

## Strategic planning of the school principals in downtown Riyadh and its relation to the level of administrative excellence

Leena Sulaiman Al-Khlewi

Asma Sulaiman Al-Arefe

Nawal Naif Al-Harbi

Faculty of Education || King Saud University || KSA

**Abstract:** This study aimed to identify the role of strategic planning in the achievement of administrative excellence. To achieve this objective, the study researchers used the descriptive survey method where the questionnaire has used as a tool for the study. The sample of the study was randomly selected and consisted from 41 female leaders of public elementary schools in Central Riyadh. The result of the study showed that the level of administrative excellence was significant.

The study also showed that there is a direct correlation statistically significant at level (0.01) between strategic planning and administrative excellence in Riyadh's elementary schools. Moreover, there are no statistically significant differences between the mean responses of family members on strategic planning (in different variables: job and years of experiences) and administrative excellence in public elementary school. The researchers recommended the establishment of workshops and training courses in the field of strategic planning for school leaders in order to increase the efficiency of applying the strategic planning, the awareness of it and its effective contribution in achieving strategic planning in schools. Finally, it plays a noticeable role in practicing both general planning and strategic planning in particular.

**Keywords:** Strategic planning- administrative excellence- Primary Schools - Downtown Riyadh

## التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي

لينا بنت سليمان الخليوي

أسماء بنت سليمان العريفي

نوال بنت نايف الحربي

كلية التربية || جامعة الملك سعود || المملكة العربية السعودية

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثات المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (41) ما بين قائدة ووكيلة للمدارس الابتدائية الحكومية وسط مدينة الرياض، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أن مستوى التميز الإداري بالمدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض باختلاف

متغيري (الوظيفة، سنوات الخبرة)، ومن خلال النتائج فقد أوصت الباحثات إقامة الدورات التدريبية وورش العمل لقائدات المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي، وذلك لزيادة كفاءتهن ومهارتهن في استخدام التخطيط الاستراتيجي، نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي ودورها الفعال في تحقيق التميز الإداري في المدارس، العمل على تدريب قائدات ووكيلات المدارس على ممارسة التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي \_ التميز الإداري- المدارس الابتدائية- وسط مدينة الرياض.

## 1- المقدمة:

يعتبر العمل الإداري المتميز إحدى أهم مقومات النجاح، التي تمكن المنظمة من المنافسة مع نظيراتها من المنظمات، ويعتبر التميز نظاماً متكاملًا يضم فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها، بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات، لتتفوق بها المنظمة على المنظمات الأخرى، وترقى إلى المستوى العالمي، ومن هنا بدأت المنظمات بمختلف أنواعها تتسابق إلى التميز في المخرجات سواء كانت خدمية أو سلعا تجارية.

وتعد جائزة الإدارة للآداء المتميز إحدى وسائل تحفيز العاملين في مجال التربية والتعليم للرقى بمستوى الآداء وللوصول لتوقعات ورضا المستفيدين، والجائزة تعنى بتكريم المتميزين في الميدان التربوي السعودي، وتشتمل على خمسة فروع هي فرع الطلاب وفرع الكادر التعليمي والإشرافي وفرع الكادر الإداري وفرع البيئة التعليمية والإدارية وفرع الشركاء المتميزين، ويندرج تحت كل فرع عدد من الفئات. (الدخيل، 2015: 32)

فالتميز الإداري بكل معاييره ومؤشراته يركز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم لكل مكوناته، متمثلة بتخطيط السياسات والنظم وتخطيط العمليات واستثمار الموارد وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية، كما أن المنظمات الصغيرة كما في الإدارة المدرسية على وجه التحديد، تتميز في الغالب بقلّة الإداريين أو عدم وجود إدارة مستقلة ومخصصة في وضع الخطط الاستراتيجية، كما أن مدراءها لديهم قناعة راسخة بأن هذا النوع من التخطيط يعطي النتائج المرجوة منه في المنظمات الكبيرة فقط، وأنهم لا يملكون الجهد والوقت الكافيين للقيام بعمليات التخطيط الاستراتيجية، علاوة على ذلك أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب الحصول على كم هائل من المعلومات الدقيقة التي تجد تلك المنظمات صعوبة في توفيرها. (السايع، 2011: 244\_245)

## مشكلة الدراسة:

تري الباحثات من خلال الواقع الملموس في الإدارة المدرسية وما تعانیه من مشاكل وضعف في جودة الاداء ومن تخبط في القرارات نتيجة لإغفال دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، فالتخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة بالنسبة للإدارة المدرسية التي تعد بيئة متغيرة وغاية في التعقيد، الأمر الذي يستدعي الى عمل تخطيط استراتيجي بهدف التعرف الى نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وذلك تمهيداً لصياغة الاستراتيجية الملائمة والتي تضمن تحقيق التميز الإداري الذي نطمح للوصول اليه. (الجرار، الدويكات، 2013: 212)

كما أظهرت بعض الدراسات السابقة ان المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي بمنهجية العلمية ومقوماته المتكاملة تحقق معدلات نمو افضل، كدراسة (السايع، 2011) في أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، والدفع بمستويات الكفاءة إلى المعدلات التي تضمن لها الريادة والتميز ومن ثم امتلاك الميزة التنافسية، وكذلك دراسة (الدخيل، 2015) التي تهدف الى دراسة واقع جائزة التربية والتعليم السعودية للتميز من حيث دورها في صقل مهارات الإدارة المدرسية والمدرسة المتميزة من وجهة نظر مدراء المدارس ووضع التوصيات والمقترحات لما يمكن أن يسد جوانب النقص في هذا الدور، ومن خلال هذه النتائج

تم تقديم عدد من التوصيات أهمها ضرورة العمل على تعزيز ثقافة التميز لدى الإدارات المدرسية، ، وضرورة اعتماد معايير محددة وواضحة للجميع من أجل الاشتراك في الجائزة والتي تعتبر أحد أهم مرتكزات التطوير التربوي.

