

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التعليمي والإداري

"دراسة تطبيقية على مدارس شروق العلم"

إعداد:

الطالب/علي بن عبدالله المهنا

الرقم الأكاديمي/٢٤٣٠٠٠٦٤٩

إشراف/

د.فايز علي جراد

د.الفیصل عبد الحمید محمد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن، حيث أن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك الجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدن إذن مسبق من الجامعة.

الباحث

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات التعليمية، من خلال دراسة تطبيقية على مدارس شروق العلم بالمملكة العربية السعودية، وتتبع أهمية البحث من الدور الحيوي الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وتحقيق أهداف التعليم بما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

اعتمدت الدراسة على عدد من النماذج النظرية العالمية، كما استند التحليل التطبيقي إلى النماذج التي تركز على الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في دعم التخطيط.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على أدوات مثل الاستبيان والمقابلة، بهدف رصد مستوى الالتزام بالخطط الاستراتيجية، ومدى فاعلية مشاركة أصحاب العلاقة، والتحديات التي تواجه التخطيط في البيئة المدرسية.

أظهرت النتائج الكشف عن فجوات في التطبيق العملي للتخطيط الاستراتيجي، وتوصي بتبني نموذج محلي يجمع بين الأسس النظرية والخصوصية البيئية، بما يضمن فاعلية واستدامة التخطيط في المؤسسات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الإدارة التعليمية، التحول الرقمي، الثقافة المؤسسية، رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم، وجعل العلم نوراً نهتدي به في دروب الحياة. وبعد،
أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى معلمي الفاضل، الذي لم يدخر جهداً في توجيهي وإرشادي،
وكان دائماً مصدر إلهام لي بعلمه وخلق، فقد غرست فيّ حب التعلم والاجتهاد، وكنت لي
قدوة في التفاني والإخلاص.

كما لا يفوتني أن أعبر عن عميق امتناني واعتزازي بوالدي العزيز، الذي كان دائماً الداعم
الأول لي في مسيرتي التعليمية، يبذل الغالي والنفيس من أجل مستقبلي، ويحثني على
الاجتهاد والمثابرة. فلولا توجيهاته الصادقة وتشجيعه المستمر، لما وصلت إلى ما أنا عليه
اليوم.

جزاكم الله خير الجزاء، وجعل ما تقدمونه في ميزان حسناتكم، وأرجو أن يكون هذا البحث
ثمرةً تعكس جزءاً بسيطاً من فضلكم الكبير عليّ.

فهرس المحتويات:

أ.....	حقوق الطباعة
ب.....	المستخلص
ت.....	شكر وتقدير
ث.....	فهرس المحتويات
ج.....	مصطلحات البحث
١.....	الفصل الأول
٣.....	مشكلة الدراسة
٥.....	أهمية الدراسة
٨.....	أهداف الدراسة
١٠.....	تساؤلات الدراسة
١٢.....	فروض الدراسة
١٤.....	الفصل الثاني
١٥.....	الدراسات السابقة
١٨.....	والاطار النظري
٢١.....	الفصل الثالث
٢٢.....	المنهجية وطرق البحث
٢٦.....	النتائج والتوصيات
٣٣.....	المراجع
٣٤.....	الملحقات
٣٦.....	الاستبانة
٣٩.....	The title

مصطلحات البحث

١. التخطيط الاستراتيجي :عملية منهجية تتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، وصياغة رؤية ورسالة واضحة، وتحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس، مع تصميم آليات للتنفيذ والمتابعة والتقييم، بهدف تحسين الأداء العام.

٢. الإدارة التعليمية :مجموعة من العمليات التنظيمية التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم داخل المؤسسات التعليمية بهدف تحقيق الأهداف التربوية والإدارية بكفاءة وفاعلية.

٣. أصحاب العلاقة :جميع الأطراف المتأثرة بالتخطيط الاستراتيجي في المدرسة أو المساهمة فيه، مثل المعلمين، الإداريين، الطلاب، أولياء الأمور، والمجتمع المحلي، ويعد إشراكهم عنصرًا حاسمًا في نجاح الخطة.

٤. الثقافة المؤسسية :مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات السائدة داخل المدرسة والتي تؤثر في سلوك العاملين واستعدادهم لتقبل التغيير والانخراط في العمليات التطويرية كالتخطيط الاستراتيجي.

٥. التحول الرقمي في التعليم: استخدام الأدوات التكنولوجية ونظم المعلومات لتحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم في البيئة التعليمية، بما يسهم في تعزيز جودة الأداء ومواءمة السياسات التعليمية مع التوجهات الوطنية.

٦. رؤية المملكة ٢٠٣٠: الإطار الاستراتيجي الوطني الذي يوجّه السياسات التنموية في المملكة العربية السعودية، ويهدف إلى تطوير قطاعات متعددة، ومنها التعليم، من خلال التركيز على الكفاءة، الجودة، والابتكار.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة:

