

## التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين المستمر بالمدارس الثانوية العامة

### بمحافظة الفيوم

إعداد

جهاد محمد السيد على

(معلمة لغة عربية)

إشراف

د / رشا عويس حسين

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د/ مراد صالح مراد

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية - جامعة الفيوم

### ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى وضع تصور لتطوير إدارة المدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. وذلك من خلال عرض الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي وتحليل الواقع النظري لإدارة المدارس الثانوية العامة بمصر على ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مجتمع الدراسة ، ووضع وضع تصور لتطوير إدارة المدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، وأعتمد البحث على المنهج الوصفي.

وخلص البحث إلى نتائج عديدة منها .

الإفتقار إلى توافر الكوادر ذوي الكفاءة العالية. ، قلة الدراية بالتطورات والأساليب الإدارية الحديثة. ، إفتقار الإدارة المدرسية إلى إستخدام أساليب تدريسية تقليدية، قلة

تشجيع الطلاب على الإبداع،. قلة توافر نظم الحوافز، بجانب تدنى نظرة المجتمع للتعليم.

بناء على ضوء النتائج السابقة تم التوصل الي العديد من التوصيات أهمها:  
إدخال وسائل التكنولوجيا الحديثة فى عملية التخطيط وذلك لمواكبة تغيرات العصر ومستجداته، إيجاد جو من الاتصال والتواصل الفاعل بين الادارات وذلك تجنباً للعشوائية في العمل،. تشجيع العمل الابداعي وذلك من خلال مشاركة المسؤولين في الادارة العليا.

**الكلمات المفتاحية :** التخطيط الاستراتيجي - التحسين المستمر.

### Abstract

The current research aims to develop a vision for the development of public secondary schools administration in Fayoum Governorate in the light of the .strategic planning approach

And through, the theoretical foundations of strategic planning and analysis of the theoretical reality of the management of public secondary schools in Egypt in the light of the entrance to strategic planning from the point of view of the study community, and the development of a vision for the development of management of public secondary schools in Fayoum Governorate in the light of the entrance to strategic planning, and the .research relied on the descriptive approach

.The research concluded many results, including

Lack of availability of highly qualified cadres. Lack of knowledge of modern administrative developments and methods. Lack of school management to use traditional teaching methods. Lack of

**Keywords: strategic planning - continuous improvement.**

## المقدمة :

شهدت مدارس اليوم تحديات وتطورات كثيرة ومتنوعة مثل العولمة، والانفجار المعرفي الهائل، وثورة الاتصالات والمعلومات والتطور التكنولوجي ولمواجهة كل هذه التحديات والتطورات أصبح لزاماً عليها أن تخطط جيداً لكافة برامجها ومشروعاتها وأنشطتها الحالية والمستقبلية من خلال مشاركة كافة المهتمين بالعملية التعليمية من هيئة عاملين بالمدرسة والطلبة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلى المحيط بالمدرسة.

و يُعد مدخل التخطيط الاستراتيجي من المداخل الإدارية التي تمكن المدارس المعاصرة من مواجهة تحدياتها واستثمار فرصها وتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية؛ حيث يتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تستخدمها المدرسة لتحقيق أهدافها وتوجيهها الاستراتيجي على المدى البعيد.

(Nyagah, Agnes,2015,p182)

كما يمكن التخطيط الاستراتيجي المدرسة من تحقيق ضمان مشاركة فعالة من كافة المهتمين بالعملية التعليمية، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وبناء الإجماع في اتخاذ القرارات المصيرية في المدرسة، وحل المشكلات بكفاءة وفعالية، وتدعيم تنفيذ عمليات التغيير التربوي، ويساعد المدرسة في تحديد اتجاهها الاستراتيجي، وتحديد جوانب قوة الأداء وتدعيمها وجوانب الضعف وعلاجها، وتحديد التقدم في تحقيق أهدافها من خلال عمليات تقويم مستمرة (حسام الدين إبراهيم، 2013، 37)

ويُعد مدخل التحسين المستمر فكرة رائدة للتخلص من الهدر في العمليات، حيث يقوم على أن جميع العاملين في المؤسسات التعليمية لهم حق التطوير المستمر، من

حلال خطوات صغيرة، لها أثرها الكبير في المستقبل، فكل عمل يُنفذ يمكن تحسينه، وكل عملية لا بد وأن تختوي على هدر ما، سواء كان مادياً أو معنوياً، أو فكرياً، والتقليل من هذا الهدر ولو بنسب قليلة. (داليا السيد المليجي، 2022، 39)

ومن ثم فإن مرحلة التعليم الثانوى العام من أهم مراحل التعليم التى تستوجب الإصلاح والتطوير، حيث تعتبر ركيزة من ركائز النظام التعليمى فى مصر لما لها من أثر فى تشكيل الشباب فى فترة المراهقة وتقديم المعارف والمهارات الأساسية وتنمية قدراتهم، ولدورها المهم الذى تؤديه فى تكوين المواطن الصالح وصنع القيادات المستقبلية وإعداد الفرد لسوق العمل. ( داليا أبوبكر، 2011، 2)

وفى ضوء ذلك يمكن القول بأهمية التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجى بمدارس التعليم الثانوى العام؛ لكونه خياراً استراتيجياً فاعلاً فى تطوير الأداء المؤسسى والأكاديمى بمدارس التعليم الثانوى العام بصفة خاصة؛ حيث إن أى نشاط تقوم به المدارس الثانوية العامة لا بد أن يكون مخططاً ومدروساً على أساس علمى، وذلك حتى يتحقق الهدف المطلوب منه.

