



ISSN: 2957-3874 (Print)

Journal of Al-Farabi for Humanity Sciences (JFHS)

<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/95>

مجلة الفارابي للعلوم الإنسانية تصدرها جامعة الفارابي



فاعلية استخدام التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المدارس بمدينة بغداد

م.د. فرقان محمود رجب النعيمي

المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى

"The Effectiveness of Using Strategic Planning in Developing Institutional Performance in Schools in the City of Baghdad."

Dr. Furqan Mahmoud Rajab Al-Nuaimi

General Directorate of Education, Al-Karkh 1 , Baghdad, Iraq

المخلص

لقد هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية استخدام التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المدارس بمدينة بغداد، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس: ما مدى فاعلية استخدام التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المدارس بمدينة بغداد؟، كما اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط، حيث جرى استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، إلى جانب المقابلات النوعية. وتكونت عينة الدراسة من (٢١٢) مشاركاً من قادة المدارس والمشرفين التربويين والمعنيين بالتخطيط. أظهرت النتائج أن واقع التخطيط الاستراتيجي يطبق بدرجة متوسطة (المتوسط الكلي = ٣.٢٣)، مع وجود قوة واضحة في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف، وضعف في جوانب الشراكة المجتمعية، والربط المالي، وتوظيف أدوات التحليل الاستراتيجي. كما بينت النتائج وجود علاقة قوية جداً بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي ($r = 0.743$)، حيث يفسر التخطيط نحو (٥٥.٢%) من التباين في الأداء، مع بروز أثره بشكل أكبر في وضوح الأدوار وكفاءة الموارد مقارنة بالجوانب الاستراتيجية طويلة المدى. وأوضحت الدراسة أن أبرز المعوقات تكمن في ضعف إشراك أولياء الأمور، محدودية التمويل، نقص التدريب المتخصص، والتفاوت بين المدارس الحكومية والأهلية وبين المراحل التعليمية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إعداد إطار وطني موحد للتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وتدريب القادة والمعلمين على أدوات التحليل الاستراتيجي، وإشراك الأطراف المعنية كافة في مراحل بناء الخطة، وربطها بمؤشرات أداء قابلة للقياس. كما أكدت على أهمية تعزيز الشراكة المجتمعية والربط المالي، وتخصيص ميزانيات واقعية، إلى جانب تطوير المدارس الحكومية والمرحلة الابتدائية على وجه الخصوص، وتضمين التنمية المهنية للمعلمين ضمن الخطط، مع تبني أنظمة رقمية لمتابعة التنفيذ والتقييم. الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، التطوير المدرسي، فاعلية، الإدارة التربوية، مدارس مدينة بغداد.

Abstract

The study aimed to identify the effectiveness of the use of strategic planning in the development of institutional performance in schools in Riyadh, by answering the main question: how effective is the use of strategic planning in the development of institutional performance in schools in Baghdad. The study also relied on the mixed approach, where the questionnaire was used as the main tool for data collection, along with qualitative interviews. The study sample consisted of (212) participants from school leaders, educational supervisors and planning officials. The results showed that the reality of strategic planning is applied with an average degree (overall average = 3.23), with a clear strength in the formulation of vision, mission and goals, and weakness in the aspects of Community Partnership, financial linkage, and the use of strategic analysis tools. The results also showed that there is a very strong relationship between Strategic Planning and organizational performance ($r = 0.743$), where Planning explains about (55.2%) of the variation in performance, with its impact more prominent in the clarity of roles and resource efficiency compared to the long-term strategic aspects. The study pointed out that the most prominent obstacles are the weak involvement of parents, limited funding, lack of specialized training, and the disparity between public and private schools and educational stages. In light of these findings, the study recommended the need to prepare a unified national framework for school strategic planning, train

leaders and teachers on strategic analysis tools, involve all stakeholders in the stages of building the plan, and link it with measurable performance indicators. She also stressed the importance of strengthening community partnership and financial linkage, allocating realistic budgets, as well as developing public schools and the primary stage in particular, and including the professional development of teachers within the plans, with the adoption of digital systems to follow up implementation and evaluation. **Keywords:** strategic planning, institutional performance, School Development, Effectiveness, educational administration, Baghdad City Schools.

مقدمة

يُعدُّ التخطيط سمة أساسية من سمات الحياة المعاصرة، إذ لا توجد أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتتبنى التخطيط كسياسة استراتيجية تسيّر على نهجها وتستفيد من آلياته في مواجهة تحديات هذا العصر، لا سيما ما يشهده القرن الحادي والعشرون من انفجار معرفي، وتطور تكنولوجي متسارع، وثورة هائلة في المعلومات والاتصالات. ومن هنا أصبح من الضروري أن تسعى مؤسسات المجتمع، وعلى رأسها المؤسسات التعليمية، إلى استيعاب هذه التحولات السريعة والتفاعل معها بكفاءة وفاعلية. ولقد أولى الإسلام عناية كبيرة بالتخطيط، منذ بدء خلق الإنسان، حيث دعا القرآن الكريم إلى التدبر والإعداد والاستباق لمواجهة ما يحمله المستقبل، قال الله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ﴾ [الأنفال: ٦٠]، وهذا يدل على أن التخطيط مبدأ أصيل في البناء الحضاري الإسلامي. كما يُعدُّ التخطيط من المفاهيم الإدارية المركزية التي تتكامل مع غيرها من المفاهيم التي تُسهم في رفع جودة الأداء المؤسسي، والوصول إلى أداء متوازن ومستدام. وتُظهر الدراسات والتجارب أن أكثر المؤسسات نجاحًا واستدامة، هي تلك التي تعي أهمية التخطيط الاستراتيجي لبقائها ونموها على المدى الطويل؛ إذ يُساعدها على رسم طريق الوصول إلى أهدافها بفعالية، وتحديد المهام المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، من خلال قراءة متأنية للبيئة الخارجية المحيطة، وتحليل قوى المنافسة في مجال العمل، إلى جانب التعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ومن خلال ذلك يمكن بناء استراتيجيات مدروسة تسهم في تحقيق التميز المؤسسي. وتُعدُّ المدرسة - باعتبارها إحدى أهم مؤسسات التربية في المجتمع - محورًا أساسيًا من محاور التطوير والتغيير، فهي تمثل حلقة مركزية في المنظومة التعليمية التي يناط بها بناء الإنسان وتنمية قدراته، مما يفرض ضرورة تفعيل أدوات التخطيط الاستراتيجي داخلها لضمان تحقيق أداء مؤسسي عالي الكفاءة والفاعلية.