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد الجوانب الأساسية في المؤسسات التعليمية، إذ يُسهم في تحقيق الأهداف التعليمية والتنظيمية على النحو الأمثل، وفي ظل هذه الفترة المتسارعة من التطور في مجال التعليم، تتزايد قناعة المدارس والجامعات ومعاهد التدريب وغيرها بتبني منظور استراتيجي يضمن نموًا مستدامًا ومستوى جودة عاليًا، ومن المتوقع أن يُسهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد رؤية واضحة للمؤسسة التعليمية، ووضع أهداف طويلة المدى، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، مما يُسهم إلى حد كبير في تحسين مستوى التعليم، فضلًا عن تعزيز الأداء الإداري، ويُسهم في تحسين قدرة المؤسسات التعليمية على المنافسة، لا سيما في ظل التحول الرقمي السريع، والطلب المتزايد من سوق العمل، والتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي يواجهها قطاع التعليم، وتُنبئ قدرة هذه المؤسسات على التخطيط السليم بنجاحها كمؤسسة في بيئة تتطلب تخطيطًا استراتيجيًا يُراعي البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها، والفرص والتحديات التي تواجهها من خلال الآليات الفعالة، يُمكن تحقيق التميز الدراسي، وتوفير البيئة المناسبة للطلاب والمعلم، وتحقيق التطور المتجدد والابتكار المستمر، حيث تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في إدارة المؤسسات التعليمية، ثم مناقشة أكثر الأساليب والنماذج شيوعًا في التخطيط، والتحديات المحتملة لعملية التنفيذ، وستكشف الاستراتيجيات والبرامج والمبادرات التي تُساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها بكفاءة، والمساهمة في تطوير النظم التعليمية وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات التعليمية المعاصرة تحولات متسارعة عديدة، مما يستدعي تطبيق إدارة متطورة لضمان نجاح وجودة العمل الإداري والتربوي ويُعد التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الرئيسية في رسم مستقبل سياسات مؤسسات التعليم العالي، إذ يُسهم في توجيه سياساتها على المدى البعيد من خلال تحديد الأهداف المنشودة، واستثمار الموارد المتاحة على النحو الأمثل لتحقيقها ومع ذلك لا تمتلك جميع المؤسسات التعليمية نظام تخطيط استراتيجي فعال، مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة الإدارة المدرسية، وتدهور الخدمات التعليمية، وصعوبة التكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في المجال التعليمي فعندما لا توجد استراتيجية علمية للتخطيط، تُصبح العشوائية الحتمية ونقص الأدلة عوامل رئيسية في اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية، مما يُضعف جودة وكفاءة الأداء التعليمي والإداري، ويحصرهما في الاستجابة للبيئة المحيطة جودة التشخيص ضعيفة في العديد من المؤسسات التعليمية التي تواجه صعوبات في استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات، مثل نقص الموارد المالية، وضعف تأهيل الموارد البشرية، وغياب استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي في التعليم علاوة على ذلك يواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي العديد من العقبات، منها ضعف الثقافة الإدارية المتعلقة بالتخطيط، وعدم كفاية البيانات (المعلومات) الدقيقة اللازمة لدعم اتخاذ القرار، ومعارضة بعض العاملين في القطاع التعليمي للتغيير وبدون نظام متابعة وتقييم قد يؤدي ذلك إلى عدم تحقيق التخطيط الاستراتيجي للفعالية المرجوة، حيث لا يمكن وضع مؤشرات على مدى تحقيق كل مؤسسة لأهدافها ومدى انحراف الأداء للتمكن من تطبيقها في الوقت المناسب.

في ضوء ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة على النحو التالي: ما مدى تواجد التخطيط الاستراتيجي وترسيخه في إدارة المؤسسات التعليمية وتأثيره على جودة التعليم وكفاءة الأداء الإداري، وكيف يمكن لهذه المؤسسات تحقيق أهدافها في ظل التحديات المعاصرة، ومن ناحية أخرى تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة التخطيط الاستراتيجي في

المؤسسات التعليمية، والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، وكذلك
توظيف أحدث الاستراتيجيات لتحقيق التخطيط الاستراتيجي بفعالية، وتوليد التخطيط
الاستراتيجي كأداة إدارية للتعليم والتي بدورها يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة
التعليمية المساهمة في تعزيز جودة التعليم وتحسين كفاءة الإدارة التعليمية لتحقيق التنمية
المستدامة في هذا القطاع المهم.

أهمية الدراسة:

يُعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات الإدارية التي تُسهم في تحقيق الأهداف التربوية والإدارية بفعالية وكفاءة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، ويرفع من جودة العملية التعليمية وكفاءة أداء المؤسسات، وفي ظل التغيرات المتسارعة في مجال التعليم، سواءً أكانت ناجمة عن التطور التكنولوجي أم عن متطلبات الجودة العالية، أصبح التخطيط ضرورة ملحة، باعتباره ركيزة أساسية للتنمية المستدامة، والسعي إلى التميز الدراسي والإداري.

١. جودة التعليم وتحسين النتائج التعليمية:

تساهم الإدارة الاستراتيجية في تعزيز جودة التعلم، كونها تضع استراتيجيات وأهداف تمكن المؤسسات من الالتزام بمعايير الجودة وتحديد احتياجات الطلاب والمعلمين، كما تحسن من البيئة التعليمية للمؤسسة.

٢. تحسين كفاءة عمل الإدارة التعليمية وصنع القرار:

من مميزات التخطيط الاستراتيجي تحسين عمل الإدارة التعليمية، وبناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة بناءً على أعلى المعايير واحتياج الجهة لتقسيم الوظائف والصلاحيات والمسؤوليات بوضوح، مما يُعزز عملية صنع القرار ويرفع مستوى التنسيق بين مختلف أقسام المدرسة، يحث يساهم في وضع استراتيجيات استباقية لمواجهة الازمات وتحديات التي قد تواجهها المؤسسة التعليمية.

٣. الاستخدام الفعال للموارد المالية والمادية:

يهدف التخطيط في بناء موارد مالية ومادية فعّالة من خلال ضمان الاستخدام الأمثل للموارد والمواد المتاحة، وتقليل الهدر ورفع كفاءة الانفاق، من خلال تصنيف الإنفاق بناءً على متطلبات المؤسسة.