#### أسئلة الدراسة:

ومن هذا المنطلق تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض؟  
وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض؟
2. ما مستوى التميز الإداري المدرسي في مدارس المرحلة الابتدائية بوسط مدينة الرياض؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض؟
4. ما أثر كل من (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) على التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات ووكيلات المدارس الابتدائية في الرياض؟
5. ما أثر كل من (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) على التميز الإداري لدى قائدات ووكيلات المدارس الابتدائية في الرياض؟
6. ما أهم المقترحات لتحقيق التميز الإداري من خلال التخطيط الاستراتيجي؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على:

1. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض.
2. التعرف على مستوى التميز الإداري المدرسي في مدارس المرحلة الابتدائية بوسط مدينة الرياض.
3. التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض.
4. التعرف على أثر كل من (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) على التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات ووكيلات المدارس الابتدائية في الرياض.
5. التعرف على أثر كل من (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) على التميز الإداري لدى قائدات ووكيلات المدارس الابتدائية في الرياض.
6. التعرف على أهم المقترحات لتحقيق التميز الإداري من خلال التخطيط الاستراتيجي.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أن التميز أصبح في بدايات القرن الحادي والعشرين ضرورة ملحة وحاجة أساسية، حيث أن المنظومة التعليمية في احتياج شديد إلى تجويد المخرجات، وتجديد أهداف المدرسة وأدوارها في المجتمع المعاصر لتتواءم مع التغيرات والمعطيات التي فرضتها التغيرات العالمية والانفتاح في الوقت الحالي. (الدخيل، 2015: 34) ولتحقيق ذلك التميز لابد من تخطيط استراتيجي على درجة عالية من الشمول والتكامل، والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة، وبناء علاقة طويلة الأمد بين دوائر التخطيط ودوائر التنفيذ، فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في:

التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري والمعوقات التي تواجهه.

ندرة الدراسات التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري.  
تساعد الدراسة وزارة التعليم في تفعيل الخطط الاستراتيجية لتحقيق التميز الإداري.

#### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على قائدات ووكيلات المدارس الحكومية في مدينة الرياض في المرحلة الابتدائية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 1437\_1438هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

- التخطيط الاستراتيجي: يمثل عملية طويلة المدى موجّهة نحو المستقبل تتميز بالتقييم المستمر واتخاذ قرارات يخطط فيها بطريق واضح يربط الحاضر بالمستقبل. (نصر، 2010: 227)
- وترى الباحثات بأن التخطيط الاستراتيجي قد يعرف بأنه: العملية التي تقوم على استشراف المستقبل من خلال تحقيق رؤية ورسالة المدرسة من أجل تحقيق أهدافها التربوية.
- التميز: هو الوصول إلى أقصى درجات الجودة، والإدارة المتميزة هي مجموعة من الأنشطة العملية التي تهدف إلى التخلص من الأخطاء وتحسين جودة الخدمة (رشدي طعيمة، 2008: 58).
- وقد عرفت الباحثات التميز الإداري بأنه: هو تفرد القائد أو الوكيل للوصول بالمدرسة إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية لتحقيق أهدافها التربوية.

## 2- الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

### أولاً- الإطار النظري:

#### المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

إن من يقرأ القرآن الكريم يجد فيها كثيراً من الأوامر الإلهية التي حثت على أهمية التخطيط المعتمد على الإمكانيات المتاحة، للوصول إلى الهدف المنشود، كما وردت في القرآن الكريم نماذج للتخطيط الاقتصادي، ومن ذلك قوله تعالى "قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون، ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلاً مما تحصنون". (يوسف: 47-48).

ولنا في سنة نبينا محمد -صلى الله عليه وسلم - أمثلة كثيرة تدعو إلى التخطيط للمستقبل، ومن الأحاديث النبوية الشريفة الدالة على ذلك قوله عليه السلام لسعد بن أبي وقاص رضي الله عنه عندما أراد أن يتصدق بماله كله، أن يعمل لمستقبل ورثته ما جاء في الحديث: "عن عامر بن سعد بن أبي وقاص، عن أبيه رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه وسلم إن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تدرهم يتكفون الناس" (البخاري، 869: 1431) (الوحيدي، 2015)

شهد العقدان الاخيران للتخطيط الاستراتيجي الذي بدأ أول خطواته في التربية في أوائل الثمانينات ليكون بديلاً عن الأنماط الإدارية التقليدية السائدة في المنظمات، لذا فإن التخطيط الاستراتيجي يعد المنارة التي تهتدي بها أعمال المنظمة ويؤثر في بقائها واستمرارها وتطورها، لذا تحرص الإدارة العليا عادة على الاشتراك فيها، وعادة ما

تتكون من المستويات الإدارية كافة، وذلك بهدف ضمان حسن إعداد الخطة الاستراتيجية. (الشوبكي، 2015:ص13-14)

#### تعريف التخطيط الاستراتيجي:

"العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها على المدى الطويل، والخطة الاستراتيجية هي خطة شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية (السكرانة:2009:91).

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تتضمن دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة وتحديد الفرص والتهديدات لتحقيق أهداف المؤسسة (الشوبكي، 2015: 16)

#### مبادئ التخطيط الاستراتيجي:

- الواقعية.
- اعتماد الطريقة العلمية.
- التركيز على الهدف المراد تحقيقه.
- شمولية التخطيط.
- المشاركة.
- التوقيت السليم.
- أولوية التخطيط في تنفيذ الهدف وأسبقته.
- مرونة التخطيط.
- فاعلية التخطيط وكفايته (الوحيدى، 2015: 64-65)

#### مستويات التخطيط الاستراتيجي:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على ثلاثة أنواع من المستويات في المنظمة التي تبنى على أساسها الخطة الاستراتيجية:

الاستراتيجيات على مستوى المنظمة: إذ يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة ككل، وتتخذ القرارات الاستراتيجية على هذا المستوى.