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تُعدُّ الخطة الاستراتيجية التشغيلية للمدرسة وثيقة مكتوبة تعبر عن فلسفة المدرسة وأهدافها ومنهجية تحقيق تلك الأهداف. وهي تمثل عملية مستمرة تتبناها المدرسة لتعمل في ضوء رؤية واضحة لمستقبلها، كما تتعكس في رسالتها وأهدافها العامة، التي تلتزم بتحقيقها خلال فترة زمنية محددة، إلى جانب ما تتضمنه من خطط إجرائية تفصيلية، وعمليات مراقبة وتقييم لقياس مستوى الأداء وتطويره. ومن خلال خبرة الباحث في العمل التربوي بمدينة بغداد، والمشاركة في إعداد الخطط المدرسية والبرامج التنفيذية ومتابعة تطبيقها، لاحظ أن كثيرًا من المدارس تستند في خططها التشغيلية إلى مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، إلا أن بعض تلك المفاهيم والإجراءات تُمارس بطريقة شكلية وروتينية دون إدراك لقيمتها الحقيقية. كما لوحظ ضعف قناعة بعض قادة المدارس بضرورة وضع خطة تنفيذية واضحة المعالم، إذ يُنظر إليها في بعض الأحيان على أنها عبء إداري إضافي. كذلك تقتصر بعض الكوادر التعليمية على الدافعية للمشاركة في جهود التطوير والتغيير، مما يُضعف من فرص تحقيق الأثر المؤسسي المنشود. وقد دفعت هذه الملاحظات الباحث إلى إجراء هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع استخدام التخطيط الاستراتيجي في المدارس بمدينة بغداد، ودوره في تطوير الأداء المؤسسي، إضافة إلى تحديد التحديات التي تواجه القائمين على التخطيط والتنفيذ، بهدف الحد منها أو تقديم حلول واقعية لمعالجتها. وينبع هذا التوجه من قناعة الباحث بأن التزام قادة المدارس بأسس التخطيط الاستراتيجي في إعداد الخطط المدرسية يسهم بفعالية في رفع مستوى الأداء وتحسين مخرجات التعليم، بما يحقق التميز المؤسسي. وفي ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى فاعلية استخدام التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المدارس بمدينة بغداد وينبثق من هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، وهي:

١. ما أبرز ملامح التخطيط الاستراتيجي في المدارس بمدينة بغداد؟
٢. ما دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في تلك المدارس؟
٣. ما أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس بمدينة بغداد؟
٤. ما التصور المقترح لتفعيل استخدام التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي؟

ثانيًا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة، من خلال الإجابة عن تساؤلاتها الرئيسية والفرعية، إلى ما يلي:

١. التعرف على ملامح التخطيط الاستراتيجي في المدارس بمدينة بغداد.
٢. تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المدارس بمدينة بغداد.
٣. الوقوف على أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس بمدينة بغداد.
٤. تقديم تصور مقترح لتفعيل استخدام التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي بالمدارس.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدد من الجوانب، من أبرزها:

١. أنها تتناول أحد أهم مداخل التخطيط الحديثة، وهو التخطيط الاستراتيجي، في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وذلك من خلال دراسة مدى تطبيقه في المدارس بمدينة بغداد.
٢. حاجة المدارس في مدينة بغداد إلى مثل هذه الدراسات التطبيقية التي تساعد في تطوير الأداء المدرسي وتعزيز جودة مخرجات التعليم، ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إفادة الفئات التالية:
٣. المسؤولين عن التخطيط والمشروعات في المدارس بمدينة بغداد، والقائمون على إعداد ومتابعة الخطط التشغيلية، وذلك من خلال الكشف عن التحديات والمعوقات التي تواجههم أثناء تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
٤. المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في إدارات التعليم بمنطقة بغداد، فيما يتعلق بمتابعة إعداد الخطط وآليات تنفيذها وتقييمها.
٥. الباحثون والمهتمون بمجال التخطيط الاستراتيجي التربوي، إذ تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس ودوره في تحسين الأداء المؤسسي.

رابعاً: منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods Research)، حيث جرى الدمج بين المكون الكمي والمكون النوعي بما يحقق تكاملاً في جمع البيانات وتحليلها.

• **المكون الكمي:** استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبانة منظمة مكونة من (٤٦) عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بهدف قياس مستوى التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي .

• **المكون النوعي:** استخدم المنهج الوصفي النوعي من خلال مقابلات شبه منظمة مع (١٥) قائداً مدرسياً، وذلك بغرض التعرف على التحديات والممارسات الفعلية المرتبطة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي. وقد مكن هذا الدمج بين الأدوات الكمية والنوعية من تحقيق فهم أكثر شمولية ودقة لواقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس بمدينة بغداد، والتعرف على دوره في تطوير الأداء المؤسسي، والمعوقات التي تحد من فاعليته، وصولاً إلى تقديم تصور مقترح لتفعيله.

خامساً: حدود الدراسة:

اتساقاً مع أهداف الدراسة، تحددت حدودها على النحو التالي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على واقع استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي التخطيط والمتابعة في إدارات والمدارس الثانوية بمدينة بغداد، ودوره في تطوير الأداء المؤسسي.

- **الحد المؤسسي:** ركزت الدراسة على المدارس في مدينة بغداد بمختلف مراحلها (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية).

- **الحد البشري:** طبقت الدراسة على عدد من مسؤولي التخطيط والمشروعات في إدارات التعليم ببغداد، إضافة إلى عدد من القائمين على إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدارس.

سادساً: مصطلحات الدراسة:

التخطيط: Planning: يعرف التخطيط بأنه عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، ومن ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر التكلفة، وتعضم النتائج (الكرخي، ٢٠٠٩، ص ٢١). وعرف (القاضي، ٢٠١٠، ص ١٧) التخطيط بأنه: "عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة". ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه عملية عقلية تقوم على التنبؤ بمشكلات المستقبل ووضع التدابير اللازمة لها في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.

الاستراتيجية: Strategy: تعرف الاستراتيجية بأنها عبارة عن المنهج المستخدم في التنفيذ والذي ينبثق من رؤية واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعمل على تحديد وتقييم مختلف الطرق التي تحقق أهداف ورسالة المنظمة ثم اختيار أفضل هذه الطرق، (هلال، ٢٠٠٨، ص ١١). ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها قرار تتخذه المؤسسة لتحسين ادائها باستخدام الموارد والامكانات المتاحة.

التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning: تعرف (الكردي) التخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة، بدعم كامل من القمة الاستراتيجية، ومشاركة فعالة من جميع المعنيين والعاملين في كافة المستويات التنظيمية (الكردي، ٢٠١٠، ص ٢٠). وعرفته (امبو سعدي، ٢٠١٢، ص ١٥): بأنه "العملية التي تصمم لتطوير المدرسة من خلال فهم المتغيرات في البيئة الخارجية، وتقييم البيئة الخارجية، وتقييم القوى الداخلية، وجوانب الضعف في المدرسة، وتطوير رؤية لمستقبل المدرسة المنتظر". ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه عملية عقلية تقوم على التنبؤ بمشكلات المستقبل ووضع التدابير اللازمة لها في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.

الأداء المؤسسي: Institutional Performance: يعرف الأداء المؤسسي بأنه حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، والتي تتمثل بقدرتها على توظيف مواردها في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهدافها، (عبد الهادي، ٢٠١٧، ص ٤٢). ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه مفهوم ديناميكي واسع ومتطور يتم فيه دمج الأداء الفردي مع الأداء العام للمؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وذلك في إطار تعاملها مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء.

سابقاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة الدجني (٢٠١١) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي التطويري، وتكون مجتمع البحث من العمداء والمديرين ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى (١٠٠ عضواً). اعتمد الباحث على الاستبانة والمقابلة المقننة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي ٧٥.٩٧٪، وهي علاقة قوية، كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة. ومن أبرز توصيات الدراسة الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطة التنفيذية نظراً لعدم الاستقرار في البيئة الفلسطينية وكثرة التغيرات السياسية والاقتصادية، مما يؤثر في عملية التطبيق. كما أوصت باستخدام النماذج الحديثة في التخطيط، مثل: التخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ونماذج التميز، والتأكيد على نمذجة التخطيط في كافة مراحله.

٢. دراسة العلوي (٢٠١٢) بعنوان: "تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسي بسلطنة عمان". هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسي في سلطنة عمان، والتعرف على معوقات تفعيله، وتقديم تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي المدرسي. كما اعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية، وُجّه إلى عينة من مديري المدارس الأساسي بسلطنة عمان (الحلقتين الأولى والثانية). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، أبرزها: وجود إطار مفاهيمي واضح للتخطيط الاستراتيجي، يشمل المفهوم والخصائص والأهداف والأهمية، بالإضافة إلى مكانته في الإدارة المدرسية، تعدد النماذج المتاحة للتخطيط الاستراتيجي، والتي يمكن الاستفادة منها في تفعيل تطبيقاته داخل المدارس، وجود توجه إيجابي من وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مستوى ديوان عام الوزارة والمناطق التعليمية.

٣. دراسة (William & Johnson, 2013) بعنوان: "دور مديري المدارس كقادة تربويين في دعم التخطيط الاستراتيجي". استهدفت هذه الدراسة التعرف على دور مديري المدارس بوصفهم قادة تربويين في دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأمريكية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٠) مدير مدرسة. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يطورون خططهم الاستراتيجية ويحددون القضايا الرئيسية فيها، كما يناقشون التحديات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي مع المعنيين بالعملية التعليمية. كما أشارت النتائج إلى حرصهم على متابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر، مع التركيز على اتخاذ قرارات استراتيجية تُمكن المدارس من مواجهة التحديات وتحقيق المتطلبات التربوية. وتبرز أهمية هذه الدراسة لبحثنا الحالي حول فاعلية استخدام

التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المدارس بمدينة بغداد، لما توضحه من دور القيادة المدرسية في دعم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الفعالة.

