة، والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو أضراراً سلبية للمنظمة.

ومن خلال ما سبق فقد قام الباحث بتوضيح أطر التحليل الاستراتيجي البيئي (SWOT)، وذلك برسم الشكل

التالي:



شكل رقم (1): يوضح التحليل الاستراتيجي البيئي (SWOT).

#### المرحلة الثالثة: صياغة الخطة الاستراتيجية:

يتم وضع الخطة الاستراتيجية من خلال ثلاث خطوات رئيسية، وهي كالتالي:

أ- الرؤية: حيث يعرفها الكرخي بأنها: "استشراف للمستقبل، لمشاهدة الصورة المثالية التي نريدها، وهذا على مستوى الفرد، وأما على مستوى المؤسسة فهي بضع كلمات تصف صورة المؤسسة في المستقبل وتدفع كل فرد منها للعمل مع زملائه لبلوغ تلك الصورة" (الكرخي، 2009). ويرى الباحث أن رؤية المؤسسات والإدارات وبالأخص في قطاع التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ينبغي أن تجسد الصورة المثالية والحلم الذي تسعى إلى تحقيقه، بما يلاءم طموحاتها وأهدافها المستقبلية وفق رؤية 2030.

ب- صياغة الرسالة: ويعرفها المغربي بأنها: "عبارة عن الخصائص الفريدة للمؤسسة التي تجعلها مميزة عن المؤسسات الأخرى، ومن ثمّ فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المؤسسة أن تكون عليها، وتعكس المفهوم الذاتي للمؤسسة، وتوضّح السبب أو الغرض من وجود المؤسسة" (المغربي، 1999). ويضيف الباحث أن صياغة الرسالة تُعتبر ترجمة للرؤية بحيث تعبّر عما هي المنظمة أو المؤسسة وماذا تريد أن تكون عليه. أي أنها تحدد غرض المنظمة أو سبب وجودها وتحديد طبيعتها وذلك بشكل مختصر، وتُعتبر كذلك بأنها عبارة عن رسم لفلسفة المنظمة وصياغة لأبرز أهدافها الحالية، ويمكن اختصارها من خلال الإجابة عن السؤال: من نحن وماذا نريد؟

ج- تحديد الأهداف الاستراتيجية: إن عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية تعتبر نقطة الانطلاق السليم لعملية التخطيط الاستراتيجي. حيث يرى مخيمر: أن الأهداف الاستراتيجية بمثابة الأهداف العامة للمؤسسة، فهي تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، وهي أهداف طويلة الأجل وغير محددة النهاية (مخيمر، 2010). ويؤكد الباحث أن الأهداف الاستراتيجية بمثابة العمود الفقري لعملية التخطيط الاستراتيجي، وهي امتداد واقعي ومنطقي لتحقيق المؤسسة رؤيتها ورسالتها المستقبلية.

### المرحلة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجية:

وفي هذه المرحلة يتم وضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ، حيث تعتبر هذه المرحلة أكثر المراحل صعوبة وتعقيداً بالنسبة للمدراء. حيث أن التنفيذ الفعال للاستراتيجية يعني " مُجمل الأفعال والأنشطة المرتبطة بوضع الاستراتيجية المصاغة والمختارة في إطار متطلبات الهيكل والثقافة التنظيمية المناسبة، وبناء خطط التشغيل والسياسات اللازمة لنقل هذه الاستراتيجيات إلى أرض الواقع وتحقيق النتائج المستهدفة " (الغالي، 2015). ويرى الباحث أنه من الضروري الإشارة إلى أن التنفيذ والصياغة للاستراتيجية أمران متلازمان وضروريان لبعضهما، حيث أنه من المؤكد سيكون التنفيذ غير ذي معنى لاستراتيجيات تم صياغتها بشكل خاطئ أو غير دقيق، أما فيما لو تمت صياغة الاستراتيجية بالشكل المناسب فإن ذلك سيُفضي بالتأكيد إلى تنفيذها بالشكل الصحيح. ويمكن توضيح العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال الشكل التالي: (الغالي، 2015)

		صياغة الاستراتيجية	
		جيدة	رديئة
تنفيذ الاستراتيجية	جيدة	نجاح	مشكلات يمكن التغلب عليها
	رديئة	مشكلات دائمة	فشل محقق

### شكل رقم (2): شكل يوضح العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

ويوجد هناك مستلزمات رئيسية وضرورية لتنفيذ الاستراتيجية، حيث يُشار إليها بأهم الوسائل والآليات التي بواسطتها تصبح الخطة الاستراتيجية قابلة للتنفيذ، أو بمعنى أدق تُعتبر أدوات للتنفيذ، وهي على النحو التالي: (الغوطي، 2017)

- 1- البرامج: وهي مجموعة الأنشطة الضرورية لإنجاز الاستراتيجية المختارة.
  - 2- الموازنات: وهي بيان للبرامج في صورتها المادية، بمعنى كم تكلف هذه الأنشطة من مبالغ مالية من أجل إنجازها على النحو المطلوب.
  - 3- الإجراءات: تُعتبر الخطوات المتسلسلة التي تصف بدقة مهمات معينة وضرورية لتنفيذ البرنامج المراد إنجازه، ويتعين أن تكون الإجراءات تفصيلية تشمل ما يتصل بتحديد نقاط البدء والمسؤوليات في المواقع على المستويات المختلفة، والخطوات الإجرائية، ووسائل التنفيذ، وأساليب الإشراف والمتابعة والتقويم، وما يتعلق بكسب العاملين في المؤسسة والأطراف ذات العلاقة بالخطة وتحفيزهم على إنجازها.
- أي أنه على المستوى التنظيمي يجب أن تُعد الخطط التكتيكية والتشغيلية لتنفيذ الاستراتيجية، وذلك على مستوى الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية.