الاستراتيجيات على مستوى الوحدات: وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر (وحدات المنظمة).

الاستراتيجيات الوظيفية: وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة، إذ توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات. (الوحيدى، 2015: 68)

#### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- ترجع أهمية التخطيط الاستراتيجي للمزايا التي يوفرها:
- يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يسهل توضيحها للعاملين وهو ما يسهل تنفيذها.
- يساعد على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للوصول للهدف.
- يقلل من التعارض والتضارب بين المهام المختلفة.

- وسيلة فعالة لتحقيق الرقابة الداخلية والخارجية.
- يساعد على تنمية مهارات الأفراد.
- تشمل عملية التخطيط جزءاً مستقبلياً متعلقاً بالتنبؤ وهو ما يجعل المنشئة مستعدة لمواجهة أي أزمة طارئة. (كاكولي، 2015: 216)

#### أنماط التخطيط الاستراتيجي:

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

#### التخطيط الدفاعي:

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

#### التخطيط الريادي:

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

#### التخطيط التحليلي:

يعتمد هذا النوع من التخطيط على المسح البيئي الموضوعي وما يسفر عنه هذا المسح من معلومات ومؤشرات، ويتضمن هذا النوع البحث عن فرص جديدة وكذلك مواجهة المشكلات القائمة بالحلول الملائمة، ويميل هذا النمط إلى أن يكون مركزاً وشاملاً في نفس الوقت. (آل سليمان والإبراهيم، 2015: 19\_20)

#### معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تنقسم المعوقات إلى عامة وتنظيمية تتلخص المعوقات العامة بالتالي:

- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
- اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.
- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة للعاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.
- الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
- عدم مراعاة التغيير في الواقع مثل نوع الاقتصاد والمركز المالي للمنظمة.
- أسباب متعلقة بعدم مراعاة خطوات التخطيط.
- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا فقط.
- عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغال الأعمال الروتينية والإجرائية (آل سليمان والإبراهيم، 2015: 25\_26).

## المبحث الثاني- التميز الإداري

### مفهوم تميز الإدارة المدرسي:

نتيجة للتطور المتسارع في الفكر الإداري وما يتبع هذا التطور من تغيرات في المجالات المعرفية والتكنولوجية، ظهر مفهوم التميز الذي سعت له العديد من المؤسسات الإدارية التربوية وغير التربوية، فقد عرف (علي، 2015م، ص232) التميز الإداري: كل فعل أو نشاط صادر عن الفرد يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة، وهي عملية نوعية تتضمن اشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل سوية من خلال فهم كل النشاطات لتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل، ومن تعريفات إدارة التميز المدرسي: مجموعة الأنشطة العملية التي تهدف إلى التخلص من الأخطاء وتحسين جودة الخدمة، كما عرفت أيضاً بأنها مجموعة الخطوات والإجراءات المنظمة المتكاملة، التي تتبعها المدرسة لتحقيق التميز في مجالات متعددة. (الشوا، 2016:-: 15)

### أهمية تميز الإدارة المدرسية:

- ومن منطلق السعي لتحقيق التميز في الحقل التربوي نجد أن أهمية تميز الإدارة المدرسية تتلخص فيما يلي:
1. التغيرات ثابتة وسريعة: لا يمكن لأي إدارة مدرسية ان تستمر في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دون البحث عن طرق جديدة.
  2. المنافسة المستمرة: نجد أن العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدت الى منافسة مفتوحة بلا حدود، وبالتالي لا تستطيع الإدارة المدرسية الاستمرار والمنافسة الا من خلال التميز.
  3. المحافظة على المكانة للإدارة: إن الأداء الغير متميز للإدارة يفقدها مكانتها وقيمتها.
  4. ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال: لكِ توابك الإدارة المدرسية التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال كان لابد لها في ان تسعى لتطوير قدرتها التنافسية من خلال تطوير قدرتها التكنولوجية والاتصالية وهذا لا يتم الا من خلال إدارة متميزة. (السلطي، 2015: 38)

### النقاط الرئيسية لتحقيق تميز الإدارة المدرسية:

- لتحقيق التميز الإداري في أي إدارة سواء كانت تربوية او غير تربوية لابد من توفير العناصر التالية:
- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
  - توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية لتنفيذ العمل حسب تصميم الموضوع.
  - متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل. (السلطي، 2015: 36)

### جائزة التربية والتعليم للتميز:

انطلاقاً من دعم وتشجيع أفضل الممارسات والمبادرات التعليمية الخلاقة داخل المؤسسات التربوية، وفي إطار السعي نحو تطوير دور هذه المؤسسات في إحداث تنمية ونهضة وطنية، وتجسيدا لثقافة الجودة في العمل والتميز في الأداء التربوي جاء إعلان وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية عام 1430هـ/1431هـ عن تأسيس جائزة سنوية للتميز التربوي تتوسع عاماً بعد عام لتشمل كافة عناصر المنظومة التربوية والتعليمية. (الدخيل، 2015: 46)

التي تتمثل رؤيتها في الريادة في جوائز التميز التربوي إقليمياً وعالمياً، ورسالتها في تحفيز الميدان التعليمي والإداري نحو الأداء المتميز، وتشجيع الممارسات المتميزة والتفوق العلمي وتكريم المبدعين والمتميزين علمياً وتربوياً وإدارياً، ونشر ثقافة التميز والعمل للإتقان.