### مشكلة البحث :

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير التعليم، إلا أن الواقع الملموس فى الإدارة المدرسية وما تعانية من مشاكل وضعف فى تحسين الاداء ومن تخبط فى القرارات نتيجة لإغفال دور التخطيط الاستراتيجى فى الإدارة المدرسية. كما أوضحت دراسة يحيى اسماعيل (2015) افتقاد بعض مديرى المدارس الثانوية العامة القدرة على تقديم أفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء المدرسى، كما أن المسئولين عن إدارة هذه المدارس لا يضعون خطط أو برامج زمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة فى العمل، وأيضاً بينت دراسة مصطفى أحمد (2018) أن الخطة الاستراتيجية الحالية 2014-2030م شابها القصور فى تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للتعليم قبل الجامعى، وأوصت

الدراسة بإعادة النظر فى مجال التخطيط الاستراتيجى للتعليم والرجوع إلى النماذج الحديثة .

ومن هذا المنطلق يحاول البحث الإجابة على السؤال الرئيسى التالى: كيف يمكن تحقيق التحسين المستمر بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجى ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس من الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجى فى ضوء الأدبيات الإدارية التربوية المعاصرة ؟

2- ما واقع عمليات التحسين المستمر بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم وثائقياً؟

3- ما واقع عمليات التحسين المستمر بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

4- ما الآليات المقترحة لتحسين المستمر بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجى؟

أهداف البحث:

1- التعرف على الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجى فى ضوء الأدبيات الإدارية التربوية المعاصرة .

2- التعرف على واقع عمليات التحسين المستمر بمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم وثائقياً ؟

3- ؟ رصد واقع عمليات التحسين المستمر بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم وجهة نظر عينة الدراسة؟

4- وضع آليات مقترحة للتحسين المستمر لتطوير المدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي؟  
أهمية البحث: تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

#### الأهمية النظرية :

تكمن أهمية الدراسة الحالية في تناولها لمرحلة مهمة من مراحل التعليم الثانوي العام لما لها من أهمية في السلم التعليمي.

- 1- إلقاء الضوء على التخطيط الاستراتيجي كأحد مداخل الإدارة المعاصرة .
- 2- أهمية الفئات التي تتناولها الدراسة الحالية وهي مديري المدارس والوكلاء والمعلمين في التعليم الثانوي العام والتي تعد من أهم وأخطر المقومات والركائز الأساسية لتحقيق أهداف التعليم الثانوي العام .

#### الأهمية التطبيقية :

- 1- إفادة القيادات والقائمين على الإدارة المدرسية في وضع تصور لكيفية رفع الكفاءة والفعالية في الإدارة المدرسية وذلك للحد من الظواهر الإدارية السلبية ولتدعيم الأداء الإداري الإيجابي.
- 2- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في صياغة لوائح وقوانين تساعد في تطوير أداء المدرسة الثانوية العامة بمحافظة الفيوم وذلك في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- 3- الدراسة بمثابة تغذية عكسية أو راجعة للقيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية، لذا يمكن أن تفيد نتائجها المسؤولين بهذه المؤسسات بالتعرف على حدود العلاقة التأثيرية بين التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر وبالتالي الوصول إلى أعلى مستوى للأداء.

**منهج البحث:**

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وذلك لملاءمة لطبيعة وأهداف الدراسة، حيث يساعد عن الكشف عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر من حيث (أهدافه وأبعاده وأهميته في التعليم الثانوي العام) كما يساعد في تحليل وضعية التخطيط الاستراتيجي ومهاراته وممارساته لدى القيادات المدرسية.

**حدود البحث: سوف تشمل حدود الدراسة الآتى:**

**الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة الحالية على كيفية اسهام التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التحسين المستمر بمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم .

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من بعض (المديرين، الوكلاء ، المعلمين الأوائل) في مدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم .

**الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على عينة من المدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم.

**مصطلحات البحث:**

تحدد مصطلحات البحث الحالى فيما يلى :

**التخطيط الاستراتيجي: (Strategic Planning)**

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "سلسلة من الأفعال والاجراءات التى تعمل بدنامية سريعة فى التفاعل مع المتغيرات البيئية ؛سعيًا لتحقيق الأهداف بإمكانات محددة وفى وقت محدد ( ضبيان شمام الزبيدى، ، 2017 ، ص79)

ويمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي " إجرائياً على أنه هو تلك العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة، ثم تحديد الأهداف والوسائل الكفيلة لتحقيقها بعد تحليل معطيات البيئة الداخلية والخارجية بما فيها من فرص وتحديات.ومن ثم التغلب على نقاط الضعف والتهديدات والاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة للتحسين المستمر لمدارس التعليم الثانوى العام .