### المرحلة الخامسة: الرقابة والتقييم:

وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل عملية التخطيط، إذ لا ينتهي عمل المُخطِّط بوضع الخطة، بل يجب عليه التأكد من سلامة تنفيذها، وملاحظة أي انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها، وتكمن أهمية هذه المرحلة من

خلال رقابتها على عمليات التطبيق، والتي من خلالها يُمكن التعرف على المشكلات التي قد تمنع المؤسسة أو تُحد من قدرتها على تنفيذ أنشطتها، مما ينعكس على تحقيق أهدافها المنشودة. وتُصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات رئيسية هي: (الدوري، 2005)

1- الرقابة الاستراتيجية: وتهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة نحو المستقبل، وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.

2- الرقابة التكتيكية: وتهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعية.

3- الرقابة التشغيلية: وتهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

ويضيف الباحث أنه يمكن تقسيم الرقابة من حيث التوقيت إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وهي على النحو التالي:

1- الرقابة القبلية (الوقائية): وتكون قبل تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وذلك للتأكد من سلامة اختيارها وإعدادها، وللحيلولة دون ارتكاب أية أخطاء في تنفيذها.

2- الرقابة أثناء التنفيذ (المتزامنة): وتكون أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم وضعها والاتفاق عليها، وتهدف هذه الرقابة إلى التأكد من مدى التقيد في تنفيذ الخطط، وتخفيض درجة انحرافات الخطط التي قد تحدث أثناء سريان تنفيذها.

3- الرقابة البعديّة (العلاجية): وهي رقابة تأتي بعد تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتهدف إلى التحقق من التنفيذ وكشف الأخطاء التي حدثت ومعالجتها.

كما يُمكن الإشارة إلى أن تقييم الخطّة الاستراتيجية يتم من خلال الآتي: (الغوطي، 2017)

1- تحديد معايير الأداء، من خلال دراسة وتحليل الأساس الذي تقوم عليه استراتيجية المؤسسة.

2- مقارنة النتائج المتوقعة من عملية التنفيذ بالنتائج الفعلية، وتقدير مدى الانحراف.

3- اتخاذ إجراءات تصحيحية ومعالجة الانحرافات، لكي يتناسب الأداء الفعلي مع الخطط المرسومة ومعايير الأداء.

ويرى الباحث أن هذه المرحلة المتمثلة في الرقابة والتقييم، يُمكن من خلالها إظهار نواحي الضعف والقوة في عملية تنفيذ الاستراتيجية، وبالتالي لابد من اتخاذ إجراءات تصحيحية لتعديل مسار الخطة ومعالجة أوجه القصور ونقاط الضعف فيها.

ويمكن توضيح مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي باختصار، من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (3): مراحل وخطوات عملية التخطيط الاستراتيجي.

### المبحث الثاني: الأداء.

ترتبط كفاءة الأداء في المنظمات باستغلالها للموارد المالية والبشرية المتاحة بها، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ؛ لتحقيق أفضل مستوى للأداء (العثمان، 2003).

#### أ- مفهوم الأداء:

يُعرف الأداء بأنه: عبارة عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والأدوات اللازمة لتحقيقها، وبمعنى آخر فإنه مفهوم يربط بين أوجه النشاطات المختلفة وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (صيام، 2010).

- تقييم الأداء/Performance Evaluation: ويعرف بأنه "العملية التي يتم من خلالها إخضاع أداء المقوم إن كان فرداً أو مؤسسة أو نظاماً) للحكم والتقدير بصورتيه الكمية والنوعية...فتقويم الأداء الجامعي يقوم على عملية تحليل الوضع الراهن للأداء الأكاديمي والمؤسسي للكشف عن نواحي القوة والضعف وتحديد الانحرافات وأوجه القصور المختلفة وتشخيص المشكلات التي تؤثر سلباً على هذا الأداء وذلك بهدف اتخاذ القرار المناسب بشأنها للارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي والمؤسسي وبالتالي تحقيق رسالة المؤسسة بفاعلية وكفاءة" (الحاج، 2008: 11). ويضيف الباحث من خلال التعريفات السابقة بأن الأداء: هو عبارة عن مدى إنجاز المهام والواجبات في المنظمة، ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية بها، وذلك من خلال استخدام المنظمة لمواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية.

#### ب- أهمية الأداء:

ويمكن توضيح أهمية الأداء وفقاً ل(جاد الرب، 2016) فإن الأداء:

1. يرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، فهو ضرورة تسعى المنظمات دائماً لقياسه.

2. يحقق بناءً معرفياً تراكمياً؛ فإنه يعكس نجاح المنظمة وتكيفها مع البيئة ونموها واستمرارها.
3. يعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ويُعد اختباراً حقيقياً لمصادقية المدخل الاستراتيجي المعتمد.
4. أن عملية الرقابة الاستراتيجية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الأداء، وكذلك من خلال اعتماد المؤسسات أو المنظمات لأساليب محددة للتغذية المرتدة أو العكسية، والذي يهدف إلى إعادة النظر للاستراتيجيات المعتمدة أو الأهداف المحددة، أو في صيغ وأساليب التنفيذ والرقابة.
5. يركز على الأداء المستقبلي للمنظمات، وقدرتها على تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها المتعددة. وبالإضافة لما سبق يحقق قياس الأداء منافع عديدة، ومن أهمها (الياسري، 2015) ما يلي:
  1. أنه يركز على الاهتمام بما يجب إنجازه، وتوفير الوقت والموارد اللازمة لتحقيق الهدف.
  2. أنه يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات، وعملية إيصالها للمستفيدين.
  3. أنه يؤدي إلى تحسين واقع الاتصالات الداخلية بين العاملين.
  4. أنه يشجع على التوجه بشكلٍ بناءٍ نحو حلّ المشكلات، حيث يوفر بيانات حقيقية وملموسة. وبناء على ما سبق يتبين أنه لا يمكن أن يكون هناك تحسين وتطوير في العمل من دون قياسٍ للأداء، فإذا كانت المنظمة أو المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، فإنه لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد فإنه لا يمكن الوصول إلى حيثُ ما تريد.