كما تهدف هذه الجائزة لتشجيع فئات المجتمع التعليمي، وإبراز منجزاتهم، وتحفيز الأداء التعليمي والإداري الأمثل بصفة مستمرة، وتنطلق منها الأهداف التالية:

- المواطنة، الانتماء، الشفافية، المسؤولية المهنية، التنافس الإيجابي، العدالة، احترام التنوع الثقافي، تكافؤ الفرص.
- إبراز دور المتميزين علمياً وإدارياً وتكريمهم ودعم مكانتهم في المجتمع.
- إذكاء روح التنافس الإيجابي بين الطلاب لتحقيق التفوق والإبداع.
- نشر الممارسات التعليمية والإدارية المتميزة للارتقاء بمستوى الأداء (موقع جائزة التعليم للتميز تم الاسترداد بتاريخ 1438/2/28هـ)

#### التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز الإداري:

نظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تميز الإدارة المدرسية وحصولها على جائزة التعليم للتميز، فقد خصصت وزارة التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي معياراً فرعياً بعنوان " التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وإدارته وتطويره" للمعيار الرئيسي الثاني السياسات والاستراتيجيات الذي يعد من المعايير الأساسية والبالغ عددها تسعة معايير لفئة التميز الإداري في إصدارها الأول (1436هـ)، وكل معيار رئيسي يتضمن مجموعة من المعايير الفرعية، وتتمثل المعايير الرئيسية كالتالي:

1. القيادة الإدارية.
2. السياسات والاستراتيجيات.
3. الموارد البشرية وتنميتها.
4. الشراكة والموارد.
5. إدارة العمليات.
6. الإدارة الالكترونية.
7. التركيز على المستفيدين.
8. التأثير على المجتمع.
9. نتائج الأداء الرئيسية.

وقد تم وصف معيار السياسات والاستراتيجيات بأنه يقيس كيف تطبق الإدارة رؤيتها ورسالتها عبر استراتيجية واضحة وتركز على أصحاب المصلحة ومدعومة بالسياسات ذات العلاقة وكذلك مدعومة بالخطط والأهداف، والغايات والبرامج والمشروعات لتحقيق أهدافها، كما يتناول هذا المعيار السياسات والاستراتيجيات وتحديد إجراءات التخطيط الاستراتيجي ومعرفة الخطوات الرئيسية التي تتخذ، والأطراف الرئيسية المشاركة فيها ومعرفة أفاق التخطيط على البعدين القريب والبعيد، وكيف يتم إيصال ونشر الاستراتيجيات والسياسات داخل الإدارة، كما تناول أيضاً كيفية جمع وتحليل البيانات والمعلومات ذات العلاقة واستخدامها في عملية التخطيط. ونجد أن التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وإدارته وتطويره كمعيار فرعي للسياسات والاستراتيجيات يشمل العناصر الفرعية التالية:

تأكدت الإدارة من اتساق الرؤية والرسالة مع القيم ذات الصلة بالمتطلبات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والملمية لاحتياجات المستفيدين، ويتم نشرها في بيئة العمل. قامت الإدارة بتحديد عبارة الرسالة واختيار الإجراءات والاستراتيجيات والموارد، لتحقيقها من خلا مجموعة المعايير لتقويم التقدم في تحقيق الرسالة. استخدمت الإدارة الرسالة باستمرار لتكون دليلاً وأساساً لضرورة توفير التخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد والسياسات والإجراءات والعمليات والمشاريع، والمقترحات والاعتبارات ونشرها لجميع المستفيدين. قامت الإدارة بمراجعة دورية للأهداف الاستراتيجية ذات المدى الطويل والأهداف التشغيلية ذات المدى القصير للإدارة التعليمية، وقامت بتطويرها بشكل دوري، وقياس مدى تحققها من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، وفي ضوء التغيرات بحيث يكون ذلك متسقاً مع الرؤية والرسالة للإدارة التعليمية. (الدليل التفسيري لمعايير جائزة التميز الإداري 1436هـ تم الاسترداد بتاريخ 1438/2/28هـ)

#### فوائد تطبيق جائزة التميز في الإدارة المدرسية:

تعتبر جائزة التميز مفتاحاً للنجاح والمنافسة الشريفة بين الإدارات المدرسية، حيث تشكل الجائزة حافزاً للإبداع والتجديد والبحث عن كل ما هو جديد ومفيد في العملية التعليمية. (الدخيل، 2015م: 49).

#### ثانياً- الدراسات السابقة

##### الدراسات العربية:

1. دراسة (عياش، 2015) هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للتقييم الذاتي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي، استخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانتيين كأداة لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة هي نفس مجتمع الدراسة الذي يشمل جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم كانت بدرجة عالية بمتوسط نسبي (82.05)، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، كما توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للتقييم الذاتي، وبين متوسط تقديراتهم لدرجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
2. (السامرائي، 2015) هدفت الدراسة إلى استقصاء مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية، وكانت عينة الدراسة عشوائية من أربع وزارات هي (وزارة التربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التخطيط، وزارة العلوم والتكنولوجيا) وعدد أفرادها (320)، كما استخدمت الاستبانة آداة لجمع المعلومات وأظهرت النتائج أن مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي في الوزارات العراقية كان متوسطاً وأنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي في الوزارات العراقية من وجهة نظر العاملين في دوائر التخطيط تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