**التحسين المستمر: يعرف التحسين المستمر بأنه:** مجموعه من العمليات لادخال الابتكارات الصغيره المستمره على المنتج او الخدمه وسرعان ما يغدوان بتراكم هذه التحسينات شيئاً جديداً يختلف تماماً عن الاصل (ميسر ابراهيم احمد, 2008, ص256)

**ويعرف التحسين المستمر إجرائياً بأنه:** فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالأفراد والمواد وطرق الإنتاج بشكل تدريجي ومستمر لتقليل هدر العمليات والتطوير المستمر لمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظه الفيوم .  
الدراسات السابقة : وتم تقسيمها الي:

**أولاً الدراسات العربية :**

وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفق تسلسل زمنى من الأقدم للأحدث :

**1- دراسة بعنوان :واقع التخطيط الاستراتيجى للتعليم قبل الجامعى فى مصر (2018).**

هدفت الدراسة إلى جذب انتباه المخططين وأصحاب القرار التعليمي إلى أهمية أساليب التخطيط الاستراتيجي الحديثة في إصلاح وتطوير التعليم، والكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي في مصر، وتوصلت الدراسة إلى أن



الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2030/2014 شابها القصور في تحليل وتشخيص البيئتين الداخلية والخارجية للتعليم قبل الجامعي، ويرجع ذلك إلى عدم مراعاة الشروط العلمية التي تتطلبها عملية التحليل والتشخيص والرغبة في إبراز إنجازات الوزارة أكثر من السلبيات التي تعاني منها منظومة التعليم قبل الجامعي، وفي ضوء نتائج الدراسة تم التوصية بإعادة النظر في مجال التخطيط الاستراتيجي للتعليم قبل الجامعي في مصر، والرجوع إلى النماذج الحديثة للتخطيط الاستراتيجي والاستفادة منها في وضع الخطط الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر .

## 2-دراسة محمد حسين همام: أثر مدخل كايزن للتحسين المستمر في الالتزام التنظيمي بالمنظمة العامة (2015):

دراسة طبيعة العلاقة المعنوية بين مدخل كايزن للتحسين المستمر والالتزام التنظيمي مما ينعكس على رضا العملاء من الجمهور أو فشلها في تحقيق هذا الرضا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين مدخل كايزن للتحسين المستمر والالتزام التنظيمي وتقديم أداء متميز.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

## 1-دراسة Wanjala & Rarieya بعنوان : "التخطيط الاستراتيجي في مدارس دولة كينيا :الإمكانات والتحديات"(2014).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي أدت إلى نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى بعض المدارس بينما لم ينجح في مدارس أخرى ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : إن هناك عدة عوامل قد تسهم في نجاح أو إعاقة التخطيط الاستراتيجي ،ومن أهم العوامل المعرفة والوعي والفهم بعمليات التخطيط الاستراتيجي ،وأساليب القيادة ،والموارد المالية ،والدعم الفني ، كما توجد مجموعة من المعوقات تواجه التخطيط الاستراتيجي في المدارس الكينية مثل قلة المعرفة والوعي

بالتخطيط الاستراتيجي ، ونمط القيادة التقليدي في المدارس وقلة خبرته ، وضعف الموارد المادية والمالية ، وقلة برامج التنمية المهنية .

## 2-دراسة بويان وبيجال (2015) Bhuiyan& Baghel :

هدفت إلى تزويد القارئ بمادة نظرية حول تطور التحسين المستمر من الماضي إلى الحاضر. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وخلصت للنتائج التالية: التحسين المستمر منهجية صالحة لجميع المؤسسات وتحدث تغييرات للأفضل دائماً. وهي دائماً دراسة مثيرة بالنسبة للباحثين، بالإضافة إلى أن التحسين المستمر يعمل بثلاث نواحي وله تأثيرات عليها، هذه النواحي هي الإدارة والمجموعات والموظفين فرادى فجميعهم شركاء في التغيير والتحسين.

### التعليق العام على الدراسات السابقة

اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات. كما اهتمت معظم الدراسات بالتغيير في استخدام مداخل جديدة للإدارة التعليم الثانوي مثل مدخل التخطيط الاستراتيجي، واشتركت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أن التخطيط الاستراتيجي يمكن من إدارة المدارس والتعرف على السلبيات وجوانب القصور في العمل، والسيطرة على موارد المدارس الحالية والمستقبلية وتحقيق التحسين المستمر في الأداء كما في دراسة كروز تراحيب العجمي ، وآخرون(2016)، ودراسة مصطفى أحمد عبد الله أحمد (2016) ودراسة محمد السيد بن خميس بن محمد(2019) ، ودراسة بويان وبيجال (2015) .

**خطوات السير فى البحث:**

سوف يسير البحث الحالى وفقاً للخطوات التالية :

**الخطوة الأولى :** بيان الإطار العام للبحث ويتضمن: المقدمة والمشكلة , الأهمية ,الأهداف, المنهج المستخدم وأدواته, حدود البحث, مصطلحات البحث, والدراسات السابقة .

**الخطوة الثانية :** ويتم فيها توضيح الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي في ضوء الادبيات الادارية التربوية المعاصرة.

**5-الخطوة الثالثة :** توضيح واقع عمليات التحسين المستمر بمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم وثائقياً.

**الخطوة الرابعة :** الوقوف على واقع عمليات التحسين المستمر بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة.

**الخطوة الخامسة :** وضع آليات مقترحة لتحسين المستمر بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

**المحور الأول الاسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي**

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التكيف مع بيئته الداخلية، ومحاولة تعرف نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية، ومحاولة تعرف الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها، مما يمكن المؤسسة من استشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتوفير ظروف تساهم في تسهيل هذه الأهداف. (نواف عطية الليمون, 2014, 275)

وسيتناول هذا البحث العناصر التالية (مفهومة وأهداف وأهميته وخصائصه، والمراحل التي تمر بها عملية التخطيط الاستراتيجي، من ثم استعراض معوقات التخطيط الاستراتيجي وأيضاً التخطيط الاستراتيجي المدرسي من حيث المفهوم والأهداف والأهمية، والمعوقات التي تمر بها عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي ومتطلبات تطبيقه في المدارس الثانوية العامة بمصر .

### أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

**يعرف التخطيط الإستراتيجي:** على أنه التفكير المنظم القائم على استخدام المنهج العلمي، في إدراك التغيرات المستقبلية، وإجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، والاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات، وصياغة الاستراتيجيات التي تقضى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة. (أريج مصطفى الحايك, 2018, 18)

ويعرف على أنه "عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها القياس مستوى النجاح في تحقيقه . (مصطفى أحمد المصري, 2016, 21)

كما يعرفه Allison & Kaye بأنه: عملية ممنهجة تتمكن من خلالها المؤسسة من التوافق على التزام أصحاب المصلحة الرئيسيين بالألويات الأساسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق رسالتها والاستجابة لمتطلبات البيئة التنظيمية . (Michael Allison & Jude Kaye, 2011, p1)

**ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي :**

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تعزيز العمل التعاوني بين أفراد المنظمة وتحديد رؤية ورسالة المنظمة من

خلال توفير المعلومات اللازمة لتحقيق أهدافها المستقبلية تبلورت أهداف التخطيط الإستراتيجي في جملة من النقاط التالية :

أ-يساعد على تسهيل الإتصالات والمشاركات.( برايسون، جون، 2003، 41)

ب-توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.

ج-تحديد الرؤية والأهداف بوضوح. (Sarah Simpson,2012,p46)

د-توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل .

**ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي :**

وتطرق عدد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي على النحو الآتي:

(lemer.Aiexndral,1999,p4)

أ- يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعروهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم .

ب- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات. (عبد الخالق محمد مانع القرني،

(10 ,2012

ج-يساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة البشرية والمادية، وبالتالي خفض

التكاليف وتقليل الهدر بشقيه البشري والمادي. (أحمد علي محمد، ،74، 2011)

#### رابعاً: خصائص التخطيط الإستراتيجي: ويمكن إيجازه فيمايلي:

- 1- يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معا. (صفاء تايه محمد , 2013, 39)
- 2- يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ. (اياد على الدجنى علي, 2011, 52)
- 3- يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ. (ماجد عبد المهدي مساعدة, 2013, 82)
- 4- اقتصادية التخطيط وتوفير الوقت والجهد والمال والوقت .

#### خامساً: معوقات التخطيط الإستراتيجي:

ومن أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، صعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك؛
- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ للتغير السريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والإقتصادية). (عامر ذايب العتيبي, 2012, 19)
- محدودية التخصصات المالية، أو ثبات بعض الموازنات التي تفرضها الحكومة او الإدارات العليا، وعدم الخروج عليها لى سبب كان. (سعد على العنزى, 2015)

## سادساً: متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس:

من خلال الإطلاع الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ،أتضح أن نجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي يحتاج إلى بعض المتطلبات التي يتم بموجبها تطبيق الخطة على أكمل وجه ،وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس يعتمد على مجموعة من المتطلبات السياسية ومن أهمها :**(خلف محمد البحيري, 2014)**

- 1- وجود إدارة استراتيجية فاعلة تمارس بعض الوظائف كبناء قدرات المدرسة الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجيات ،ووضع نظام للدعم الغداری والمالی ،وبناء ثقافة للمدرسة .
- 2- وجود نظام مؤسسي تكيفي داخل المدرسة ،حيث يعتمد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي على توافر النظام القادر على توقع المشكلات والتغيرات وإدارة الأزمات .
- 3- توافر نظام معلومات إدارية لعرض المعلومات التي تتعلق بالعمليات الداخلية للمدرسة والآثار الخارجية ،ويدعم هذا النظام عملية التخطيط والإدارة ،حيث يوفر المعلومات المناسبة في اتخاذ القرار .

### المحور الثاني الإطار المفاهيمي للتحسين المستمر

#### أولاً: مفهوم التحسين المستمر:

يعرف التحسين المستمر بأنه: فلسفة تسعى الى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات و الأنشطة التي تحول المدخلات الى مخرجات على أساس مستمر ، و تشمل هذه العملية المعدات و الطرق و الخامات و الأفراد. ( Bernard )  
(Froman,2008,P2)

و يعرف التحسين المستمر بأنه: تعبير عن ممارسات لانهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه المؤسسة و الهدف منه بلوغ الكمال ،الذي لا يدرك فيستمر و يدوم السعي اليه. (رعد عبد الله الطائي, عيسى قعادة, 2008, 2)

### ثانياً: أهمية التحسين المستمر:

التحسين المستمر ليس مجرد تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لا على الحصة السوقية ، لذا فهو من المرتكزات الأساسية في نجاح المؤسسات واستمرارها في السوق

-التحسين المستمر سباق دون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لان هناك مجالات للتحسين في كافة أرجاء المؤسسة.( حميدي أم الخير، رحمانى عربية،2015، 35)

- يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ اعمله صحيحا منذ البداية.

- يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم هو الهدف الأساسي الواجب تحقيقه بوصفه احد الأساليب الداعمة للمؤسسات في المنافسة؛ المساهمة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تلبية احتياجات العملاء بالجودة والأسعار المناسبة.

ثالثاً: طرق التحسين المستمر (محمد عبد الفتاح حافظ،2011، ص17)

### 1- الطريقة اليابانية KAIZEN

تركز هذه الطريقة بشكل أساسي على التحسين المستمر لمختلف العمليات داخل المنظمة من خلال التفكير في إجراء التعديلات والتحسينات المستمرة التي لا تتوقف عند المعرفة المتحصل عليها بل تعمل على استدامتها والتقدم في البحث عن معارف جديدة لضمان سيرورة التحسينات.