٤. تنافسية المؤسسات التعليمية:

في مجال تنافسية المؤسسات التعليمية، يُسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال إعداد خطط تسويقية جيدة لاستقطاب الطلبة وتحفيز أولياء الأمور من تسجيل الأبناء في المؤسسة التعليمية، واستخدام التقنيات الحديثة في التسويق.

٥. معالجة التطورات التقنية والتحول الرقمي في التعليم:

وضع خطط لتدريب الكادر التدريسي والإداري على استخدام الموارد الإلكترونية لتحسين فعالية الأداء الدراسي ومواكبة أساليب التعليم الجديدة، ويُعدّ هذا التخطيط ذا أهمية لتطوير المرافق التعليمية بما يتماشى مع التحول الرقمي.

٦. تحقيق الاستدامة التعليمية والتطوير المستمر:

يُمكن التخطيط الاستراتيجي التربوي من تحقيق استدامة العملية التعليمية من خلال وضع خطط طويلة المدى لتحسين جودة التعليم وربطه بمتطلبات التنمية المستدامة ويعزز استمرارية البرامج التعليمية وتطويرها تدريجيًا بما يتوافق مع احتياجات الطلاب وسوق العمل ويعزز ثقافة التعلم في المؤسسات التعليمية، وقدرة الطلاب والمعلمين والإداريين على التكيف مع المتغيرات التعليمية.

٧. دعم التنمية المجتمعية والاقتصادية من خلال التعليم:

يساعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير برامج تعليمية تتماشى مع احتياجات المجتمع المحلي والاقتصاد، مما يسهم في تحسين فرص التوظيف للخريجين وفي بناء شراكات مع القطاعات المختلفة لتقديم برامج تعليمية تطبيقية تلبي احتياجات سوق العمل، ويعزز من دور المؤسسات التعليمية في دعم الأبحاث العلمية التي تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٨. تحسين البيئة التعليمية وتعزيز رضا الطلاب وأولياء الأمور:

التخطيط يحسن البيئة التعليمية من خلال تطوير البنية التحتية للمؤسسات، على سبيل المثال الفصول الدراسية والمختبرات والمرافق الرياضية والمكتبات، ويساهم في تحسين الخدمات المقدمة للطلاب، مثل خدمات الإرشاد، والأنشطة اللامنهجية، مما يزيد من رضا الطلاب وأولياء الأمور، ويعزز من مستوى التفاعل والاندماج في المجتمع التعليمي.

١٠. تقديم إطار نظري وعملي للمؤسسات التعليمية وصناع القرار

- تسهم هذه الدراسة في تقديم نموذج شامل لفهم كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، مما يمكن الإدارات التعليمية من تطوير خطط فعالة تتناسب مع بيئة العمل الخاصة بها.
- توفر الدراسة توصيات عملية تساعد المؤسسات التعليمية على تجاوز التحديات التي تواجهها عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي، مما يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية والتممية.

بناءً على ما سبق، فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من دورها في تسليط الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات التعليمية، ومدى تأثيره على تحسين جودة التعليم، ورفع كفاءة الإدارة التعليمية، وتحقيق الاستدامة والتطور المستمر، وتساهم الدراسة في تقديم حلول علمية وعملية لمساعدة المؤسسات التعليمية على تطبيق استراتيجيات تخطيط ناجحة، وتحسين مخرجات التعليم وتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات التعليمية، ومدى تأثيره على جودة التعليم وكفاءة التنظيم الإداري في المؤسسة، من خلال التركيز على عدد من النقاط والتحديات والأهداف، حيث تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحليل مدى التزام مدارس شروق العلم بتنفيذ خطوات التخطيط الاستراتيجي.
 - تحديد ما إذا كانت المدرسة قد قامت بتحليل بيئي داخلي وخارجي بشكل منهجي.
 - قياس مدى وضوح وصياغة الرؤية والرسالة المؤسسية.
 - دراسة كيفية تحديد الأهداف الاستراتيجية وترتيب أولوياتها.
 - فحص آليات تخصيص الموارد المالية والبشرية ضمن الخطة.
 - تقييم وجود خطة تنفيذ تفصيلية قابلة للقياس والمتابعة.
 - تحليل نظام المراجعة والتعلم المؤسسي المعتمد في المدرسة.
٢. استكشاف مستوى مشاركة أصحاب العلاقة.
 - تحليل مدى إشراك المعلمين في مراحل إعداد وصياغة الخطة.
 - التعرف على دور الإدارة العليا في تحفيز مشاركة الأطراف الداخلية.
 - قياس مساهمة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في التوجيه أو الدعم.
 - فحص قنوات الاتصال المؤسسي لنقل أهداف الخطة لجميع العاملين.
 - تقييم درجة تقبل العاملين للاستراتيجية ووجود آليات تشاركية.
 - دراسة مدى توفر لجان أو فرق عمل مسؤولة عن المتابعة الجماعية للخطة.
٣. تحديد أثر الثقافة المؤسسية والبيئة التنظيمية على نجاح التخطيط.
 - تحليل مدى وعي الموظفين بالثقافة التنظيمية الداعمة للتخطيط.
 - دراسة العلاقة بين القيم المؤسسية وسلوك الموظفين تجاه التغيير.