ج- خصائص التقييم الجيد: يذكر نيكولاس (Nichols, 2008: 29- 32): أن للتقييم الجيد شروط، منها: أن:

1. تتطابق طريقة التقييم مع النتائج المرجوة.
2. تتناسب طريقة التقييم مع النتائج المطلوبة؛ من حيث الكلفة ومستوى التقييم.
3. يتم تحديد الهدف؛ من تقييم الأداء؛ مثل زيادة (مستوى الرضى، الإنتاجية، الكفاءة).
4. تختار أساليب تقييم مفيدةٍ وصالحةٍ؛ لتعطي استنتاجات تسمح بالتقدم نحو الهدف.
5. يكون موثوقاً فيه؛ فيعتمد على مقياس اختبار واضح، وأساليب معروفة.
6. الفعالية والكفاءة؛ يقيس النتائج بدقةٍ وإيجازٍ، مع تنوع أدوات التقييم.

د- العوامل المؤثرة في الأداء:

- هناك ثلاثة عوامل رئيسية حددها جاد الرب مؤثرة في الأداء، وهي على النحو الآتي: (جاد الرب، 2016):
- 1- العوامل المنظمية: وتتمثل باستقرار النظام الاجتماعي لبيئة العمل، وبالفلسفة الإدارية الموجودة، وطبيعة العملية الإنتاجية والخدمية، ونظراً لأهمية مثل هذه المتغيرات في تحليل عوامل البيئة، فإنه لا بد من تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية للاستفادة منها في تحديد البدائل الاستراتيجية وتحليلها واختيار البديل الأفضل ومن ثم تطبيقه.
  - 2- عوامل البيئة الخارجية: وتتمثل في عدّة عوامل، أبرزها ما يلي:
    1. حجم المنافسة في القطاع الذي تعمل به المنظمة.
    2. الصراع بين قيم واتجاهات الفرد، وبين قيم واتجاهات المجتمع.
    3. التشريعات الحكومية.
    4. الاضطراب السياسي.
  - 3- عوامل أخرى: وهي عبارة عن مجموعة متغيرات تؤثر في الأداء الاستراتيجي بصورة مباشرة وغير مباشرة.

ويرى الباحث بالإضافة إلى ما سبق، أن هناك عدّة عوامل ضرورية مؤثرة في الأداء، كالدافعية للعاملين؛ التي تحفزهم وتساعدهم على فهم رسالة المنظمة وتنفيذ استراتيجياتها، بالإضافة إلى وجود عوامل بيئية خارجية تؤثر على الأداء، وذلك من خلال معرفة الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة، والتي تضمن درجة تفاعل التنظيم مع تلك البيئة، وكذلك وجود عوامل متعلقة بالقدرات والمهارات الإدارية الفعّالة، والتي تؤدي إلى تحقيق أداء جيد وفعال للمنظمة.

#### د. طرق تحسين الأداء:

إنّ هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العناصر المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعّالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة، حيث يسود فيها الاقتناع بضرورة التطوير والتحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة، والتي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا، وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط (جير، 2010).

وقد حدّد هاينز ثلاثة مداخل رئيسية لتحسين الأداء، وهي على النحو التالي: (العجلة، 2009)

**المدخل الأول: تحسين الأداء للموظف:** يعتبر تحسين أداء الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تمّ التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء، فإن هناك عدّة وسائل لإحداث هذا التحسين وهي:

1. التركيز على نقاط القوة عند الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب، والعمل على تنميتها.
2. توفير الانسجام بين اهتمامات الأفراد ورغباتهم، والعمل الذي يؤدّي في المنظمة.
3. الربط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون جهود تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، وذلك من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق تلك الاهتمامات للموظف.

**المدخل الثاني: تحسين الأداء للوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة وروتينية أو تفوق قدرات ومهارات الموظف، ومن وسائل تحسين الوظيفة، أنه لا بد من إتاحة الفرص للموظفين في المشاركة في العمل أو مجموعات المهام أو اللجان، وإتاحة المجال لهم في المساهمة في حل مشاكل المنظمة.

ويُضيف الباحث في هذا المدخل من أنه لا بد من إشراك العاملين وإعطائهم المزيد من الصلاحيات في وضع الخطط وتمكينهم من أداء المهام والواجبات بشكلٍ أكثر مرونة، مما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية تجاه عملهم.

**المدخل الثالث: تحسين الموقف:** يتطلب تحسين الموقف محاولة التعرف على الموقف الحالي والموقف المرغوب فيه، حيث أن لمعرفة طبيعة الموقف في العمل والموقف الذي تُؤدى فيه الوظيفة دوراً كبيراً في تحسين الأداء، ويمكن ذلك من خلال معرفة عدد المستويات التنظيمية الموجودة، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومعرفة مدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال المتاحة بينها، بالإضافة إلى معرفة مدى فاعلية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، ومع الجمهور المستفيد من الخدمة المقدمة.