٤. دراسة إسماعيل (٢٠١٧) بعنوان: "الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠: دراسة تحليلية نقدية". هدفت هذه الدراسة إلى القيام بتحليل نقدي للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر لفترة ما بين ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، من خلال الكشف عن مدى استيفائها للأسس والشروط المتعلقة ببناء الخطط الاستراتيجية، وكذلك مدى توافقها مع المبادئ والأهداف العامة التي نص عليها الدستور والقانون، بالإضافة إلى مدى اعتمادها على التشخيص العلمي للبيئتين الداخلية والخارجية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج النقدي للكشف عن الأسباب الكامنة وراء أوجه القصور في الوثيقة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: أن الخطة الاستراتيجية عانت من ضعف منهجي في بنائها، حيث لم تُراع فيها الشروط الفنية والعلمية الضرورية لوضع الخطط الاستراتيجية، غياب التشخيص الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية للتعليم قبل الجامعي، تأثر الخطة بالضغوط والإملاءات الخارجية، مما انعكس على تراجع دور الدولة في تحمل مسؤولية التعليم، وأوصى الباحث بضرورة إعداد خطة استراتيجية بديلة للتعليم قبل الجامعي يتم إعدادها من قبل متخصصين ذوي كفاءة، على أن تنطلق من المبادئ الدستورية والتشخيص الواقعي للبيئة التعليمية.

التعليق العام على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي، يمكن استخلاص مجموعة من النقاط التي توضح أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية علي النحو التالي:

أولاً: أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية

- **اتفاق منهجي:** أغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وأدوات مثل الاستبانة والمقابلات (الدجني، ٢٠١١؛ العلوي، ٢٠١٢؛ William & Johnson, 2013؛ إسماعيل، ٢٠١٧)، مما يعكس اعتماداً مشتركاً على الأساليب الكمية والكيفية في جمع البيانات.
- **اتفاق موضوعي:** جميع الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، مع التركيز على أهمية وضوح الرؤية والرسالة والأهداف في نجاح الخطط.
- **اتفاق تطبيقي:** أجمعت الدراسات على دور القيادة المدرسية أو الجامعية في دعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وضرورة وجود آليات للمتابعة والتقييم لضمان الفاعلية.
- **اتفاق التوصيات:** أوصت معظم الدراسات بضرورة تحديث الأساليب المستخدمة في التخطيط وتبني نماذج حديثة (مثل بطاقة الأداء المتوازن أو نماذج التميز) لتعزيز كفاءة التطبيق.

ثانياً: أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

- **اختلاف في السياق:** اختلفت الدراسات من حيث بيئة التطبيق؛ فبعضها تناول الجامعات (الدجني، ٢٠١١)، وأخرى ركزت على المدارس الأساسية (العلوي، ٢٠١٢)، أو المدارس الأمريكية (William & Johnson, 2013)، بينما تناولت دراسة إسماعيل (٢٠١٧) السياسات الوطنية للتعليم قبل الجامعي في مصر.
- **اختلاف في حجم وخصائص العينات:** تراوحت العينات بين صغيرة جداً (٣٠ مدير مدرسة في الدراسة الأمريكية) وكبيرة نسبياً (١٠٠ عضواً في الجامعات الفلسطينية)، مما يؤثر على قوة التعميم.
- **اختلاف في مستوى التحليل:** بعض الدراسات ركزت على مستوى المدرسة كوحدة تحليل (العلوي؛ William & Johnson)، بينما تناولت أخرى مستوى السياسات الوطنية (إسماعيل) أو مستوى الجامعات (الدجني).
- **اختلاف في قوة التحليل الإحصائي:** بعض الدراسات قدمت متوسطات حسابية ونسب مئوية فقط، بينما دراسات أخرى قدمت معاملات ارتباط ودلالات إحصائية، لكن غاب في معظمها تقدير حجم التأثير (Effect Size) أو نسبة التباين المشترك (r^2).
- **اختلاف في تحديد المعوقات:** بينما ركزت بعض الدراسات على نقص الأدوات التحليلية والشراكة المجتمعية (العلوي، ٢٠١٢)، ركزت أخرى على الضغوط السياسية والاقتصادية وأثرها على التخطيط (إسماعيل، ٢٠١٧)، مما يعكس تبايناً في طبيعة التحديات تبعاً للسياق.

ثالثاً: الفجوة البحثية: يتضح من المقارنة أن الدراسات السابقة وفرت أساساً نظرياً مهماً، لكنها لم تُعالج واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس مدينة بغداد بشكل ميداني شامل. كما أن معظمها لم يوظف المنهج المختلط لقياس كل من الجوانب الكمية (المتوسطات، معاملات الارتباط) والنوعية

(الممارسات والتحديات). وهنا تميزت الدراسة الحالية بدمج الأدوات، وتحليل الفروق بين المدارس الحكومية والأهلية والمراحل التعليمية، وتقديم تصور تطبيقي بأولويات ومؤشرات كمية واضحة تتسق مع توجهات الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٥-٢٠٣٠. اتسمت الدراسات السابقة بتنوع مناهجها البحثية، حيث اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي (الدجني، ٢٠١١؛ العلوي، ٢٠١٢)، وأخرى على المنهج الوصفي النقدي (إسماعيل، ٢٠١٧)، فيما وظفت دراسات أجنبية أدوات كمية وكيفية معاً. (William & Johnson, 2013) هذا التنوع يُعد نقطة قوة، حيث وفر قاعدة متينة من الأدلة وأساليب مختلفة للتحقق من نتائج التخطيط الاستراتيجي.