- قياس تأثير الهيكل التنظيمي على توزيع الأدوار والمسؤوليات التخطيطية.
- تحديد درجة الانسجام بين الرؤية المؤسسية والممارسات اليومية.
- فحص مدى تحفيز القيادة على تبني فكر استراتيجي مرن.
- رصد مدى وجود مقاومة للتغيير وكيفية التعامل معها تنظيمياً.
- ٤. تقييم جاهزية المدرسة لاستخدام التكنولوجيا في دعم التخطيط
- تحديد ما إذا كانت المدرسة تستخدم نظام معلومات لدعم اتخاذ القرار.
- فحص وجود قواعد بيانات تربوية تُستخدم في بناء وتحليل الخطط.
- دراسة مدى دمج أدوات تقنية مثل لوحات التحكم Dashboard أو برامج KPI.
- تقييم مستوى تدريب الكوادر على استخدام أدوات التخطيط الرقمي.
- تحليل مدى الربط بين النظام التكنولوجي وتقييم الأداء الفعلي.
- تحديد العوائق التي تحد من اعتماد التكنولوجيا في التخطيط.
- ٥. تحليل توافق الخطة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتحول الرقمي
- قياس مدى إدراك الإدارة لأهداف التعليم ضمن رؤية ٢٠٣٠.
- تحليل مدى تطابق الرؤية المدرسية مع محاور الرؤية الوطنية.
- دراسة الخطوات المتخذة نحو تعزيز التحول الرقمي داخل المدرسة.
- فحص ما إذا كانت الخطط الاستراتيجية تتضمن برامج لتنمية المهارات المستقبلية.
- تحديد دور المدرسة في دعم جودة التعليم كعنصر من عناصر الرؤية.
- تحليل أوجه الشراكة مع الجهات الحكومية أو المبادرات الوطنية.
- ٦. اقتراح نموذج محلي مستمد من النماذج العالمية
- تكييف المكونات العالمية بما يتناسب مع خصائص البيئة السعودية المدرسية.
- اقتراح خطوات تنفيذية تربط الأهداف بالمؤشرات الواقعية للأداء.
- تضمين عناصر التحول الرقمي والاستدامة المجتمعية في النموذج.
- تقديم دليل إجرائي عملي لتطبيق النموذج في مدارس شروق العلم

تساؤلات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات التعليمية وتحليل تأثيره على جودة التعليم وكفاءة الإدارة ومن أجل تحقيق أهداف البحث، سيتم الإجابة على التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

ما مدى فاعلية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس شروق العلم عند مقارنته بالنماذج العالمية؟

التساؤلات الفرعية:

أولاً: في ضوء نموذج (Bryson 2018)

١. إلى أي مدى تلتزم مدارس شروق العلم بتنفيذ خطوات التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Bryson ؟

٢. ما مدى مشاركة أصحاب العلاقة (Stakeholders) في صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية داخل المدارس؟

٣. هل تمتلك المدرسة آليات تقييم ومراجعة استراتيجية تدعم التعلم المؤسسي والتحسين المستمر؟

ثانياً: في ضوء رؤية (Ghosh 2010)

٤. كيف تؤثر الثقافة المؤسسية السائدة على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

٥. ما مدى وعي الكوادر التعليمية والإدارية بأهداف التخطيط الاستراتيجي في المدرسة؟

٦. ما العوامل التنظيمية التي تسهم في دعم أو إعاقة فاعلية الخطة الاستراتيجية؟

ثالثاً: في ضوء توجهات (Al-Khoury 2013)

٧. كيف تسهم الأدوات الرقمية ونظم المعلومات في دعم تنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية في مدارس شروق العلم؟

٨. ما مدى توافق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

٩. هل تسعى المدرسة إلى بناء شراكات مجتمعية تعزز من استدامة وتكامل الخطة الاستراتيجية؟

رابعاً: تساؤل تركيبي

١٠. ما إمكانية تطوير نموذج تخطيط استراتيجي محلي يستفيد من التجارب العالمية ويُطبق بفعالية في السياق السعودي التعليمي؟

فروض الدراسة:

بناءً على الأهداف والتساؤلات التي تم التطرق لها بالدراسة، تم اختبار مجموعة من الفروض التي تسعى إلى فهم تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المؤسسات التعليمية، وتستند هذه الفروض إلى مجموعة من الأفكار التي تعكس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجوانب المختلفة للإدارة التعليمية، فيما يلي الفروض الدراسة:

أولاً: فروض مستندة إلى نموذج (Bryson 2018)

١. يوجد التزام إيجابي من مدارس شروق العلم بتطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي وفق نموذج Bryson.
٢. تؤثر مشاركة أصحاب العلاقة (Stakeholders) بشكل إيجابي على فاعلية تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المدرسة.
٣. تسهم آليات التقييم والمراجعة الدورية في تعزيز جودة تنفيذ الخطط الاستراتيجية في مدارس شروق العلم.

ثانياً: فروض مستندة إلى نموذج (Ghosh 2010)

٤. تؤثر الثقافة المؤسسية الإيجابية في مدارس شروق العلم بشكل مباشر على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
٥. يرتبط وعي العاملين بأهداف الخطة الاستراتيجية بمستوى التزامهم بتنفيذها.
٦. البيئة التنظيمية المرنة تدعم فعالية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية.

ثالثاً: فروض مستندة إلى نموذج (2013) Al-Khoury

٧. تسهم الأدوات الرقمية ونظم المعلومات التربوية في تحسين عملية التخطيط والتقييم الاستراتيجي في مدارس شروق العلم.
٨. تتوافق الخطة الاستراتيجية لمدارس شروق العلم مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في قطاع التعليم.
٩. تؤدي الشراكات المجتمعية والقطاعية إلى تعزيز استدامة الخطط الاستراتيجية في المدارس.