#### هـ. دور التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تحسين الأداء:

يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً كبيراً في تحسين الأداء، وذلك من خلال الآتي: (الغوطي، 2017)

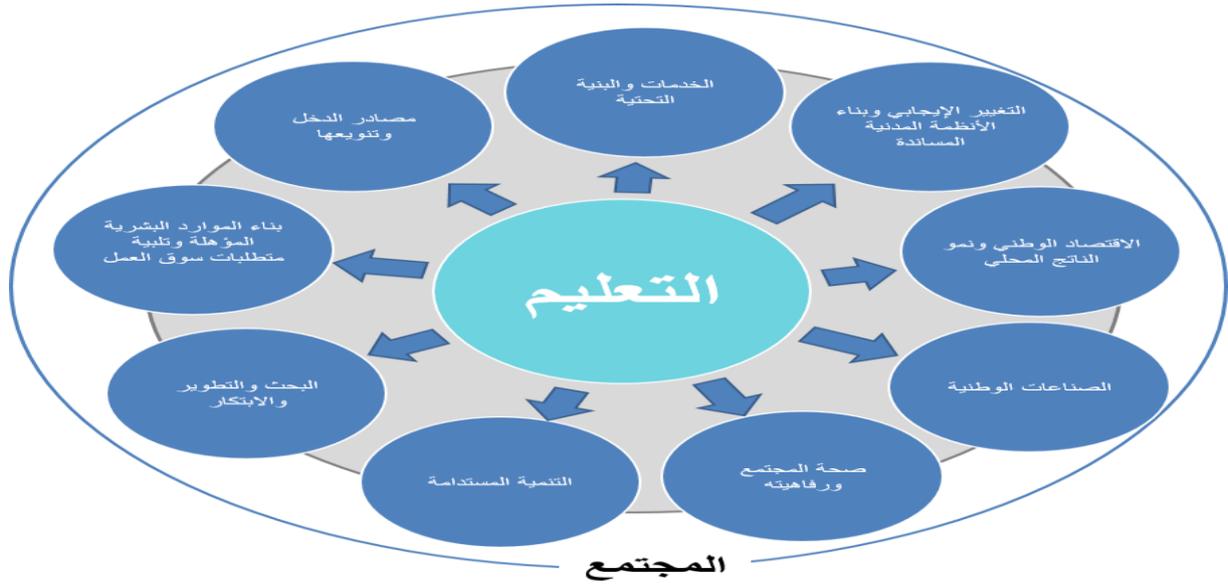
1. تحديد مواطن القوة والضعف في الموارد البشرية، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة الضعف وتحسين الأداء.
  2. المساهمة في تحديد احتياجات العاملين من الدورات والبرامج التدريبية، والاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين، وذلك من أجل الارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم، وتحسين أداءهم وكفاءتهم الإنتاجية.
  3. وضع نظام عادل للأجور والرواتب؛ بما يتناسب مع الجهد المبذول في إنجاز الأعمال بما يحقق رضا العاملين.
  4. صياغة آليات لتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين؛ من أجل ترغيبهم وتحفيزهم للعمل بما يحقق رضاهم ويحسن أداءهم.
  5. وضع آليات فعّالة للرقابة، وتقييم أداء العاملين، وتحديد طبيعة التدخلات العلاجية لتحسين أداءهم.
- ويؤكد الباحث من خلال ما سبق ذكره من نقاط حول دور التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تحسين الأداء، بأنه يتوجب على جميع الإدارات والمؤسسات الحكومية، وبالأخص إدارات التعليم العام في المملكة العربية السعودية، أن تعمل بشكلٍ جدّي وفعال في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي سيؤدي بالتأكيد إلى تحسين أدائها وأداء العاملين بها، وبالتالي سينعكس إلى تحسين أداء جميع المؤسسات التعليمية التي تتبع لها؛ نظراً لأهمية المرحلة الراهنة في عصرنا الحاضر، والتي نطمح من خلالها في تحقيق أهداف وتطلعات الرؤية السعودية 2030.

### المبحث الثالث: التعليم في ضوء الرؤية السعودية 2030.

من خلال إطلاع الباحث على رؤية المملكة العربية السعودية 2030، يجد أن مفردة التعليم تكررت عدّة مرات حيث بلغت 32 مرة، الأمر الذي يؤكد اهتمام وحرص القيادة العليا السعودية في تطوير وتحسين التعليم بكافة قطاعاته ومجالاته ومخرجاته، وتمثلت في تركيزها على تطوير أداء الطلاب والطالبات، وتطوير التعليم برؤية منظمة ومدرّوسة، بالإضافة إلى تطوير معايير الأداء ومؤشراته، وتطوير المواهب، ورفع تصنيف الأداء وجودته للتعليم العام والجامعي. وتبيّن ذلك في فهم العبارات الواردة في محتوى رؤية 2030. حيث أطلقت وزارة التعليم برنامج التحول الوطني 2020 كمرحلة أولية في تطوير التعليم، والتي تضمنت العديد من المبادرات التي تحاول تطبيقها بما يخدم ويطوّر منظومة التعليم بكافة أشكاله.

#### أ- ارتباط التعليم بالمجتمع:

إن التعليم الجيد يساهم في مساعدة الناس على العمل بشكلٍ أفضل، بحيث يصبحون أكثر قدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام، وقابل للاستمرار في الحاضر والمستقبل. حيث يُعتبر التعليم أحد أهم القوى التي تحقق الازدهار والتنمية الاقتصادية لكافة شرائح المجتمع. ويمكن توضيح علاقة التعليم وارتباطه بالمجتمع من خلال الشكل التالي: (وزارة التعليم، 2019)



شكل رقم (4): يوضح ارتباط التعليم بالمجتمع في ضوء الرؤية السعودية 2030.