### 2-الطريقة الأمريكية BREAK THROUGH

تركز الطريقة الأمريكية على تطوير وسائل وأساليب حديثة ومبتكرة لتحل محل القديمة، فالتحسين المستمر وفقاً لهذه الطريقة يجب أن يتم دفعة واحدة أو بضربة



واحدة One Shoot بهدف الحصول على أعلى مستويات الجودة ،باستخدام الأساليب والتكنولوجيا الحديثة والمعقدة مع توافر إمكانيات مالية كبيرة .

#### • مبادئ التحسين المستمر:

يقوم على مجموعة من المبادئ نذكر منها ما يلي

(DREW ,2004,p124-126)

1. الدراسة المسبقة للمؤسسة ودور الخبرات وطرق استغلالها.
2. التزام مختلف العاملين في المنظمة انطلاقا من الإدارة العليا وصولا إلى المنفذين بقبول التغيير والشروع في تنفيذه.
3. روح الفريق وتكليف الجهود للتخلص من الهدر.
4. التقليل من الأعمال الورقية والتقارير التي ليس لها فائدة.

رابعاً: أبعاد التحسين المستمر:

#### 1- التحسين المستمر لجودة الخدمات :

هو أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات تضمن تقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية في عصر أصبح فيه العميل على درجة عالية من الوعي بأهمية ما تقدمه المؤسسات من خدمات والتي يرغب بالمزيد منها ، وبأفضل صورها

#### 2- التحسين المستمر لجودة العمليات:

يعد مدخل التركيز على العملية وضمان جودتها من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة لأنه المبدأ الذي يهدف إلى تقليل التلف والضياع ، وتحسين العمليات الداخلية للإنتاج التي يراد منها أن تأتي طبقا للمواصفات المعدة سلفا ، فهو يركز بصورة جوهرية على العملية بدلا من المنتج ، وهناك ثلاثة عناصر تشكل الإطار الكلي لمدخل تحديد العملية والتركيز عليها وهي : تحديد العملية نفسها ، متطلباتها إمكانيات العاملين فيها.

#### 3- التحسين المستمر لنظم إدارة الجودة :

يكون التحسين المستمر لنظم إدارة الجودة من خلال وضع برامج وأنشطة للأعمال بمختلف أنواعها ، فلا بد من

الفحص والتقييم المستمر للبرنامج المراد تنفيذه قبل البدء في تطبيقه ، وذلك من أجل الوقوف على المسائل المهمة التي تحكم بتقييم جدواه ومبررات وجوده.

### المحور الثالث الدراسة الميدانية

#### إجراءات الدراسة الميدانية

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي :

المحور الأول :إجراءات الدراسة الميدانية :

أولاً:أهداف الدراسة الميدانته :

تهدف الدراسة إلى :

قياس واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة فى محافظة الفيوم على ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجى

وتوصيات الدراسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجى فى المدارس الثانوية العامة

من خلال المحاور التالية:

المحورالأول : واقع إدارة المدارس الثانوية العامة لتحقيق التحسين المستمر على ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجى.

المحور الثاني : معوقات التخطيط الاستراتيجى فى إدارة المدارس الثانوية العامة.

## ثانياً مجتمع الدراسة وعينتها :

مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية من جميع المديرين والعاملين بإدارات المدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم في سبع إدارات (إبشواي ، إطسا ، شرق الفيوم ، غرب الفيوم ، يوسف الصديق ، سنورس ، طامية ) للعام الدراسي 2023/2022 ، وقد تم اختيار عينة الدراسة من الإدارات السبع السابقة بطريقة عشوائية .

عينة الدراسة الأساسية : تتكون العينة في أي دراسة من مجموعة من الأفراد الذين يقع عليهم الاختيار لكي يمثلوا خصائص المجتمع تمثيلاً تاماً ، وقد تم اختيار عينة الدراسة من (مدير - وكيل - معلم)

أساليب الإحصاء الوصفي:

التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية: لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة الدراسة والتي تتمثل في الجزء الأول من الاستبانة (البيانات الأولية)، وكذلك حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات فئة البحث، عن كل بند من بنود الاستبانة.

- تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وتحولها إلى الدرجات المقابلة (أوافق جداً = 3)، (إلى حد ما = 2)، (لا أوافق = 1).

- حساب الوزن النسبي للعبارات =  $\frac{3 \times 1 + 2 \times 2 + 1 \times 3}{n}$

n

المتوسط الحسابي (Mean)؛ لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الجزء الثاني من الاستبانة (ابعاد الدراسة) لترتيب الفقرات أو العبارات.

التباين (Variance)؛ متوسط مربعات الانحرافات عن المتوسط أو العبارات.

**المحور الأول:** واقع إدارة المدارس الثانوية العامة لتحقيق التحسين المستمر على ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي

أ- رؤية المدرسة :

**جدول (1) لتكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا2**  
**للمحور الأول (: واقع إدارة المدارس الثانوية العامة لتحقيق التحسين المستمر على ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي من حيث رؤية المدرسة )**

الترتيب	مستوي الدلالة	كا <sup>2</sup>	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		البند	م
					%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.01	18.45	متوسط	2.24	22.93	47	30.24	62	46.83	96	تضع المدرسة رؤية ورسالة لها تتصف بالوضوح والمرونة والواقعية	1
1	0.01	36.89	مرتفع	2.35	16.10	33	33.17	68	50.73	104	تعلن رؤية المدرسة للإدارة العليا وجميع العاملين بالمدرسة والطلبة وأولياء الأمور	2
3	0.01	37.59	منخفض	1.65	49.27	101	36.10	74	14.63	30	تسمح إدارة المدرسة الثانوية بتبادل الرؤى والتغذية المرتدة مع العاملين	3
4	0.01	82.02	منخفض	1.51	62.44	128	24.39	50	13.17	27	رؤية المدرسة تقود عملية	4