رابعاً: فرض تركيبى شامل

١٠. يمكن بناء نموذج محلي فعال للتخطيط الاستراتيجي مستوحى من نماذج Bryson ، Ghosh ، و Al-Khoury ، يتلاءم مع البيئة التعليمية السعودية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة:

تعد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات التعليمية ذات أهمية كبيرة لفهم دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التعليمي والإداري، وقد تم إجراؤها في سياقات متنوعة، حيث ركزت على تأثير التخطيط الاستراتيجي في جودة التعليم وكفاءة الإدارة، بالإضافة إلى التحديات والفرص التي تواجه تطبيقه في المؤسسات التعليمية.

الدراسات السابقة:

١. دراسة مصطفى، عزة جلال (2010)

تناولت الدراسة الأسس النظرية والعملية للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العربية، وركزت على تقديم نماذج وأدوات مبسطة تساهم في بناء خطة استراتيجية فعالة، من أبرز محاور الدراسة: أهمية تشخيص الواقع التعليمي، صياغة الرؤية والرسالة، ووضع أهداف استراتيجية قابلة للتنفيذ.

اعتمدت الكاتبة على تحليل تجارب ميدانية لعدد من المدارس في الدول العربية، وقدمت نماذج لتقارير الأداء وخطط التحسين المدرسي.

أبرز النتائج:

- التخطيط الاستراتيجي يرفع مستوى الأداء الإداري والتربوي عند اعتماده كعملية مؤسسية شاملة.

- مشاركة المعلمين وأصحاب العلاقة عنصر حاسم في نجاح الخطة.

- وجود تحديات تتعلق بالممارسات التقليدية وغياب ثقافة التقييم الدوري.

٢. دراسة (Bryson, J. M. (2018)

ركزت على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة وغير الربحية، وطرحت نموذجًا من عشر خطوات متكاملة تبدأ من تحديد مبررات التخطيط، مرورًا بتحليل البيئة، إلى وضع وتنفيذ الاستراتيجية.

شدد Bryson على أهمية إدماج أصحاب العلاقة، والربط بين الأهداف والموارد، مع التركيز على التقييم المستمر والتعلم التنظيمي.

أبرز النتائج:

- التخطيط الفعال يتطلب شفافية في جمع المعلومات واتخاذ القرار.

- فاعلية المؤسسات تعتمد على مدى توافق الاستراتيجية مع البيئة المحيطة.

- التخطيط ليس مشروعًا مؤقتًا، بل ممارسة مستمرة قابلة للتطوير.

٣. دراسة (Al-Khouri, A. M. (2013)

ناقشت الدراسة أهمية التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، وركزت على ضرورة دمج نظم المعلومات في دعم القرارات الاستراتيجية. تناولت الدراسة حالات تطبيقية من الجامعات الخليجية.

أكد الباحث أن التكنولوجيا عنصر أساسي في دعم التخطيط، من خلال تحليل البيانات وتحديد الفجوات وتعزيز الرؤية المستقبلية.

أبرز النتائج:

- ضرورة امتلاك المؤسسات التعليمية منصات تحليل بيانات.

- التكامل بين التكنولوجيا والقيادة المؤسسية يعزز فاعلية الاستراتيجية.

- أهمية توافق الخطط التعليمية مع التوجهات الوطنية مثل رؤية ٢٠٣٠.

٤. دراسة (Gamage, D. T. 2006) :

العنوان- "Professional Development for Leaders and Managers of Self-Governing Schools"

ناقشت هذه الدراسة تجربة المدارس ذات الإدارة الذاتية في أستراليا، وربطت نجاح الإدارة المدرسية بوجود خطط استراتيجية فعالة تعتمد على التقييم الذاتي، والمساءلة، وتنمية القدرات القيادية.

أبرز النتائج:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة المدرسية الفعالة وتطبيق الخطط الاستراتيجية.
- التخطيط المستند إلى البيانات يعزز جودة المخرجات التعليمية.
- مشاركة المعنيين في القرارات الاستراتيجية يعزز روح الالتزام والانتماء.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة الحالية حول التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات التعليمية إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الأساس لفهم تأثير التنظيم والروئية الواضحة على الأداء الدراسي والإداري لهذه المؤسسات، وقد تم تطوير هذه المنطلقات من خلال النظر في الدراسات المتاحة التي تركز على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحسين الجودة التعليمية، إضافة إلى إدماج الأطر التي تساهم في نجاح هذا النوع من التخطيط في السياق التعليمي.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعرف (David 2017) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منهجية تهدف إلى مواءمة قدرات المؤسسة مع التحديات البيئية، من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى وتوزيع الموارد بفعالية. ويرى العمري (٢٠١٨) أن التخطيط الاستراتيجي في التعليم يُسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق جودة شاملة، عبر خطوات تبدأ بتشخيص الواقع وتنتهي بالتقويم. ويشير (Ghosh 2010) إلى أن فعالية التخطيط الاستراتيجي في التعليم تعتمد على التفاعل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، والتواصل بين القيادة والعاملين.

ثانياً: نماذج التخطيط الاستراتيجي

قدم Mintzberg وآخرون (٢٠٠٥) عشر مدارس للتفكير الاستراتيجي، منها:

-المدرسة التصميمية: تعتمد على المواءمة بين البيئة والقدرات.

-المدرسة التخطيطية: تستخدم خطوات رسمية مرتبة.

-مدرسة التموضع: تركّز على الموقع التنافسي للمؤسسة.

أما David فاقترح نموذجًا من ثلاث مراحل: الصياغة، التنفيذ، التقييم، وهو ملائم للمؤسسات التعليمية.

وقدم Bryson (2018) نموذجًا من عشر خطوات يشمل تحليل أصحاب العلاقة، وصياغة الرسالة، وتحديد الأهداف، وبناء استراتيجيات قابلة للتطبيق والتقييم.