ب- سبل التطوير التعليمي وفق رؤية 2030:

وتتركز في عدة نقاط قامت وزارة التعليم بتحديددها، وهي على النحو التالي: (التعليم ورؤية السعودية 2030،

(2019)

- 1- بناء فلسفة المناهج وسياساتها، وأهدافها، وسبل تطويرها، وآلية تفعيلها، وربط ذلك ببرامج إعداد المعلم وتطويره المبني.
- 2- الارتقاء بطرق التدريس التي تجعل المتعلم هو المحور وليس المعلم، والتركيز على بناء المهارات وصقل الشخصية وزرع الثقة وبناء روح الإبداع.
- 3- بناء بيئة مدرسية محفزة، وجاذبة ومرغبة للتعلم، ومرتبطة بمنظومة خدمات مساندة ومتكاملة.
- 4- شمول التعليم لذوي الاحتياجات الخاصة، وتوفير الدعم المناسب لكل فئاته.
- 5- توفير فرص التعليم قبل الابتدائي والتوسع فيه، وتوفير الحضانات ورياض الأطفال وتفعيل ارتباطها مع منظومة التعليم.

ج- سبل التطوير الإداري لقطاع التعليم العام وفق رؤية 2030:

وتتمثل في العديد من النقاط، وهي على النحو الآتي: (التعليم ورؤية السعودية 2030، 2019)

1. إعادة مفهوم صياغة المدرسة كمؤسسة تعليمية وتربوية تصقل المواهب وتزود بالمهارات وتنتج جيلا من الناضجين الطموحين المقبلين على الحياة بروح التحدي والمنافسة وحب العمل والإنتاج.
2. التأكيد على الانضباط في النظام التعليمي، والجديّة في الممارسة التعليمية، وتفعيل الأنشطة وحضور الملتقيات والفعاليات.
3. إعادة هيكلة قطاع التعليم، وصياغة حديثة لمنظومة الأنظمة والتعليمات والقواعد التنفيذية التي تحكم تطوير المناهج والتحاق المعلمين بالسلك التعليمي وتنظيم عملية الإشراف التربوي، ورفع فاعلية التطوير والتدريب المبني بشكل مستمر.

4. رفع كفاءة الأداء التشغيلي، وتقليل التكلفة المهدرة، والاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية والموارد والتجهيزات والمباني.
  5. تحسين وتطوير البيئة الإدارية في الوزارة وإدارات التعليم، واعتماد التوجه الإداري غير المركزي وإعطاء الصلاحيات للإدارات والمدارس بما يخدم المنظومة التعليمية.
  6. تطوير الأنظمة والإجراءات بما يكفل جدية العمل والانضباط في النظام التعليمي، ويعزز العدالة، ويكافئ بناءً على الأداء المتميز.
  7. رفع كفاءة الأداء، وتفعيل التقنيات الحديثة المساندة في منظومة العمل التعليمي.
- ويؤكد الباحث من خلال ما سبق، أنه ينبغي على إدارات التعليم العام ومدارسها الاهتمام بهذه السبل والعمل على تطبيقها بجدية وفاعلية، وذلك من أجل تطوير وتحسين العملية التعليمية ومخرجاتها؛ الأمر الذي يُعتبر نقطة الانطلاق نحو التغيير الذي نطمح في الوصول إليه في قطاع التعليم العام وفق رؤية 2030.

#### د- مخرجات التعليم العام في ضوء رؤية 2030:

بالنظر إلى رؤية المملكة العربية السعودية 2030 فيما يتعلق بالتعليم وإسهامه في دفع عجلة الاقتصاد والتنمية، ونخص بالذكر هنا قطاع التعليم العام؛ نجد أن من التزامات هذه الرؤية تجاه التعليم هو تطوير قطاع التعليم العام وتوجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، وإتاحة الفرصة لإعادة تأهيلهم، والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية، وإعداد مناهج تعليمية متطورة تركز على المهارات الأساسية، بالإضافة إلى تطوير المواهب وبناء الشخصية، وتعزيز دور المعلم ورفع تأهيله، ومتابعة مستوى التقدم في هذا الجانب، بالإضافة إلى التزامها بنشر مؤشرات الأداء التي تقيس مستوى مخرجات التعليم بشكل سنوي، ومتابعتها وتقويمها وتحسينها، وذلك من خلال إنشاء قاعدة بيانات شاملة لرصد المسيرة الدراسية للطلاب بدءاً من مراحل التعليم المبكرة إلى المراحل المتقدمة. (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، 2016).

#### هـ- أهمية قطاع التعليم وعلاقته بالاقتصاد الوطني:

وتتمثل أهمية التعليم وعلاقته بالاقتصاد الوطني، من خلال عدّة نقاط قامت وزارة التعليم بتحديدتها، وهي على النحو الآتي: (التعليم ورؤية السعودية 2030، 2019):

1. يعتبر قطاع التعليم من القطاعات الحيوية المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع، وله صلة وطيدة بدفع عجلة الاقتصاد الوطني.
2. يُسهم التعليم في تحويل الاقتصاد من الاعتماد على مصدر واحد للدخل، إلى اقتصاد يعتمد على العقول ذات المهارة العالية والطاقات البشرية المبدعة والمنتجة.
3. تعزز منظومة التعليم الاعتماد على المصادر الآمنة والموثوقة، والبرامج والمشروعات المعززة للفرص الاستثمارية والمولدة للفرص الوظيفية.
4. يُسهم التعليم في تطوير رأس المال البشري، والمساهمة في تحقيق متطلبات وحاجات سوق العمل.

#### و- التحديات والمعوقات التي تواجه التعليم وفق برنامج التحول الوطني 2020:

وتتمثل في التحديات والمعوقات الرئيسية التالية: (التعليم ورؤية السعودية 2030، 2019)

1. قلة توفر الخدمات والبرامج التعليمية لبعض الفئات الطلابية.
2. ضعف البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار.