3. دراسة (عبيد، 2015) هدفت هذه الدراسة إلى تطوير دليل إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أقسام وزارة التعليم العالي الأردنية في العام 2013-2014 وكان عددهم 236 بينما كانت العينة القصدية مكونة من 186 شخصاً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة حاجة وزارة التعليم العالي الماسة إلى توفر دليل إداري تربوي في التخطيط الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي.
4. دراسة آل كرم والبدوي (2015) هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، واعتمدت على المنهج الوصفي، واقتصرت على معايير ومؤشرات التميز بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتطبيقها على عينة عشوائية من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير. وتوصلت إلى تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز بالمملكة العربية السعودية تكون من عدد من العناصر بداية من الأهداف، والأسس والمرتكزات، والمقومات التي تسهم في نجاح تطبيق معايير ومؤشرات التميز في المملكة العربية السعودية، ونهاية بالضمانات التي تعمل على تطبيقه.
5. دراسة الزاندي (2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحقيق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في المجالات التالية: (التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الجودة، التنمية المهنية)، كما هدفت التعرف إلى درجة اسهام جائزة وزارة التعليم للتنمية في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرهم واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم بناء استبانة مكونة من محورين يقيس الأول منها درجة تحقق معايير جائزة وزارة التعليم للتميز، وطبقت أداة الدراسة على جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية في محافظة الطائف والبالغ عددهم (368) مديراً ومديرة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس لدرجات تحقق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارسهم ودرجة إسهامها في تحسين الأداء التي تعزى لمتغيرات (الجنس، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، نوع المدرسة، الخبرة)، وكشفت أيضاً عن العلاقة الارتباطية بين درجة تحقق معايير جائزة وزارة التعليم للتميز في مدارس التعليم العام في محافظة الطائف وبين مدى تحسن الأداء الإداري لمديري المدارس.
6. دراسة (الدخيل، 2015) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع جائزة التربية والتعليم السعودية للتميز من حيث دورها في صقل مهارات الإدارة المدرسية والمدرسة المتميزة من وجهة نظر مدراء المدارس، واتبعت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الثانوية (الذكور) في المملكة العربية السعودية، وكانت العينة جميع مدراء مدارس الثانوية الذكور ومن أهم النتائج التي توصلت لها: أن الجائزة تؤدي إلى تعزيز ثقافة التميز لدى الإدارات المدرسية، وتستهدف الجائزة التكريم اللائق لكل من القائد التربوي المتميز من الجنسين والمدارس المتميزة، كما أنها أظهرت أن التحفيز عامل مهم لتطوير أداء المدارس.

#### ثانياً الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (BOUSSALEM. Aboubakeur , 2015) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تمكين العاملين والتميز التنظيمي ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الاستبانة كأداة وبلغ عدد العينة 352 وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج من أهمها أن هناك علاقة إحصائية بين تمكين العاملين والتميز التنظيمي، وأنه لا توجد علاقة إحصائية بين استقلالية العمل، تطوير العمل والتميز التنظيمي.

2. دراسة (Margaret Miller, 2013)، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى الاعتقاد بأن التخطيط التنموي المدرسي يكون أكثر فاعلية عندما يرتبط بوثيقة مكتوبة بوضوح تم وضعها بالمشاركة مع العاملين وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة بطريقة التعبئة وجهاً لوجه، وكذلك تم إجراء المقابلات، وكشفت النتائج عن وضوح العبارات الموضوعية في المدارس كالرؤية والرسالة لجميع العاملين وكذلك وضوحها للموظفين الجدد قبل وأثناء تعيينهم في المدرسة بحيث تعزز لديهم القدرة على العمل وفقها.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها عرض الإطار النظري، وتدعيم الإطار النظري بنتائج ودراسات وابحاث حول موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري، وكذلك بناء مشكلة الدراسة، وتحديد المجالات التي أجمعت تلك الدراسات على أهميتها، وقد اتفقت الدراسة الحالية في استخدامها لأداة البحث وهي الاستبانة مع أدوات جميع الدراسات السابقة، كما اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وهو ما يتفق مع معظم الدراسات السابقة.

بينما اختلفت الدراسة الحالية في أهدافها عن أهداف الدراسات السابقة، حيث إن هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري. والكشف عن أثر كل من (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) على موضوع الدراسة المتمثل في دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري وكذلك أهم المقترحات لتحقيق التميز الإداري من خلال التخطيط الاستراتيجي.

#### الحاجة إلى الدراسة الحالية:

أهم ما يميز الدراسة الحالية أنها حاولت التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري، وهو ما لم تتعرض له الدراسات والأبحاث السابقة على حد علم الدراسة. كما أن الدراسة الحالية ركزت على الكشف عن أثر كل من (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) على موضوع الدراسة المتمثل في دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة. ويعرف (العساف، 2003) المنهج الوصفي بأنه منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من قائدات ووكيلات مدارس المرحلة الابتدائية بوسط الرياض والبالغ عددهن (454)، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (50) قائدة ووكيلة، وقامت الباحثات بتوزيع أداة الدراسة إلكترونياً استجاب معها (41) وكيلة ومديرة، أي بنسبة (82.0%) من الاستبانات التي تم توزيعها.

#### أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثات أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالاعتماد على أهداف الدراسة والرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعها، وكان ذلك بالخطوات التالية:

تحديد أجزاء الاستبانة وهي جزئيين رئيسيين:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بأفراد عينة البحث: الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

الجزء الثاني: وينقسم إلى محورين، هي:

- المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي، وهو يتكون من (14) فقرة.
- المحور الثاني: التميز الإداري المدرسي، وهو يتكون من (8) فقرات.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (50) قائدة ووكيلة للمرحلة الابتدائية بوسط الرياض حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية، استجاب منها (41) وكيلة ومديرة، أي بنسبة (82.0%) من الاستبانات التي تم توزيعها.

#### خصائص عينة الدراسة:

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية يوضحها الجدول رقم (1)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	التخصص
43.9	18	قائدة
56.1	23	وكيلة
100.0	41	الإجمالي
المؤهل العلمي		
80.5	33	بكالوريوس
12.2	5	دراسات عليا
7.3	3	أخرى
100.0	41	الإجمالي
سنوات الخدمة		
17.1	7	أقل من 5 سنوات
26.8	11	5 إلى 10 سنوات
56.1	23	أكثر من 10 سنوات
100.0	41	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية، وذلك على النحو التالي:

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن ما يزيد على نصف أفراد الدراسة من الوكيلات بتكرار (23) وكيلة وبنسبة (56.1%)، في حين أن هناك (18) من أفراد الدراسة من القائدات بنسبة (43.9%).