ثالثًا: الثقافة التنظيمية وأثرها في التخطيط

وفقًا لـ Ghosh (2010) ، تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في دعم أو إعاقة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث تعزز بيئة التعاون والانتماء وتقلل مقاومة التغيير. وأشار Al-Khouri (2013) إلى أن القيادة التشاركية، وتكوين فرق العمل، وتنمية القدرات المؤسسية، تُعد ركائز أساسية لبناء ثقافة داعمة للتخطيط الاستراتيجي.

رابعًا: التكنولوجيا والتحول الرقمي

أكد Al-Khouri أن التحول الرقمي ليس خيارًا في المؤسسات التعليمية الحديثة، بل هو ضرورة لدعم فعالية التخطيط، وأوضح أن استخدام نظم معلومات متقدمة يُساعد في تحليل البيانات، وقياس الأداء، وتوجيه القرارات الاستراتيجية.

كما شدد على أهمية التكامل بين الجانب التكنولوجي والرؤية المؤسسية لضمان استدامة الخطة ومرونتها.

خامسًا: التخطيط الاستراتيجي في ضوء التوجهات الوطنية

أشار Al-Khouri إلى ضرورة مواءمة الخطط الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية مع السياسات الوطنية، كجزء من مسؤوليتها المجتمعية. وتُعد رؤية المملكة ٢٠٣٠ إطارًا مرجعيًا أساسيًا للمدارس السعودية التي تسعى للتميز، من خلال ربط الأهداف التربوية بالغايات التنموية الوطنية.

خلاصة المنطلقات النظرية

استكشاف كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات التعليمية من خلال المنطلقات النظرية المختلفة التي تشمل المنطلقات المعرفية، التنظيمية، البيئية، الثقافية، التكنولوجية، المالية، والإنسانية، هذه المنطلقات تساهم في تشكيل إطار شامل لفهم كيفية تحسين أداء المؤسسات التعليمية ، مع مراعاة جميع العوامل المؤثرة في بيئة التعليم الحديثة.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

مقدمة:

تستند المنهجية في هذه الدراسة إلى مجموعة من الأساليب البحثية التي تهدف إلى تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الدراسي والإداري للمؤسسات التعليمية، حيث تم اختيار منهج البحث بناءً على طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة التي تركز على استكشاف وتحليل الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تعزيز جودة التعليم والتطوير المؤسسي.

المنهجية وطرق البحث

١. نوع البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك لأنه الأنسب لفحص وتحليل الواقع الراهن للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى التعرف على التحديات والفرص التي تواجه هذه المؤسسات في تطبيقه ويعتمد هذا المنهج على جمع وتحليل البيانات التي تتيح للباحث تحديد الاتجاهات والعوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتقييم أثره على الأداء الدراسي والإداري.

٢. مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من المؤسسات التعليمية (مثل المدارس الثانوية والجامعات) في منطقة جغرافية محددة، حيث تم اختيار مدارس شروق العلم بالمدينة المنورة كنموذج رئيسي لدراسة كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي فيها.

٣. عينة البحث:

تم اختيار عينة من مديري المدارس، والمشرفين الإداريين في مدارس شروق العمل ومدارس أخرى، حيث يقدر حجم العينة بـ ١٥ مشاركًا من مختلف التخصصات الإدارية والتعليمية.

٤. أدوات جمع البيانات

تم استخدام عدة أدوات لجمع البيانات، حيث تنوعت بين:

- الاستبيانات: إجراء استبيان شامل يحتوي على أسئلة حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم. يركز الاستبيان على عدة محاور، منها: تحديد الأهداف الاستراتيجية، دور القيادة في التخطيط، التحديات المالية، استخدام التكنولوجيا، وأثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الدراسي.
- المقابلات الشخصية: إجراء مقابلات شخصية مع عدد من المعلمين والإداريين في مدارس شروق العلم ومؤسسات التعليمية، تهدف هذه المقابلات إلى جمع معلومات تفصيلية حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات من منظور الخبراء، ومناقشة التحديات والفرص التي يواجهونها في هذا السياق.
- الملاحظة المباشرة: تم ملاحظة بعض الأنشطة اليومية في مدارس شروق العلم ومؤسسات التعليمية مثل الاجتماعات الاستراتيجية، ورش العمل التدريبية، أو آليات اتخاذ القرار في بيئة العمل لملاحظة كيفية تنفيذ الاستراتيجيات بشكل عملي.

٥. تحليل البيانات

تمت عملية تحليل البيانات باستخدام الطرق التالية:

- التحليل الكمي: تم تحليل بيانات الاستبيانات باستخدام التحليل الإحصائي مثل حساب التكرارات والنسب المئوية، واستخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو Excel لاستخلاص النتائج المتعلقة بممارسات التخطيط الاستراتيجي وأثرها على الأداء الدراسي والإداري.

- التحليل النوعي: تم معالجة بيانات المقابلات والملاحظات باستخدام التحليل الموضوعي، حيث يتم تصنيف البيانات المفتوحة وفقاً للمحاور التي تم تحديدها مسبقاً، مثل التحديات، الفرص، أو الأثر الاستراتيجي.

٦. إجراءات البحث

١. مرحلة التحضير:

- مراجعة الأدبيات السابقة حول التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
- تصميم أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات.
- اختيار عينة البحث.

٢. مرحلة جمع البيانات:

- توزيع الاستبيانات على العينة المختارة وجمع الإجابات.
- إجراء المقابلات الشخصية مع القادة الإداريين والتعليميين.
- تنفيذ الملاحظات المباشرة خلال الأنشطة اليومية للمؤسسات التعليمية.