3. ضعف المهارات الشخصية ومهارات التفكير الناقد لدى الطلاب.
4. الصورة النمطية السلبية تجاه مهنة التعليم.
5. تدني جودة المناهج، والاعتماد على طرق التدريس التقليدية، وضعف مهارات التقويم لدى المعلمين.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- 1- دراسة الصالح وآخرون (2017) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف، حيث اتبعت هذه الدراسة المنهجين الوصفي والقياسي، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود قصور باكتشاف مواهب الطلاب والاهتمام بهم بمدارس منطقة الجوف، ووجود قصور بإشراك المستفيدين والجهات ذات الصلة بالخدمات التعليمية، كما يوجد قصور فيما يتعلق بالتنسيق واستمراريته، وبدرجة إلزامية الخطة، وفي الرقابة والمتابعة على الخطط ميدانياً ومتابعة تمويلها.
- 2- دراسة مزهر (2017) هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية، وذلك بالمقارنة ما بين ثلاث جامعات من بيئات عربية وأجنبية مختلفة، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن، وقد تمّ تصميم أداة القياس (الاستبانة) وتوزيعها على عينة عشوائية من الإدارة العليا بالجامعات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية.
- 3- دراسة المرسي (2016): هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح سيناريوهات مقترحة لرؤيا مستقبلية لكيفية استخدام مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في تطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية وذلك لتطوير متطلبات الجودة الشاملة. حيث اشتملت أدوات البحث على تصميم الاستبانة، ثم استخدام الأسلوب التحليلي البيئي (SWOT) تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وقد قامت الباحثة بإعداد أكثر من سيناريو من بينها (السيناريو المرجعي) والذي يُعد امتداداً للوضع الحالي، وكذلك (السيناريو الرأسمالي والسيناريو الإسلامي) وقد توصلت الباحثة لعدّة نتائج أهمها: تعاني الإدارات التعليمية من بعض الصعوبات أو المعوقات التي تؤثر على القيام بوظائفها على الوجه الأكمل، مما يؤثر على مستوى الأداء الإداري فلا تحقق المعايير اللازمة لتدعيم الجودة الشاملة.
- 4- دراسة الريس (2013): هدفت هذه الدراسة للتعرف على مفهوم الاعتماد المدرسي، وتحديد أهمية تنفيذ الخطة الاستراتيجية المستقبلية للاعتماد المدرسي، بالإضافة إلى تحديد معوقات تنفيذها، واستخدمت المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في الاستبانة وقد توصلت هذه الدراسة لعدّة نتائج أهمها: أن الاعتماد المدرسي يعتبر أداة فعّالة ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها، وأن واقع التعليم العام في المملكة العربية السعودية بحاجة للقيام بإجراءات تطويرية تساعد على إحداث التغيير المطلوب في أداءه ومخرجاته، وأن أفضل الوسائل لتحقيق الاعتماد المدرسي هو وضع خطة استراتيجية متكاملة وواقعية ومحددة للإطار الزمني،
- 5- دراسة بشابشة (2013) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات التربوية بالأردن، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في الاستبانة وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود معرفة وإلمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرمثا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث تعزى لتغير المؤهل العلمي في (فعالية وكفاءة أداء القيادات التربوية)،

- 6- دراسة نور الدين (2008): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزّة، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة وتوصل الباحث لعدّة نتائج أهمها: الإقرار بأهمية دور صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (86.36)، وكذلك الإقرار بأهمية دور تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (85.26)،
- 7- دراسة (Grant and Thomas's, 2004): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الموضوعات المتعلقة بفوائد تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ومعرفة معوقاته، واستخدم الباحث المنهج التحليلي، حيث كانت العينة عبارة عن تحليل (66) كتاباً، و(29) مقالة صحفية، و(28) بحثاً محكّماً من مؤتمرات عالمية، و(6) رسائل دكتوراه، ومصادر أخرى. وتوصل الباحث إلى عدّة نتائج أهمها: نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى مدى الالتزام بعملية التخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للخطة في تلك المؤسسات، وعدم المرونة التي أدت إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى طرح موضوعات عشوائية مثل قضايا مشاركة الأفراد بعملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم، والبيروقراطية والتغيير وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

ومما سبق يتّضح أن الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها للتخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين ورفع كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسات والإدارات التعليمية والتربوية، وانعكاسها على جودة العملية التعليمية ومخرجاتها. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تغذية الإطار النظري لها ببعض البيانات والمعلومات المتعلقة بماهية التخطيط الاستراتيجي وفلسفته، ودوره الفعال في تحسين أداء إدارات التعليم، كما استفادت منها أيضاً في التعرف على بعض المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في الإدارات والمؤسسات التعليمية. فيما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تقوم بدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام في المملكة العربية السعودية بشكل خاص، وذلك بما يتواءم مع أهداف وتطلعات الرؤية السعودية 2030، حيث تُعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة التي تناولت هذا الموضوع.

#### 4- الخاتمة والتوصيات والمقترحات

تبين من استعراض الأدبيات السابقة أن تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المدارس يرقى بعمل المدرسة ليصبح موجهاً للعملية التعليمية ومحققاً لعمليات التغيير والتطوير المقصودة. وتؤكد الدراسات الحديثة أن فوائد تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي تزيد من مردودية المؤسسة وأرباحها بما لا يقل عن (30%) مقارنة بالمؤسسات التي لا تبني التخطيط الاستراتيجي، وهي نسبة كبيرة، ولذا فهي من أهم العوامل التي تميز المؤسسات التعليمية الناجحة. كما تبين أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يساعد المدارس على رسم رؤية واضحة للمستقبل، وتصور واضح للتحديات والمخاطر وسبل مواجهتها، بالإضافة إلى توافق جميع الجهود على تحقيق الأولويات المتفق عليها

كما خرجت الدراسات السابقة في الموضوع جملة من التوصيات والمقترحات، والتي يلزم العمل بها ومن أهمها:

- 1- إعطاء مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات لإحداث التغيير المناسب في مدارسهم.