كما بينت النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلين علمياً بكالوريوس بتكرار (33) من أفراد الدراسة وبنسبة (80.5%)، في حين أن هناك (5) من أفراد الدراسة بنسبة (12.2%) مؤهلين علمياً دراسات عليا، وهناك (3) من أفراد الدراسة بنسبة (7.3%) مؤهلين علمياً أخرى.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فإن ما يزيد على نصف أفراد الدراسة خبرتهم أكثر من (10) سنوات بتكرار (33) من أفراد الدراسة وبنسبة (56.1%)، في حين أن هناك (11) من أفراد الدراسة بنسبة (26.8%) سنوات خدمتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، وهناك (7) من أفراد الدراسة بنسبة (17.1%) خبرتهم أقل من (5) سنوات.

صدق أداة الدراسة:

#### أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري"، تم عرضها على سعادة المحكمين، لأخذ رأيهم والاستفادة من ملاحظاتهم، حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتهي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدت، قامت الباحثات بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها الغالبية، من تعديل بعض العبارات، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية ملحق رقم (1).

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثات بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات العينة قمن بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (3) معاملات ارتباط بيرسون لمحاور (دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري) بالدرجة الكلية للأداة

معامل الارتباط	الفقرة
**0.749	التخطيط الاستراتيجي
**0.813	التميز الإداري المدرسي

\*\* دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن جميع المحاور دالة عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

#### رابعاً: ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 1415: 430). وقد قامت الباحثات بقياس ثبات الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.840)، وهي قيمة ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وجاءت فئات المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة على النحو التالي، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، المتوسط الحسابي "Mean"، والانحراف المعياري "Standard Deviation"، اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، اختبار كروسكال واليس (Kruskall - Wallis).

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض؟ وللتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (4). المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض - مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
2	الإلمام بأهداف التعليم للمرحلة التعليمية التي تديرها.	4.22	0.82	1
1	مدى الالتزام بوضع خطة استراتيجية للمدرسة.	3.98	1.04	2
8	توزيع المهام وتقسيم العمل بما يحقق أهداف الخطة	3.95	0.77	3
10	القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة	3.88	1.08	4
3	الإلمام بمضامين الخطة الاستراتيجية وأبعادها (الزمن والمكان والموضوع)	3.85	0.99	5
11	القدرة على تحديد الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للمدرسة	3.73	1.05	6
13	القدرة على تحديد الفجوة بين الواقع والمأمول في البيئة المدرسية	3.73	0.87	7
5	ترتيب أولويات الخطة وفقاً لأهمية الحاجات ودرجة إلحاحها	3.71	0.96	8
14	توظيف التقنية في تشخيص الواقع المدرسي وتحليل بياناته.	3.68	0.93	9
12	توظيف الأساليب العلمية في تشخيص البيئة المدرسية.	3.66	0.94	10
4	القدرة على التمييز بين مصطلحات الخطة (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، الأهداف العامة، الأهداف التفصيلية، البرامج التنفيذية)	3.59	1.12	11
7	إدارة الوقت بفعالية تضمن تحقيق أهداف الخطة في الزمن المحدد	3.59	0.87	12
9	تصنيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمدرسة	3.56	1.05	13
6	تشكيل فريق الخطة بمراعاة تنوع الفئات والتخصصات والقدرات	3.51	1.03	14
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	3.76	0.71	-

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.76)، وهذا يدل على أن واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على كل من (الإلمام بأهداف التعليم للمرحلة التعليمية التي تديرها، وكذلك الالتزام بوضع خطة استراتيجية للمدرسة، إضافة إلى توزيع المهام وتقسيم العمل بما يحقق أهداف الخطة، والقدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة، وكذلك الإلمام بمضامين الخطة الاستراتيجية وأبعادها (الزمان والمكان والموضوع))، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (عياش، 2015) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم كانت بدرجة عالية.

أوضحت النتائج بالجدول رقم (4) أن من أبرز الفقرات التي تعكس واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض يتمثل في الفقرتين رقم (2، 1) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (2) وهي (الإلمام بأهداف التعليم للمرحلة التعليمية التي تديرها) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بواقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.82)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد عينة الدراسة على أن قائدة المدرسة تلم بأهداف التعليم للمرحلة التعليمية التي تديرها.

جاءت العبارة رقم (1) وهي (مدى الالتزام بوضع خطة استراتيجية للمدرسة) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بواقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.04)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على أن قائدة المدرسة تلتزم بوضع خطة استراتيجية للمدرسة.

بينت النتائج بالجدول رقم (4) أن أقل ثلاث بمحور واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض تتمثل في الفقرتين رقم (9، 6) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (9) وهي (تصنيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمدرسة) بالمرتبة الثالثة عشر بين الفقرات الخاصة بواقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.05)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على أن قائدة المدرسة تقوم بتصنيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمدرسة.

جاءت العبارة رقم (6) وهي (تشكيل فريق الخطة بمراعاة تنوع الفئات والتخصصات والقدرات) بالمرتبة الرابعة عشر بين الفقرات الخاصة بواقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.03)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على أن قائدة المدرسة تراعي تنوع الفئات والتخصصات والقدرات عند تشكيل فريق الخطة.

**السؤال الثاني: ما مستوى التميز الإداري المدرسي في مدارس المرحلة الابتدائية بوسط مدينة الرياض؟**

وللتعرف على مستوى التميز الإداري المدرسي في مدارس المرحلة الابتدائية بوسط مدينة الرياض، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (5). المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى التميز الإداري المدرسي في مدارس المرحلة الابتدائية بوسط مدينة الرياض- مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
16	وضعت الإدارة خطة استراتيجية شاملة تستند الى تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية.	3.66	0.91	1
21	تقيس الإدارة مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية.	3.54	1.07	2
15	تأكدت الإدارة من اتساق الرؤية والرسالة مع القيم ذات الصلة بالمتطلبات الثقافية والاقتصادية.	3.51	1.05	3
17	شملت عمليات التخطيط جميع مستويات المستفيدين.	3.51	1.00	4
18	تقوم الإدارة برصد الخطط ومراجعتها وتعديلها بناء على التغيرات المحلية والعالمية.	3.32	0.99	5
22	تقيس الإدارة مدى توافق الأهداف الاستراتيجية مع الرؤية والرسالة.	3.29	1.17	6
19	تقوم الإدارة بمراجعة دورية للأهداف الاستراتيجية ذات المدى الطويل.	3.22	1.04	7
20	تقوم الإدارة بتطوير الأهداف الاستراتيجية ذات المدى الطويل بشكل دوري.	3.22	1.19	8
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	3.41	0.91	-

1. يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.41)، وهذا يدل على أن مستوى التميز الإداري بالمدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على كل من (أن الإدارة وضعت خطة استراتيجية شاملة تستند الى تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وكذلك أن الإدارة تقيس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، إضافة إلى قيام الإدارة بالتأكد من اتساق الرؤية والرسالة مع القيم ذات الصلة بالمتطلبات الثقافية والاقتصادية، وأن عميلة التخطيط شملت جميع مستويات المستفيدين).
2. أوضحت النتائج بالجدول رقم (5) أن من أبرز الفقرات التي تعكس مستوى التميز الإداري بالمدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض يتمثل في الفقرتين رقم (16، 21) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:
3. جاءت العبارة رقم (16) وهي (تأكدت الإدارة من اتساق الرؤية والرسالة مع القيم ذات الصلة بالمتطلبات الثقافية والاقتصادية) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بمستوى التميز الإداري بالمدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.91)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على أن الإدارة تأكدت من اتساق الرؤية والرسالة مع القيم ذات الصلة بالمتطلبات الثقافية والاقتصادية.

4. جاءت العبارة رقم (21) وهي (تقيس الإدارة مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بمستوى التميز الإداري بالمدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.07)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على أن الإدارة تقيس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية.
5. بينت النتائج بالجدول رقم (5) أن أقل فقرتين بمحور مستوى التميز الإداري بالمدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض يتمثل في الفقرتين رقم (19، 20) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:
6. جاءت العبارة رقم (19) وهي (تقوم الإدارة بمراجعة دورية للأهداف الاستراتيجية ذات المدى الطويل) بالمرتبة السابعة بين الفقرات الخاصة بمستوى التميز الإداري بالمدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.04)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن الإدارة تقوم بمراجعة دورية للأهداف الاستراتيجية ذات المدى الطويل.
7. جاءت العبارة رقم (20) وهي (تقوم الإدارة بتطوير الأهداف الاستراتيجية ذات المدى الطويل بشكل دوري) بالمرتبة الثامنة بين الفقرات الخاصة بمستوى التميز الإداري بالمدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.19)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن الإدارة تقوم بتطوير الأهداف الاستراتيجية ذات المدى الطويل بشكل دوري.

السؤال الثاني: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض؟

للتعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (6)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (6) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض

معامل ارتباط بيرسون	0.828
مستوى الدلالة	0.001
عدد العينة	41

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.828)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن زيادة مستوى التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية والمتمثل في قدرة مديرة المدرسة على توزيع المهام وتقسيم العمل بما يتناسب مع تحقيق أهداف الخطة، وكذلك قدرة مدرة المدرسة على تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة؛ كل هذا يُساهم بدرجة كبيرة في زيادة مستوى التميز الإداري داخل المدرسة.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري باختلاف متغيرات الدراسة (الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير الوظيفة

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري باختلاف متغير الوظيفة، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بدلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير الوظيفة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري باختلاف متغير الوظيفة

الأبعاد	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	قائدة	18	19.67	354.00	-0.632	0.527
	وكيلة	23	22.04	507.00		
التميز الإداري	قائدة	18	19.50	351.00	-0.711	0.477
	وكيلة	23	22.17	510.00		

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض باختلاف متغير الوظيفة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحورين على التوالي (0.527، 0.477)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) بدلاً عن تحليل التباين الأحادي (one way anova) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير المؤهل العلمي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (8).

جدول رقم (8) نتائج اختبار (Kruskall-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري باختلاف متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	بكالوريوس	33	21.64	3.175	0.204
	دراسات عليا	5	13.00		
	أخرى	3	27.33		
التميز الإداري	بكالوريوس	33	21.79	6.197	0.045
	دراسات عليا	5	30.50		
	أخرى	3	10.10		

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحور (0.204)، وهي قيمة أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (عياش، 2015) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي لمتغير المؤهل العلمي

في حين أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول التميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلين العلمي دراسات عليا بمتوسط رتب (30.50)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن مؤهلين العلمي دراسات عليا يوافقن بدرجة أكبر على مستوى التميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض.

#### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري باختلاف متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) بدلاً عن تحليل التباين الأحادي (one way anova) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير سنوات الخبرة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) نتائج اختبار (Kruskall-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري باختلاف متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	7	18.64	2.054	0.358
	5 إلى 10 سنوات	11	17.59		
	أكثر من 10 سنوات	23	23.35		
التميز الإداري	أقل من 5 سنوات	7	22.21	0.090	0.956
	5 إلى 10 سنوات	11	20.59		
	أكثر من 10 سنوات	23	20.83		

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحورين على التوالي (0.358، 0.956)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (عياش، 2015) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي لمتغير المؤهل العلمي.