٣. مرحلة تحليل البيانات:

- تحليل البيانات النوعية باستخدام الأساليب التحليلية المناسبة لتحديد الموضوعات الرئيسية.

خلاصة المنهجية وطريقة البحث

من خلال المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة، يتم جمع البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات المتنوعة، مثل الاستبيانات، والمقابلات، والملاحظات المباشرة، مما يضمن جمع معلومات شاملة وموثوقة حول التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات التعليمية، كما

سيتم تحليل هذه البيانات باستخدام أساليب نوعية لتقديم صورة دقيقة وشاملة عن أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الدراسي والإداري في المؤسسات التعليمية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

استنادًا إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من الأدوات المختلفة تم الوصول إلى مجموعة من النتائج التي توضح الوضع الراهن لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس شروق العلم والمؤسسات التعليمية التي تم دراسة وضعها الراهن، وكذلك التحديات والفرص المتاحة لتحسين هذا التطبيق، حيث تم تقسيم النتائج إلى ثلاثة محاور رئيسية: التخطيط الاستراتيجي الحالي، التحديات التي تواجه العينة المختارة، والتأثيرات على الأداء.

تحليل البيانات:

١. الاستبيانات

- يهدف الاستبيان إلى جمع المعلومات حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، يتضمن الاستبيان أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة:
- الأسئلة المغلقة: تستخدم للحصول على إجابات دقيقة قابلة للتحليل الإحصائي. مثل:
 - هل تطبق مؤسستك خطة استراتيجية محددة؟ (نعم/لا)
 - هل تسهم الاستراتيجية الحالية في تحسين الأداء الدراسي؟ (موافق/غير موافق)
 - الأسئلة المفتوحة: تستخدم لاستخلاص آراء المشاركين بشكل مفصل حول التحديات والفرص المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، مثل:
 - ما هي أكبر التحديات التي تواجهها مؤسستك في تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟
 - كيف يمكن تحسين تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسستك؟
- طريقة التطبيق: توزيع الاستبيانات على العينة المستهدفة (المعلمين، المدراء، والإداريين) في المؤسسات التعليمية المختارة، ويتاح للمشاركين وقت كافٍ للإجابة عليها.

٢. المقابلات الشخصية

- تم إجراء مقابلات شبه موجهة مع عدد من الإداريين في المؤسسات التعليمية، تشمل المقابلات أسئلة موجهة بناءً على الموضوعات التالية:
- الاستراتيجيات المتبعة: ما هي الاستراتيجيات التي تتبعها مؤسستك في التخطيط الاستراتيجي؟
 - التحديات: ما هي التحديات التي تواجهها في تطبيق هذه الاستراتيجيات؟
 - التأثيرات: كيف أثرت الاستراتيجيات الحالية على الأداء الدراسي والإداري؟

- تحسينات مقترحة: كيف يمكن تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسستك؟
- طريقة التطبيق: إجراء المقابلات بشكل فردي مع المديرين، والمعلمين، والإداريين، وتسجيل الإجابات.

٣. الملاحظة المباشرة

- تم ملاحظة بعض الأنشطة اليومية في المؤسسات التعليمية مثل الاجتماعات، ورش العمل، ومن خلال الملاحظة المباشرة يمكن التعرف على:
- كيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
 - التفاعل بين الأفراد أثناء الاجتماعات أو ورش العمل.
 - مدى التزام العاملين بتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- طريقة التطبيق: حضور بعض الأنشطة الخاصة بشكل غير متدخل لملاحظة التفاعلات الحية.

٤. تحليل المحتوى

- استخدام تحليل المحتوى لدراسة الوثائق المكتوبة، مثل خطط العمل الاستراتيجية، التقارير السنوية، ويهدف تحليل المحتوى إلى:
- دراسة الأساليب المتبعة في صياغة الاستراتيجيات: كيف يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية وتوزيع المسؤوليات في المؤسسات التعليمية؟
 - تحديد الأولويات: ما هي المجالات التي يتم التركيز عليها في خطط الاستراتيجية؟
- طريقة التطبيق: دراسة وتحليل الوثائق المتاحة لفهم التفاصيل الدقيقة للتخطيط.

النتائج

١. التخطيط الاستراتيجي الحالي في المؤسسات التعليمية

• غالبية المؤسسات التعليمية التي شملتها الدراسة تمتلك خططاً استراتيجية، لكن نسبة قليلة فقط من هذه المؤسسات تقوم بتحديث هذه الخطط بشكل دوري لمواكبة التغيرات السريعة في البيئة التعليمية.

• بعض المؤسسات تستخدم أدوات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي مثل تحليل SWOT (التحليل الرباعي) لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بينما تقتصر أخرى إلى هذه الأدوات أو لا تستخدمها بفعالية.

٢. التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي

• أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي تتعلق بعدم وجود قيادة استراتيجية مؤهلة وفعالة، وعدم توفر التدريب الكافي للعاملين.

• قلة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية تمثل تحدياً رئيسياً في بعض المؤسسات، مما يؤدي إلى تقليص القدرة على تنفيذ المبادرات الاستراتيجية بنجاح.

• بعض المؤسسات تواجه صعوبة في استخدام بعض البرامج التقنية الحديثة في إدارة أعمالها، مما يعوق القدرة على جمع البيانات وتحليلها بشكل فعال.