م	البند	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	ك <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك					
	التغيير الإداري نحو الوضع المأمول المرتبط بتمهية مهارات المعلمين											
5	يشترك جميع العاملين والمعنيين بأمور التعليم في صياغة رؤية المدرسة	20	9.76	39	19.02	146	71.22	1.39	منخفض	135.05	0.01	5
	المجموع الكلي	277	27.02	293	28.58	455	44.39	1.83	متوسط	62.00	0.01	

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي من حيث رؤية المدرسة) بنسبة مئوية (61.00%) ، بوزن نسبي (1.83) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على عبارة واحدة من عبارات المحور الأول (واقع إدارة المدارس الثانوية العامة لتحقيق التحسين المستمر على ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي من حيث رؤية المدرسة) ،

جاءت العبارة رقم ( 2 ) ، (1) بالمرتبة الأولى والثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة، مما يؤكد أهمية الرؤية للمدرسة .

جاءت العبارة رقم ( 3 ) ، (4) ، (5) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة مما يؤكد وذلك يفسر اهتمامها بالجانب الشكلي فقط وأيضاً تكون واضحة وقابلة للتطبيق وإرساء مبدأ العمل بروح الفريق

## ب- رسالة المدرسة :

جدول (2) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا2  
 للمحور الأول (واقع إدارة المدارس الثانوية العامة لتحقيق التحسين المستمر على  
 ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي من حيث رسالة المدرسة)

م	البند	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
6	تضع المدرسة رسالة لها مختصرة وقصيره يسهل تكررها	41	20.00	76	37.07	88	42.93	1.77	متوسط	17.45	0.01	2
7	تتفق رسالة المدرسة مع رؤيتها المستقبلية وأهدافها الاستراتيجية المعلنة	18	8.78	78	38.05	109	53.17	1.56	منخفض	62.64	0.01	4
8	يشترك جميع العاملين والمعنيين بأمور التعليم في صياغة رسالة المدرسة	13	6.34	43	20.98	149	72.68	1.34	منخفض	149.42	0.01	5
9	تصاغ رسالة المدرسة بما يتناسب وقديم وأعراف المجتمع	34	16.59	116	56.59	55	26.83	1.90	متوسط	53.10	0.01	1
10	تحفز رسالة المدرسة الإبداع والابتكار لدى العاملين داخل المدرسة	28	13.66	77	37.56	100	48.78	1.65	منخفض	39.58	0.01	3
	المجموع الكلي	134	13.07	390	38.05	501	48.88	1.64	منخفض	64.44	0.01	

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي من حيث رسالة المدرسة) بنسبة مئوية (54.67%) ، وبوزن نسبي عام (1.64 من 3) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (1.00 إلى 1.66) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على عبارتين من عبارات المحور الأول (واقع إدارة المدارس الثانوية العامة فى ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجى من حيث رسالة المدرسة) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط كما يلي:-

جاءت العبارة رقم ( 9 ) ، (6) بالمرتبة الأولى و الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة يعزى ذلك إلى افتقار إدارة المدرسة الثانوية إلى الكفاءات إدارية وفنية تعى أهمية وطبيعة كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجى .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على بقية عبارات المحور الأول (واقع إدارة المدارس الثانوية العامة فى ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجى من حيث رسالة المدرسة) كما جاءت العبارة رقم (10) ، (7) ، (8) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة يؤكد مما قلة الاهتمام بوضع رسالة مبدعة ومحفزة للمدرسة، وقلة الوعي بتطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية مما يبلور وجود مشكلة حقيقية فى تفعيل التخطيط الاستراتيجى بالمدرسة .

ج- التحليل البيئى :

**جدول (3) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا2  
للمحور الأول (واقع إدارة المدارس الثانوية العامة لتحقيق التحسين المستمر في  
ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي من حيث التحليل البيئي)**

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	كا2	مستوى الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك					
11	تقوم إدارة المدرسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية في المدرسة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات المرتبطة بتطوير العمل الإداري	7.80	16	67.80	139	24.39	50	1.83	متوسط	118.08	0.01	2
12	تستثمر إدارة المدرسة الفرص والتحديات في البيئة الخارجية	6.83	14	50.73	104	42.44	87	1.64	منخفض	66.92	0.01	4
13	تضع إدارة المدرسة خطة لمواجهة التحديات التي تعترض العمل المدرسي	10.73	22	28.78	59	60.49	124	1.50	منخفض	78.04	0.01	5
14	تضع إدارة المدرسة بدائل استراتيجية مناسبة لتلبية الاحتياجات الضرورية لعمليات التطوير	6.34	13	17.56	36	76.10	156	1.30	منخفض	172.58	0.01	6
15	تلتزم إدارة المدرسة بالجدول الزمني في الخطة الاستراتيجية التي تضعها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	6.34	13	58.05	119	35.61	73	1.71	متوسط	82.69	0.01	3
16	يجرس أولياء الأمور على حضور مجالس الأمناء والآباء لمناقشة مشكلات المدرسة	13.17	27	70.24	144	16.59	34	1.97	متوسط	126.04	0.01	1
	المجموع الكلي	8.54	105	48.86	601	42.60	524	1.66	منخفض	107.39	0.01	



يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على بعض عبارات المحور الأول (واقع إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي من حيث التحليل البيئي) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط،

جاءت العبارة رقم ( 16 )، (11)، (15) بالمرتبة الأولى والثانية والثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة عزوف مجالس الأمناء والآباء عن الحضور وقلة الاهتمام بوضع أهداف استراتيجية فعالة لتطوير الأداء المهني للمعلمين

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على بقية عبارات المحور الأول (واقع إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي من حيث التحليل البيئي) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط كما يلي:-

جاءت العبارة رقم ( 12 )، (13)، (14) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة ، وذلك يعزى إلى قلة الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر في عملية التطوير، كما لا تضع خطة استراتيجية لمواجهة التحديات وذلك نتيجة الضعف في تطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي ولا يهتم بالتقويم الدوري لخطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي

( 2 ) نتائج المحور الثاني : معوقات تحقيق التحسين المستمر فى إدارة المدارس الثانوية العامة على ضوء التخطيط الاستراتيجى.

### أ- معوقات مادية :

جدول (6) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك<sup>2</sup>

للمحور الثاني (معوقات تحقيق التحسين المستمر فى إدارة المدارس الثانوية العامة على ضوء

مدخل التخطيط الاستراتيجى من حيث معوقات مادية)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	مستوى الاستجابة	ك <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
1	قلة المخصصات المالية الموجهة للبرامج والأنشطة والمشروعات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجى	167	81.46	37	18.05	1	0.49	2.81	مرتفع	223.18	0.01	1
2	افتقار المدرسة إلى بعض المبانى والتجهيزات الخاصة بتنفيذ البرامج والأنشطة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجى	60	29.27	145	70.73	0	0.00	2.29	متوسط	35.24	0.01	5
3	قلة الحوافز والمكافآت المخصصة للمعلمين والمسؤولين عن البرامج والأنشطة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجى	106	51.71	99	48.29	0	0.00	2.52	مرتفع	0.24	غير دالة	4
4	ندرة وجود كتيبات وأدلة ونشرات استرشادية لعمليات التخطيط الاستراتيجى	153	74.63	52	25.37	0	0.00	2.75	مرتفع	49.76	0.01	2
5	ضعف المخصصات المالية لبرامج التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة المرتبطة بالتخطيط	145	70.73	60	29.27	0	0.00	2.71	مرتفع	35.24	0.01	3

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	ك <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك					
	الاستراتيجي											
	المجموع الكلي	61.56	631	38.34	393	0.10	1	2.62	مرتفع	68.73	0.01	

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على بعض عبارات المحور الثاني (معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة المدارس الثانوية العامة من حيث معوقات مادية) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للوزن النسبي كما يلي:-

جاءت العبارة رقم ( 1 ) ، ( 4 ) ، ( 5 ) ، ( 3 ) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة. والذي يعزي إلى قلة المخصصات المالية المخصصة للحوافز والمكافآت من قبل الوزارة. كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على عبارة واحدة وهي العبارة رقم ( 2 ) . والذي يعزي إلى قلة الميزانية المخصصة لذلك.

## ب- معوقات تنظيمية :

جدول (7) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك<sup>2</sup>

## للمحور الثاني (معوقات تحقيق التحسين المستمر في

## إدارة المدارس الثانوية العامة على ضوء التخطيط الاستراتيجي من حيث معوقات تنظيمية)

م	البنود	نعم		لا		الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	ك <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك					
6	كثيرة المتغيرات في البيئة المحلية والمجتمع المحيط بالمدرسة	96.10	197	0.00	0	2.96	مرتفع	174.25	0.01	1
7	تقادم وجمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل في المدارس	46.83	96	0.49	1	2.46	مرتفع	100.58	0.01	2
8	غياب المناخ الملائم داخل المدرسة لتنفيذ الأنشطة والمرتبطة بالخطط الاستراتيجية	18.54	38	0.00	0	2.19	متوسط	81.18	0.01	7
9	بناء الخطط الاستراتيجية للمدرسة يتطلب وقتاً طويلاً	22.93	47	3.41	7	2.20	متوسط	161.72	0.01	6
10	صعوبة إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة swot	19.51	40	10.24	21	2.09	متوسط	128.32	0.01	8

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	ك <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
	الداخلية والخارجية											
	المجموع الكلي	696	42.44	861	52.50	83	5.06	2.37	مرتفع	106.52	0.01	

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على بعض عبارات المحور الثاني (معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة المدارس الثانوية العامة من حيث معوقات تنظيمية) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للوزن النسبي كما يلي:-

جاءت العبارة رقم ( 6 )،(7) بالمرتبة الأولى والثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة . والذي يعزي إلى التكيف المدرسة مع المتغيرات المحلية العلمية المحيطه بها أيضاً نتيجة لكثرة اللوائح خاصة اللوائح والتشريعات.

المحور الثاني (معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة المدارس الثانوية العامة من حيث معوقات تنظيمية) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للوزن النسبي كما يلي:-

جاءت العبارة رقم ( 9 ) ( 8)،(10) بالمرتبة السادسة والسابعة والثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة . والذي يعزي إلى التقييم المستمر لإدارة المدارس الثانوية العامة، وكون البنية والمناح التعليمي غير مناسب وغير مشجع. وضعف التعاون بين العاملين وقلة التجهيزات المادية والتكنولوجيا

**ملخص النتائج:** توصلت الدراسة الميدانية إلى نتائج عامة يمكن تلخيصها في :

- 1- الإفتقار إلى توافر الكوادر ذوي الكفاءة العالية.
- 2- قلة الدراية بالتطورات والأساليب الإدارية الحديثة.
- 3- إفتقار الإدارة المدرسية إلى إستخدام أساليب تدريسية تقليدية.
- 4- إفتقار الإدارة المدرسية الموارد المادية اللازمة لدعم وتنمية المهنيين.