ثامناً: إجراءات الدراسة:

لقد سارت هذه الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للدراسة (الإطار المرجعي)، ويتضمن: مقدمة الدراسة، ومشكلتها وتساؤلاتها، وأهدافها، وأهميتها، ومنهج الدراسة وحدودها، ومصطلحاتها، والدراسات السابقة ذات الصلة.

- **الخطوة الثانية:** إجراء دراسة تحليلية لواقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس بمدينة بغداد، من حيث مرتكزاته، وأساليبه، ومدى تفعيله ضمن الخطط المدرسية.

- **الخطوة الثالثة:** تنفيذ دراسة ميدانية لواقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس بمدينة بغداد، والتعرف على دوره في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال استطلاع آراء العاملين في المدارس، وبخاصة المعنيين بوضع الخطط ومتابعتها.

- **الخطوة الرابعة:** عرض نتائج الدراسة الميدانية، وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم تقديم تصور مقترح لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المدارس بمدينة بغداد، بما يتوافق مع نتائج الدراسة ومعطيات الواقع. وقد تمت الخطوة الأولى فيما سبق، والآن باقي خطوات إجراءات الدراسة:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي: يُعد التخطيط أحد أبرز أدوات الإدارة الحديثة التي تُسهم في تنظيم الموارد وتوجيه الجهود لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية. وقد أوضح حنفي (٢٠٠٦م، ص ٢٠١) أن التخطيط الإداري هو "الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يُعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"، وهو بذلك يمثل حجر الأساس لأي عملية تطويرية ممنهجة. أما التخطيط الاستراتيجي المدرسي، فهو شكل متقدم من أشكال التخطيط الإداري، يتميز بطبيعته المستقبلية وشموليته، وقد تعددت تعريفاته، إلا أنها تلتقي في كونه عملية تحليلية واستشرافية تُعنى بتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها، ووضع الأهداف العامة والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، بالاستناد إلى دراسة واقع المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية. وفي هذا السياق عرّفه (Glaister & Flashaw 1990, p.107) بأنه: "العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة". زاد الاهتمام به من قبل الباحثين في علم الإدارة والمديرين، ويتناول المستقبل من خلال توقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، وتعد المدة الزمنية للتخطيط فيه أكبر، وتتسم الموارد والإمكانات بكبر الحجم والقيمة". أما في السياق المدرسي تحديداً، فقد عرفه أبو ناصر (٢٠١٠م، ص ٢٣٩) بأنه: "مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المدرسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد دراسة معطيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية".

مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي: عرفه العسكر وآخرون (١٤٣١هـ، ص ٩) بأنه: "عملية ذهنية فكرية تمكن المدرسة من تصور مستقبلها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال الاستثمار الأفضل لمواردها وإمكاناتها". ويظهر من هذا التعريف أن التخطيط الاستراتيجي يمثل وسيلة فاعلة للمدرسة من أجل تحسين أدائها المؤسسي من خلال الرؤية المستقبلية الواضحة، والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة. وفي سياق الدراسة الحالية التي تركز على المدارس في مدينة بغداد، فإن هذا المفهوم يُسهم في بناء نموذج إداري متطور يُراعي تحديات البيئة الداخلية والخارجية، ويهدف إلى تحقيق التكامل بين التخطيط والتطوير المؤسسي.

أهداف التخطيط الاستراتيجي في المدرسة: تتعدد الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها في مختلف المنظمات، وبخاصة المؤسسات التعليمية. وقد أشار النمر وآخرون (٢٠١١م، ص ١٣٤) إلى أن الهدف الرئيس من التخطيط الاستراتيجي في أي منظمة يتمثل في: "مواجهة المشكلات والحد من آثارها السلبية، وإيجاد الآليات المناسبة لتحقيق أهداف المنظمات على المستويين المتوسط والبعيد، من خلال تفهم ظروف البيئة الخارجية وقوى التنافس السائدة، فضلاً عن التعرف على جوانب القوة والضعف الداخلية، لتمكين المنظمات من صياغة وتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها في أقصر وقت وبأقل جهد وتكلفة". ويُعد هذا الهدف ذا أهمية خاصة في مدارس مدينة بغداد، التي تسعى إلى تعزيز فعاليتها أدائها

المؤسسي، بما يتماشى مع رؤية التعليم في العراق وتوجهاتها التطويرية. كما أشار الجندي (٢٠٠٢م، ص ١٥٨) إلى أن ستينر (Steiner) وضع قائمة بأهداف التخطيط الاستراتيجي، تمثل أساساً يمكن للمدارس أن تبني عليها رؤيتها المستقبلية، وتشمل ما يلي:

١. الاهتمام بالممارسات المستمرة.
٢. تحببة ذوي الأداء المتدني.
٣. وضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا.
٤. قدرة المدرسة على التكيف مع البيئة المتغيرة.
٥. إيجاد قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين كي يتمكنوا من صنع قرارات رشيدة.
٦. توفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى.
٧. توفير التحليلات الموقفية والمخاطر لتحديد إمكانية المدرسة في ضوء جوانب القوة والضعف بها.
٨. تصميم خريطة تبين الاتجاه الذي تسير فيه المدرسة وآلية تحقيق ذلك.
٩. مراجعة وفحص الأنشطة الحالية لإجراء عمليات التكيف والتعديل في ضوء التغيرات البيئية وأهداف المدرسة.
١٠. توجيه الانتباه إلى التغيرات البيئية بغية التكيف معها بصورة أفضل.
١١. التعرف على مظاهر بطء سير المدرسة في تحقيق أهدافها.

أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي بالمدارس: يُعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي ضرورة لنجاح الإدارة المدرسية في تحسين أدائها المؤسسي، ولا سيما في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئات التعليمية. وقد أكد يونس (٢٠٠٩م، ص ٧٧) أن "لا توجد مؤسسة تربوية كبيرة في العالم إلا وتطبق نوعاً من أنواع التخطيط الاستراتيجي"، وذلك لما له من أهمية في اضطلاع الإدارة العليا بمسؤولياتها، وفهم المسؤولين للبيئة المعقدة، كما يتيح أدوات فعالة لاتخاذ القرار، منها محاكاة المستقبل وتطبيق منهج النظم والمشاركة في تحديد الأهداف وقياس الأداء. وتتأكد أهمية التخطيط الاستراتيجي في ضوء كونه أحد الأدوات الإدارية الرئيسة التي تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي في المدارس، ولا سيما في بيئة تعليمية تشهد تغيرات متسارعة، كما هو الحال في المدارس بمدينة بغداد. ومن خلال العديد من الدراسات والأدبيات التي استعرضها الشاعر (٢٠٠٧م، ص ٥١) يمكن تلخيص مجموعة من الفوائد والنقاط التي توضح أهمية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة على مستويين:

أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة على مستوى النظام التعليمي: التركيز على فاعلية الممارسات التعليمية، والسعي لتحقيق أفضل النتائج عبر الدراسة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية، وتقليص الفجوة بين الواقع والتوقعات، مما يعزز تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها الاستراتيجية. تحديد الإطار العام للتوجهات المستقبلية للنظام التعليمي، وتشجيع الجهات المشرفة على التعليم العام على التعاون في صياغة رؤية موحدة وواضحة لجميع المعنيين بالقطاع التعليمي، مما يعزز وحدة التوجه الاستراتيجي في المدينة. إتاحة الفرصة لتقويم المراحل السابقة من خلال إجراء مسح بيئي شامل للوقوف على نقاط القوة والضعف والتحديات التي تواجه النظام التعليمي، بما يضمن توجيه الموارد والجهود نحو التوظيف الأمثل. تعزيز دور الجهات الرسمية، كالوزارة وإدارات التعليم، في رسم الأولويات ووضع خطط علمية قائمة على بيانات دقيقة وتحليل موضوعي لواقع النظام التعليمي. ابتكار آليات جديدة للعمل التربوي، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي من خلال تشخيص التحديات وتقديم حلول منهجية تسهم في تطوير التعليم وتجويد مخرجاته.

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة ذاتها:

١. تحديد القضايا الجوهرية التي تشكل لب العمل المدرسي، مما يعين الإدارة المدرسية على اتخاذ قرارات استراتيجية تتناسب مع طبيعة التحديات المطروحة.
٢. صياغة أهداف إجرائية واضحة ترتبط بالمقررات الدراسية، والمسؤوليات التربوية والإدارية لأعضاء الهيئة التعليمية في المدرسة.
٣. بناء تصوّر مستقبلي لواقع المدرسة استناداً إلى تحليل إمكاناتها ومواردها الحالية، وتحديد مدى جاهزيتها للتطوير المؤسسي.
٤. الوصول إلى مستوى متقدم في تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، من خلال رسم سياسات إدارية وتربوية تُحدث التغير المطلوب على مستوى الطلاب والمجتمع المحلي.
٥. التركيز المستمر على القضايا الأساسية المرتبطة بواقع المدرسة وتحدياتها المستقبلية، لضمان استمرارية التحسين والتطوير.
٦. اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة في مواجهة التحديات الداخلية أو الخارجية المحتملة، بما يحفظ للمدرسة استقرارها وتقدمها المؤسسي.

٧. تمكين إدارة المدرسة من أداء دور قيادي نشط يواكب التغيرات البيئية باستمرار، ويُعزز من قدرة المدرسة على مواجهة الصعوبات وتحقيق التميز.

٨. تعزيز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة الفاعلة بين جميع أفراد المجتمع المدرسي، وترسيخ مبدأ الشراكة المجتمعية لدعم تحقيق أهداف المدرسة.
٩. تحقيق التقييم المستمر لجوانب القوة والضعف من خلال أدوات القياس والمتابعة والتقويم، بما يُسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتوجيهه نحو الفاعلية المستدامة. ولا بد في هذه الخطوة إجراء تحليل تفصيلي وشامل لواقع التخطيط الاستراتيجي كما يُمارس في المدارس الحكومية والأهلية بمدينة بغداد، من خلال ما يلي:

أولاً: المرتكزات التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي في المدارس:

يُقصد بالمرتكزات: الأسس التي يُبنى عليها التخطيط، وقد أظهرت الدراسة الميدانية أن أبرز هذه المرتكزات في مدارس بغداد تشمل: رؤية ورسالة المدرسة: حيث تعتمد أغلب المدارس على رؤية عامة تُستمد غالبًا من إدارات التعليم، دون تكييف محلي دقيق يعكس هوية المدرسة وطبيعتها. تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT): يُلاحظ أن هذا التحليل يُمارس بشكل محدود، وغالبًا بصورة غير منهجية، ولا يُبنى عليه تخطيط فعلي. مشاركة أصحاب العلاقة (المعنيين): مثل المعلمين، الطلاب، أولياء الأمور، إلا أن المشاركة تظل شكلية في عدد من المدارس ولا تصل إلى مرحلة التأثير في صياغة الأهداف.