٣. التأثيرات على الأداء الدراسي والإداري

• المؤسسات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال شهدت تحسناً ملحوظاً في الأداء الدراسي للطلاب، بما في ذلك زيادة في معدلات النجاح.

• المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي بشكل منتظم، تشهد تحسناً في أدائها الإداري والتنظيمي، خاصة فيما يتعلق بتوزيع الموارد ومتابعة التنفيذ.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية:

١. تعزيز التدريب والتطوير المهني

- يجب توفير برامج تدريبية مستمرة للقيادات لتمكينهم من فهم أفضل للتخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في المؤسسات التعليمية.
- توفير برامج تعليمية خاصة لتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية، بحيث يكون القادة قادرين على توجيه فرقهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية.

٢. تحديث الخطط الاستراتيجية بشكل دوري

- ينبغي للمؤسسات التعليمية مراجعة خططها الاستراتيجية بشكل دوري لضمان توافقها مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بما في ذلك التغيرات في البيئة التعليمية والتكنولوجية.
- يجب أن يكون لدى المؤسسات القدرة على التكيف بسرعة مع أي تغيرات غير متوقعة مثل الأزمات الصحية أو الاقتصادية من خلال تحديث الخطط الاستراتيجية.

٣. تحسين التنسيق والتعاون بين الإدارات

- يجب تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسات التعليمية لضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل متكامل.
- تحديد المسؤوليات بوضوح بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة.
- يجب تخصيص الموارد بشكل دقيق للأنشطة التي تحقق أكبر أثر في التطوير.

٤. تعزيز استخدام التكنولوجيا في التخطيط الاستراتيجي

استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل نظم إدارة المعلومات التعليمية لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحليل الأداء.

٥. تشجيع ثقافة التقييم الذاتي والمراجعة المستمرة

- تشجيع مؤسسات التعليم على تبني ثقافة التقييم الذاتي المستمر لضمان تحسين الأداء واكتشاف أوجه القصور.

المراجع

المراجع العربية

- العمري، سعيد. (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية: مفاهيمه وأدواته. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- مصطفى، عزة جلال. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم: دليل عملي. الطبعة الإلكترونية. Google Books / Al Manhal.
- الخوري، علي محمد. (٢٠١٣). التحول الذكي في إدارة التعليم: بناء المستقبل الرقمي. أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

المراجع الأجنبية

- Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- David, F. R. (2017). Strategic Management: Concepts and Cases (15th ed.). Pearson.
- Ghosh, B. N. (2010). Managing Human Resources in Education. New Delhi: Atlantic Publishers.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Free Press.
- Gamage, D. T. (2006). Professional Development for Leaders and Managers of Self-Governing Schools. Springer.

الملاحق

الاستبانة

نموذج استبيان

عزيزي المشارك.....

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات التعليمية، وتحديد مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية والتحديات التي تواجه ذلك من وجهة نظر العاملين في الميدان التربوي .

نأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بكل موضوعية، علماً بأن المعلومات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامل بكل سرية.

مع خالص الشكر والتقدير.

القسم الأول: البيانات العامة

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
٢. الفئة العمرية: ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-39 سنة ☐ 40-49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
٣. المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ غير ذلك
٤. عدد سنوات الخبرة في التعليم: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11-20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: فقرات الاستبيان

يرجى وضع الرقم المناسب أمام الخيار الذي يعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة وفق التالي

١ = أوافق ٢ = لا أوافق ٣ = محايد ٤ = أوافق بشدة ٥ = لا أوافق بشدة

أولاً: وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية

- ☐ تملك المؤسسة التعليمية رؤية واضحة ومعلنة
- ☐ رسالة المؤسسة تنعكس على خططها التعليمية
- ☐ تُشتق الأهداف الاستراتيجية من رؤية ورسالة المؤسسة

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

- ☐ تقوم المؤسسة بتحليل منتظم لنقاط القوة والضعف
- ☐ يتم رصد الفرص والتحديات الخارجية عند وضع الخطط
- ☐ يشارك الموظفون في عملية التحليل البيئي

ثالثاً: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

- ☐ تُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية قابلة للتنفيذ
- ☐ تُخصص الموارد المالية والبشرية بما يخدم أهداف الخطة
- ☐ يتم متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية بانتظام

رابعاً: التقييم والتغذية الراجعة

- ☐ تتم مراجعة الخطة الاستراتيجية بشكل دوري

يُستخدم مؤشرات أداء لتقييم مدى تحقيق الأهداف ☐

يُعد التقارير التحليلية لتحسين الخطط المستقبلية ☐

خامسًا: الثقافة التنظيمية ودورها في التخطيط

تشجع بيئة العمل في المؤسسة على التغيير والتطوير ☐

يبتني القادة ثقافة العمل الجماعي في التخطيط ☐

تسهم الثقافة المؤسسية في تقبل العاملين لتنفيذ الخطة ☐

سادسًا: دور التقنية في دعم التخطيط

يُستخدم أدوات تكنولوجيا في تحليل البيانات ☐

يوجد نظام معلومات يدعم اتخاذ القرار ☐

تسهم التقنية في تسريع تنفيذ الخطة ومتابعتها ☐

القسم الثالث: أسئلة مفتوحة

١. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسستك؟

٢. ما المقترحات التي ترى أنها تسهم في تطوير فعالية التخطيط الاستراتيجي؟

Midocean University

College of Management

Department of Master of Business Administration

**The Impact of Strategic Planning on Educational and
Administrative Performance An Applied Study on Shurooq
Al-Ilm Schools**

Prepared by:

Ali Abdullah Almuhanha

Academic number

243000649

Supervised by:

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr.fayez Ali Jrad

Year:2025