#### **التوصيات :**

- من خلال النتائج التي توصلت إليها البحث يوصى البحث بما يلي :
- 1- تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع طبيعة عمل المدرسة من ناحية ،ويخدم التخطيط الاستراتيجي من ناحية أخرى .
  - 2- الاستفادة من وسائل التكنولوجيا الحديثة في تعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي ،وتدريب المدراء على استخدامها للنهوض بالعملية التعليمية بالتنسيق مع برامج التعليم المستمر في الجامعات والكليات التقنية والمهنية.
  - 3- تبنى استراتيجية كايزن للتحسين المستمر .
  - 4- تصميم مواقع الكترونية لتسهيل الإتصال مع أطراف المجتمع الأخرى.
  - 5- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية العامة وتحفيز جميع أعضاء المجتمع

## المراجع

### أولاً المراجع العربية :

- 1- أحمد محمود الزنقلى :التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، د. القاهرة مكتبة الأنجلوالمصرية ،2012.
- 2- أحمد علي محمد: التخطيط التربوي الاستراتيجي ،الإردن دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2011.
- 3- أريج مصطفى الهايك :متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة عمان ،كلية العلوم التربوية ،2018.
- 4- اياد على الدجنى علي.: "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية -" ، رسالة دكتورا في المناهج وطرائق التدريس غير منشورة، جامعة دمشق سوريا، كلية التربية،2011
- 5- برايسون، جون: "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية - دليل عمل لدعم الانجاز المؤسسي واستدامته " (ترجمة) عبد الموجود، محمد عزت ، بيروت لبنان، مكتبة لبنان،2003.
- 6- حميدي أم الخير ، رحمانى عربية،: دور التحسين المستمر في رفع القدرات التنافسية،2015.
- 7- خلف محمد أحمد البحيرى :أسس تخطيط التعليم ،القاهرة ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،2014.
- 8- خلف محمد البحيرى :أسس تخطيط التعليم ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2014.

- 9- داليا السيد المليجي : المدارس المصرية اليابانية ومدخل التحسين المستمر في تعزيز التنمية المستدامة ورؤية مصر , المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية, مج6, ع, 26, 2022.
- 10- رعد عبد الله الطائي, عيسى قدادة: ادارة الجودة الشاملة, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان, الأردن 2008.
- 11- سعد على العنزي :عناصر القوة فى القيادة ،ط1, بغداد دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع 2015.
- 12- صفاء تايه محمد:"مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي , دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة ،"- أوروك للعلوم الإنسانية، العراق، 2013.
- 13- عامر ذايب العتيبي: أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2012.
- 14- عبد المنعم فهمى سعد : استراتيجية التخطيط التربوى ،القاهرة ،الدار الثقافية للنشر ،2008.
- 15- للمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ، ENIE مذكرة ماستر في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة د مولاي الطاهر ، سعيدة.
- 16- ماجد عبد المهدي مساعدة.:"الإدارة الاستراتيجية -مفاهيم\_عمليات\_حالات تطبيقية "عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013.
- 17- محمد الصيرفى: التخطيط الاستراتيجي - مؤسسة حورس الدولية- الإسكندرية- 2009.



- 18- محمد حسين همام: أثر مدخل كايزن للتحسين المستمر في الالتزام التنظيمي بالمنظمة العامة , رسالة دكتوراة , كلية التجارة , جامعة عين شمس , القاهرة , 2015.
- 19- محمد عبد الفتاح حافظ: تنمية المهارات الإدارية (مستويات الإدارة العليا), ج 1 ، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع, 2011.
- 20- مصطفى أحمد المصري :التخطيط الاستراتيجي ، ط2، الإسكندرية ، دار التعليم الجامعي ، 2016.
- 21- المكاشفي عثمان دفع الله القاضى :التخطيط فى التربية والتعليم ،وكفر الشيخ ،دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ،2013.
- 22- مهدي صالح السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مصر، دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.
- 23- ميسر ابراهيم احمد الجبوري: "نظم ادارة الجودة " ، بغداد، العراق، 2008.

### ثانياً: الدراسات الاجنبية.

- 25- Chan ,Gwang "Strategic Planning in education:some concepts and steps, united nations educational, UNESCO,Paris,2006,
- 26- Eric CK Cheng, "An examination of the predictive relationships of self –evaluaation capacity and staff competency on strategic planning in Hong Kong aided secondary schools 'Educational Research for policy and practice. 10,(3).2015

27- lemer.AiexandraL., A Strategic planning Pimerr for Higher Education , College of Business Adminstration and Economics, July1999

28- Sarah Simpson, « Top Ten Leadership Skills » Book 1,2012:

29- Glaister w.K, strategic planning,( New york Mcgraw hillbook company),2009

30- . Drew John, (2004), Mccollum Blair, Roggenhoffer Stephan, Objective Lean.S.L, Edition D'organisation, Paris.

31- Bhuiyan, N. & Baghel, A. (2015). An overview of continuous improvement: from the past to the present. Management Decision.

43(5)..

32- Bernard Froman –Du manuel qualité au manuel de management–Afnor édition France 2013