السؤال الخامس: ما هي أهم المقترحات لتحقيق التميز الإداري من خلال التخطيط الاستراتيجي:

من خلال السؤال المفتوح بالاستبانة والخاص بالمقترحات التي تُساهم في تحقيق التميز الإداري من خلال التخطيط الاستراتيجي، جاءت أهم المقترحات على النحو التالي:

- ان تعطى المدرسة المتميزة حرية الاعداد والمتابعة او تكون ركنا أساسا فيه
- الدورات التدريبية وورش العمل للتخطيط الاستراتيجي في المجال التعليمي حيث ان معظم الخطط الان جهود شخصية لا ترتقي للتطوير المنشود.
- الحوافز المادية والمعنوية لقائدات المدارس
- أن يكون التخطيط الاستراتيجي إلزامي من الوزارة لكافة المدارس.
- الحرص على الدقة وجودة الانتاج
- قوة التخطيط الاستراتيجي تتمثل في مشاركة جميع المنسوبات بما فهم المشرفات على اعداد الخطة وتعطى الإدارة المتميزة تميزها على اساس تطويرها لمستوى معلماتها.
- عقد دورات لمناقشة التخطيط والمستجدات في الميدان

## سادساً: نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

أولاً: ملخص النتائج:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

أن واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على كل من (الإلمام بأهداف التعليم للمرحلة التعليمية التي تديرها، وكذلك الالتزام بوضع خطة استراتيجية للمدرسة، إضافة إلى توزيع المهام وتقسيم العمل بما يحقق أهداف الخطة، والقدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة، وكذلك الإلمام بمضامين الخطة الاستراتيجية وأبعادها (الزمان والمكان والموضوع)).

أن مستوى التميز الإداري بالمدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على كل من (أن الإدارة وضعت خطة استراتيجية شاملة تستند الى تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وكذلك أن الإدارة تقيس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، إضافة إلى قيام الإدارة بالتأكد من اتساق الرؤية والرسالة مع القيم ذات الصلة بالمتطلبات الثقافية والاقتصادية، وأن عميلة التخطيط شملت جميع مستويات المستفيدين).

أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض.

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض باختلاف متغيري (الوظيفة، سنوات الخبرة).

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي،

أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول التميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

#### ثانيا- التوصيات والمقترحات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثات ويقترحن الآتي:
1. إقامة الدورات التدريبية وورش العمل لقائدات المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي، وذلك لزيادة كفاءتهن ومهارتهن في استخدام التخطيط الاستراتيجي، حيث بينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يُساهم بدرجة كبيرة في زيادة مستوى التميز الإداري داخل المدارس.
  2. الزيارات التبادلية بين قائدات المدارس الابتدائية ممن يطبقن التخطيط الاستراتيجي وقائدات المدارس ممن لا يطبقن التخطيط الاستراتيجي، وذلك لتبادل الخبرات، والاستفادة من تلك المدارس في طرق تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
  3. التحفيز المادي والمعنوي لقائدات المدارس ممن يطبقن التخطيط الاستراتيجي، وذلك كنوع من التحفيز لهن، وتشجيع قائدات المدارس الأخريات على تطبيقه.
  4. تشجيع القائدات والوكيلات على تطوير مؤهلن العلمي واكمال دراستهن وذلك لأن الدراسة أثبتت أثر متغير المؤهل العلمي على التميز الإداري لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلن العلمي الدراسات العليا.
  5. إجراء دراسات مماثلة في الموضوعات الآتية:
    - أ- دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري بمناطق مختلفة بمدينة الرياض.
    - ب- المعوقات التي تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الابتدائية بمدين الرياض.
    - ج- أثر التميز الإداري في رفع فاعلية وكفاءة المنظمة التعليمية.
    - د- دور تكنولوجيا التعليم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.

#### قائمة المراجع:

##### أولاً- المراجع بالعربية

- آل سليمان، بدر والإبراهيم، عدنان. (2015). مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين. جامعة اليرموك. الأردن.
- آل كردم، مفرح والبديوي، أمل. (2015). تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، 1، 238-367.
- جرار، ذياب، الدويكات، سعيد. (2013). قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الادوية الفلسطينية، مجلة جامعة الازهر، غزة.
- الدخيل، عبد الله (2015). دور جائزة التربية والتعليم السعودية للتميز في صقل مهارات الإدارة المدرسية والمدرسة المتميزة: من وجهة نظر مدراء المدارس، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، ع97، 29\_74.
- الدليل التفسيري لمعايير جائزة التميز الإداري 1436هـ، تم الاسترداد بتاريخ 1438/2/28هـ <http://egate.tamayaz.org.sa/photoGallery/pdf/dir07.pdf>

- السامرائي، محمد فائق (2015). مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط الوزارات العراقية، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- السايح، عماد. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، أعمال مؤتمرات (التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- السلطي، محمد، شلدان، فايز (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، فلسطين: غزة، 167\_1.
- الشوا، علي، الحولي، عليان (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، فلسطين: غزة، 165\_1.
- الشويكي، ولاء. (2015). درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- طعيمة، رشدي وآخرون. (2008). الجودة الشاملة في التعليم-بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، عمان: دار المسيرة.
- عبيد، ح. ص. ع.، وابن طريف، ع. ب. ع. ص. (2015). (تطوير دليل إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن) رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/721297>
- علي، حافظ عمر (2015). مهارات التميز الإداري\_دراسة تحليلية. جامعة الزعيم الأزهرى بالسودان، ع2، 256، 226.
- عياش. دينا (2015). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للتقييم الذاتي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- كاكولي، جميلة. (2015). التخطيط الاستراتيجي للجودة في التعليم العالي بالكويت كمدخل للتطوير الأكاديمي. ع162. ج2. ص389-440. جامعة الأزهر. مصر.
- موقع وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية تم الاسترداد بتاريخ 1438/02/27هـ.
- نصر، عزة. (2010) الإدارة التربوية والتخطيط التربوي. الرياض: دار الرشد.
- الوحيدي، محمد. (2015). تطوير التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم قبل المدرسي بالأردن. جامعة أم ردمان. السودان.

#### ثانياً- المراجع الأجنبية

- BOUSSALEM. Aboubakeur. (2015). **Employees' Empowerment As An Approach To Achieve The Business Excellence: – Case Study on Algerian Communications Company** - - مجلة رؤى اقتصادية - - مسترجع من 366-357 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة الوادي -الجزائر، ع9، <http://search.mandumah.com/Record/744106>

- Margaret, Miller. (2013). **An invest go on into the impact of Mission Statements on School Development planning**, Degree of Doctorae of Eduation university of Durham.