- 2- ضرورة توفير الحوافز والمكافآت للمديرين الذين يتميزون في مجال التخطيط الاستراتيجي وينفذون خططهم بنجاح.
- 3- عقد دورات تدريبية للتعريف بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي خاصة للعاملين في الإدارات الوسطى والدنيا.
- 4- إجراء دراسات ميدانية حول فاعلية الخطط الاستراتيجية التي يتم تنفيذها في المؤسسات التعليمية الأردنية.
- 5- إسناد مهمة إعداد الخطة الاستراتيجية للاعتماد المدرسي لجهات متخصصة كمكتب التربية العربي لدول الخليج بحكم أنه أكثر اطلاعاً وخبرة في الجوانب التعليمية لدول الخليج.
- 6- ضرورة تشكيل هيئة للاعتماد المدرسي بالمملكة العربية السعودية، والاستفادة من تجارب بعض دول الخليج العربي في الاعتماد المدرسي بما فيها الإمارات العربية المتحدة ودولة قطر، والتي كان لها تأثير إيجابي ملحوظ على جودة العملية التعليمية بهما.
- 7- إجراء البحوث والدراسات اللازمة لتحديد معوقات تطوير الأداء بالإدارات التعليمية، وضرورة وضع آليات محددة تضمن مشاركة أوسع للمجتمع داخلياً وخارجياً، وضرورة صياغة الأهداف وترتيبها حسب الأولوية. ضرورة زيادة الاهتمام باكتشاف مواهب الطلبة.
- 8- إشراك المستفيدين في وضع الخطط لضمان جودة الخدمات التعليمية، ورفع درجة إلزامية الخطط بما يضمن المحاسبة والمساءلة، وتخفيض درجة انحراف الخطط قدر الإمكان.

#### التوصيات والمقترحات:

بعد التعمق في دراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على أداء إدارات التعليم العام، وبعد مسح جميع الأدبيات ذات الصلة، وإجراء المقابلات مع الإداريين والعاملين بإدارات التعليم العام في مكة المكرمة، يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات حول التخطيط الاستراتيجي، وأداء إدارات التعليم العام، نظراً لأهمية هذا الموضوع في تحسين ورفع كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسات والإدارات التعليمية والتربوية، وانعكاسها على جودة العملية التعليمية ومخرجاتها.

أما عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للتعليم بالمدارس على وجه الخصوص فيمكن فيما يلي:

1. إقامة دورات تخصصية لمدرء المدارس في منهجية التخطيط الاستراتيجي باعتباره الوظيفة الأساسية الأولى لمدير المدرسة التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى وتشكل القاعدة والمنطلق الأساسي لها.
2. تزويد الإدارات المدرسية بالمنشورات التي توضح مستجدات التخطيط وسبل مواجهة التحديات وتحدد مسار العمل الإداري التربوي، وكيفية تنظيم الجهود باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة في ضوء رؤية المملكة 2030.
3. تزويد الإدارات التعليمية في منطقة مكة المكرمة وعموم المملكة بمتخصصين في التخطيط الاستراتيجي التربوي وفي الإحصاء والتقييم، للعمل الدؤوب للارتقاء بالتخطيط في عموم المدارس، والمتابعة المستمرة للأداء وتقييم الإنجازات بمنهجية علمية تعتمد لغة الأرقام والحقائق، بما يعطي صانع القرار معلومات دقيقة، تضمن النجاح.
4. تشجيع التعاون والشراكة في العملية التعليمية، على مستوى المدارس والإدارات، ومنح صلاحيات أوسع للمجتمع للمساهمة في التعليم تخطيطاً وإدارة وتمويل ورعاية وتقييماً، وهو ما سيزيد من نجاح الخطط ويجعلهم أكثر ارتياحاً وتماسكاً.