ثانياً: أساليب التخطيط المستخدمة:

تشير النتائج إلى أن الأساليب المتبعة في إعداد الخطط تتنوع بين:

- **الأسلوب التوجيهي:** حيث يتم إعداد الخطة وفق نماذج جاهزة من إدارات التعليم، دون مرونة في التكييف المحلي.
- **الأسلوب التشاركي:** وهو أقل شيوعاً، وفيه تُشرك بعض المدارس منسوبيها في إعداد الخطة، لكنه لا يُبنى غالباً على دراسات تحليلية أو تقييم شامل.

- **الأسلوب التتابعي السنوي:** حيث يتم إعداد خطة قصيرة الأجل (عام دراسي واحد) دون ربط فعلي بخطة استراتيجية بعيدة المدى.

ثالثاً: مدى تفعيل التخطيط الاستراتيجي ضمن الخطط المدرسية:

أظهرت الدراسة أن هناك تفاوتاً كبيراً في مستوى التفعيل، ويمكن تصنيفه إلى ثلاث فئات:

- **تفعيل جزئي وغير منضبط:** حيث تتضمن الخطة أهدافاً استراتيجية لكنها لا تُترجم إلى برامج تنفيذية ذات مؤشرات أداء.

- **تفعيل شكلي:** إذ تُدرج الخطط الاستراتيجية في ملفات رسمية دون وجود متابعة أو تقويم فعلي.

- **غياب شبه تام للتفعيل:** في عدد من المدارس، يقتصر وجود الخطة الاستراتيجية على متطلبات الجودة أو التقارير الرسمية دون أن تُستخدم فعلياً في إدارة المدرسة وتوجيه قراراتها. وسعيًا لتحديد مدى تطبيق المدارس بمدينة بغداد لمبادئ وأسس التخطيط الاستراتيجي، فقد تم تنفيذ دراسة ميدانية تحليلية، اعتمدت على أدوات علمية منهجية لجمع البيانات وتحليلها.

أولاً: منهجية الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods Research)، حيث جرى توظيف المكون الكمي من خلال المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة منظمة تضمنت (٤٦) عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي، كما تم توظيف المكون النوعي عبر المنهج الوصفي النوعي باستخدام مقابلات شبه منظمة مع (١٥) قائدًا مدرسيًا، وذلك بهدف التعرف على التحديات والممارسات الفعلية المرتبطة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة:

مجتمع البحث: يتكون من جميع العاملين في مجال التخطيط والإدارة المدرسية في مدارس مدينة بغداد، والبالغ عددهم (٤٥٠) فرداً وفقاً لإحصائيات إدارة التعليم ٢٠٢٤.

حساب حجم العينة:

تم حساب العينة باستخدام معادلة Yamane:

$$n = \frac{e^2 \times N}{1 + e^2}$$

حيث:

$$N = \text{حجم المجتمع} (٤٥٠)$$

e - هامش الخطأ المقبول (٠.٠٥)

- مستوى الثقة = ٩٥%

النتيجة: $N = 450 = (0.0025 \times 450 + 1) 212$ فرد جدول (١) توزيع العينة

نوع المدرسة	النسبة	حجم العينة
حكومية ابتدائية	٣٥%	٧٤ فرد
حكومية متوسطة	٣٠%	٦٤ فرد
حكومية ثانوية	٢٠%	٤٢ فرد
أهلية (جميع المراحل)	١٥%	٣٢ فرد
المجموع	١٠٠%	٢١٢ فرد

صدق وثبات أداة البحث

صدق الاستبانة

١. الصدق الظاهري (Face Validity):

- عُرضت الاستبانة على (٧) محكمين من أساتذة الإدارة التربوية

- بلغت نسبة الاتفاق على صلاحية العبارات (٩٢.٣%)

٢. صدق المحتوى (Content Validity):

- حُسب معامل صدق المحتوى (CVR) لكل عبارة

- المتوسط العام لصدق المحتوى = ٠.٨٦ (مستوى ممتاز)

٣. الصدق البنائي (Construct Validity):

- التحليل العاملي التأكيدي (CFA) أظهر مؤشرات جيدة:

- $CFI = 0.934$ ($0.90 <$)

- $RMSEA = 0.067$ ($0.08 >$)

- $CMIN/DF = 2.456$ ($3.0 >$)

ثانياً: ثبات الاستبانة

١. معامل ألفا كرونباخ:

- المحور الأول (واقع التخطيط): $\alpha = 0.89$

- المحور الثاني (دور التخطيط في الأداء): $\alpha = 0.92$

- الاستبانة ككل: $\alpha = 0.94$

٢. التجزئة النصفية:

- معامل سبيرمان-براون = 0.88

- معامل جتمان = 0.86

ثالثاً: محاور التحليل

تمت الدراسة وفق المحاور التالية:

١. وجود رؤية ورسالة واضحة ومعلنة في المدرسة.

٢. مدى وجود خطة استراتيجية مكتوبة ومفصلة تتضمن تحليلاً للوضع الراهن (SWOT).

٣. مشاركة المجتمع المدرسي في صياغة الخطة (القادة، المعلمون، أولياء الأمور).