5. إصدار تشريعات ومراسيم وزارية تلزم كل إدارة تعليمية ومدرسة بتحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للإدارة والمدرسة، وصياغة رؤية ورسالة وأهداف لكل مؤسسة تربوية، وكل ذلك في إطار رؤية المملكة 2030.
6. إصدار لائحة مدرسية تتضمن توصيف للوظائف والاختصاصات وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات لكل عضو في المدرسة.
7. فتح المجال أم الإدارات التعليمية والمدارس لتنوع مصادر دخلها، ووضع تصور مالي مستقل لإمكانيات كل مدرسة ومواردها المتاحة وآفاق الاستثمار الممكنة من المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة.
8. كما يقترح الباحث إجراء دراسات تناقش الجوانب التالية:
  - 1- أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.
  - 2- التخطيط الاستراتيجي للتعليم في المملكة العربية السعودية مقارنة بتجارب دول عربية وأجنبية.
  - 3- دراسة مقارنة بين الإدارات التعليمية في المناطق حول فعالية التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة العاملين في إدارات التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.
  - 4- التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق أقصى درجات الفعالية داخل إدارات التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- 1- بشابشة، محمد إبراهيم (2013)، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وفعالية أداء المؤسسات التربوية بالأردن: دراسة ميدانية على مديرية تربية الرمثا، رسالة ماجستير، الخرطوم: جامعة النيلين.
- 2- بن دهبش، خالد عبدالله (2006)، الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات عملية، ط2، الرياض: مكتبة الرشد.
- 3- بني حمدان، خالد محمد، وإدريس، صبحي (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 4- ثابت، زياد محمد (2006): التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning. وكالة الغوث الدولية. الخطة الثنائية رقم 13. نشاط رقم 1.B.8.18.6 بعنوان "تنظيم وتنفيذ وتقويم ورشة عمل لعشرين مديراً حول "التخطيط الاستراتيجي".
- 5- جاد الرب، سيد محمد (2016)، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 6- جبر، عبدالرحمن محمد (2010)، الإبداع العلمي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 7- الجبوري، حسن محمد (2014)، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة: فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- 8- الحاج، أحمد علي (2010): التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية؛ الفكر والتطبيق. مرجع سبق ذكره. ص 61-64
- 9- الحاج، فيصل عبد الله وآخرون (2008): دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد في عام 2008. اتحاد جامعات الدول العربية، مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات. الرابط: <http://www.aaru.edu.jo/aaru/mjles/godewatamad.pdf>. تاريخ الدخول: 18 / 8 / 2019.
- 10- الخفاجي، نعمة عباس (2004)، الإدارة الاستراتيجية، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 11- خلف، فليح حسن (2009)، اقتصاديات الأعمال، ط1، عمان: عالم الكتاب الحديث.
- 12- الدجني، إياد علي (2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 13- الدوري، زكريا مطلق (2005)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، ط1، عمان: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.
- 14- الريس، ناصر سعود (2013)، خطة استراتيجية مستقبلية للاعتماد المدرسي: الأهمية، والأسباب، والمعوقات- اللقاء السنوي السادس عشر للاعتماد المدرسي، بحوث مؤتمرات، الرياض: الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ص ص 409-470.
- 15- السعيد، ماجد عبدالله (د.ت): ماهي الاستراتيجية؟ موقع منبر التربية. الرابط/ <http://www.eduplanning.org/review.php?id=198>
- 16- الصالح، محمد، جمال ناجي، عبدالناصر عبد الله (2017)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف، مجلة كلية التربية، بحث منشور، غزة: جامعة الأزهر، مج1، ع176، ص ص 675-710.
- 17- صيام، أمال نمر (2010)، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة: جامعة الأزهر.
- 18- الضمور، موفق محمد (2008)، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراه، عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- 19- عابدين، محمود عباس (2003)، قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- 20- العادلي، عادل مجيد، (2018)، التخطيط الاستراتيجي، ط1، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 21- عبيد، عوني فتحي (2009)، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 22- العثمان، محمد عبدالله (2003)، تفويض السلطة وأثره على كفاية الأداء، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 23- العجلة، توفيق عطية (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 24- عصفور، محمد شاكر (2013)، أصول الموازنة العامة، ط5، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- 25- عويد، نورة بنت ناصر. (2017). وظائف التعليم الجامعي السعودي والمساهمة في تحقيق أهداف برنامج التحول الوطني لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030م: جامعة القصيم. القصيم، المملكة العربية السعودية.
- 26- الغالي، طاهر، ووائل إدريس (2015)، الإدارة الاستراتيجية، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 27- الغوطي، محمود محمد (2017)، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 28- الكرخي، مجيد (2009)، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، ط1، عمان: دار المناهج للنشر.
- 29- الماضي، محمد المحمدي (2006)، إدارة الاستراتيجية، د.ط، القاهرة: جامعة القاهرة.
- 30- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية (2016)، رؤية المملكة العربية السعودية 2030، الرياض: وزارة التخطيط والاقتصاد.
- 31- محمد، أحمد علي (2011)، التخطيط التربوي الاستراتيجي: الفكر والتطبيق، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 32- مخيمر، عبدالعزيز جميل (2010)، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، ط1، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 33- المرسي، فaten محمد (2016)، استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق متطلبات الجودة: رؤيا مستقبلية لتطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية، مجلة كلية التربية، بحث منشور، بور سعيد: جامعة بور سعيد، مج1، ع19، ص ص448-463.
- 34- مزهر، رمزي عطية (2017)، الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات العربية والأجنبية، رسالة دكتوراه، السويد: جامعة قناة السويس.
- 35- ناصر، مجدي (د.ت): التخطيط الاستراتيجي. موقع منبر التربية. الرابط:  
<http://www.ta9weer.com/vb/showthread.php?t=3813>
- 36- نور الدين، مازن سليم (2008)، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 37- هلال، محمد عبدالغني (2005)، الدليل التدريبي في التخطيط الاستراتيجي، ط1، القاهرة: دار عالم الكتب.
- 38- وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية (1439هـ): التقرير السنوي للعام المالي 1438هـ-1439هـ موقع الوزارة، الرابط: <https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/an-rep-fin.aspx> تاريخ: (26/7/1440هـ).
- 39- وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية (1440هـ): التعليم ورؤية السعودية 2030، الموقع الإلكتروني الرسمي للوزارة، الرابط: <https://www.moe.gov.sa/ar/pages/vision2030.aspx> تاريخ الدخول للموقع: (23/7/1440هـ)، وقت الدخول: (7:10 مساءً).
- 40- وزارة التعليم/ المركز للمبادرات النوعية في وزارة التعليم (1440): الموقع الإلكتروني للوزارة: <http://qic1.moe.gov.sa/ar/About/Pages/Brief.aspx> تاريخ الدخول للموقع: (29/7/1440هـ).
- 41- الياسري، أكرم، علاء طالب، (2015)، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- 1- Grant, H. &Thomas, D.(2004): "Definitions, benefits, and barriers of K- 12 educational strategic planning". Journal of Instructional psychology, 31(2), PP.233- 239.
- 2- Nichols; James O. (2008): THE ADMINISTRATIVE UNIT ASSESSMENT HANDBOOK. University of Central Florida UCF. p29- 32. Available: [http://oeas.ucf.edu/doc/adm\\_assess\\_handbook.pdf](http://oeas.ucf.edu/doc/adm_assess_handbook.pdf). Date: 17/08/2019.