مجلة الفارابي للعلوم الانسانية المجلد (٨) العدد (٦) كانون الاول لعام ٢٠٢٥

٤. الربط بين الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية.

٥. وجود آليات للتقويم والمتابعة الدورية.

٦. مدى تكامل الخطة مع خطط إدارة التعليم وأهداف الخطة الاستراتيجية لجمهورية العراق .

رابعاً: تحليل البيانات والنتائج

خصائص عينة الدراسة يوضح الجدول التالي رقم (٢) نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتوصيف خصائص عينة الدراسة كما يلي: جدول رقم

(٢) نتائج توصيف خصائص عينة الدراسة

عينة الدراسة		الخصائص
النسبة	العدد	
٢١.٠%	٤٥	مدير مدرسة
١٧.٩%	٣٨	معاون مدير مدرسة
٣١.٦%	٦٧	منسق تخطيط
١٩.٨%	٤٢	مشرف تربوي
٩.٤%	٢٠	معلم أول
١٠٠%	٢١٢	الإجمالي
٧٥.٠%	١٥٩	حكومية
٢٥.٠%	٥٣	أهلية
١٠٠%	٢١٢	الإجمالي
٣٣.٥%	٧١	ابتدائية
٣٦.٨%	٧٨	متوسطة
٢٩.٧%	٦٣	ثانوية
١٠٠%	٢١٢	الإجمالي
٢١.٢%	٤٥	أقل من ٥ سنوات
٣٦.٨%	٧٨	٥ - ١٠ سنوات
٢٦.٤%	٥٦	١١ - ١٥ سنة
١٥.٦%	٣٣	أكثر من ١٥ سنة
١٠٠%	٢١٢	الإجمالي
٤٢.٠%	٨٩	لا يوجد
٣١.٦%	٦٧	دورة واحدة
٢٠.٣%	٤٣	٢ - ٣ دورات
٦.١%	١٣	أكثر من ٣ دورات
١٠٠%	٢١٢	الإجمالي

نتائج توصيف متغيرات الدراسة يوضح الجدول رقم (٣) توصيف لمتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة في المتوسطات الحسابية للمتغيرات على

مقياس ليكرت الخماسي، وانحرافاتها المعيارية وذلك على النحو التالي: جدول رقم (٣) نتائج توصيف متغيرات الدراسة

المحور	المتوسط	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
واقع التخطيط الاستراتيجي	٣.١٥	٣.٢٠	٠.٩٢	متوسط
دور التخطيط في الأداء	٣.٣١	٣.٣١	٠.٨٩	متوسط
الدرجة الكلية	٣.٢٣	٣.٢٨	٠.٨٥	متوسط

يوضح الجدول رقم (٣) نتائج توصيف متغيرات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والوسيط والانحرافات المعيارية، حيث أظهرت النتائج أن متوسط واقع التخطيط الاستراتيجي بلغ (٣.١٥) بانحراف معياري (٠.٩٢) وهو ما يعكس مستوى متوسط، كما بلغ متوسط دور التخطيط في الأداء (٣.٣١) بانحراف معياري (٠.٨٩) عند مستوى متوسط، في حين سجلت الدرجة الكلية (٣.٢٣) بانحراف معياري (٠.٨٥) أيضاً عند مستوى متوسط، مما يشير إلى أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي جاء بدرجة متوسطة بشكل عام.

نتائج إجابة السؤال الرئيس

يهدف هذا السؤال إلى قياس قوة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي في المدارس بمدينة بغداد، وذلك باستخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation)، ويعرض الجدول رقم (٤) نتائج هذا التحليل كما يلي: جدول (٤) معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة	قوة العلاقة	نسبة التباين المشترك (r ²)
واقع التخطيط الاستراتيجي × دور التخطيط في الأداء	0.743**	**0.000	قوية جداً	55.2 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة $n = 212$ $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ * يوضح الجدول رقم (٤) نتائج معامل الارتباط بين متغيري الدراسة، والمتمثلين في واقع التخطيط الاستراتيجي ودور التخطيط في الأداء المؤسسي. وقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط ($r = 0.743$) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهو ما يشير إلى وجود علاقة قوية جداً ودالة إحصائياً بين المتغيرين عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، كما بينت النتائج أن نسبة التباين المشترك (r^2) بلغت (٥٥.٢٪)، أي أن التخطيط الاستراتيجي يفسر أكثر من نصف التباين في الأداء المؤسسي. وهذا يعكس أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال يسهم بدرجة كبيرة في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، مؤكداً فاعلية وضرورة اعتماده كأداة رئيسة في الإدارة المدرسية.

نتائج إجابة السؤال الفرعي الأول يتناول هذا السؤال التعرف على أبرز ملامح التخطيط الاستراتيجي في المدارس بمدينة بغداد، وذلك من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي، كما يوضح ذلك الجدول رقم (٥) جدول (٥): أبرز ملامح التخطيط الاستراتيجي في المدارس (مرتبة تنازلياً)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
نقاط القوة (المرتفعة)				
١	توجد رؤية ورسالة معلنة وواضحة للمدرسة	3.72	1.15	مرتفع
٤	تحتوي الخطة على أهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى	3.68	1.09	مرتفع
٨	توثق الخطة الاستراتيجية مكتوبة وبشكل منظم	3.45	1.22	متوسط
الممارسات المتوسطة				
١٤	يتم توزيع المسؤوليات لتنفيذ عناصر الخطة	3.21	1.18	متوسط
١٢	تُعتمد مؤشرات أداء واضحة لمتابعة الخطة	3.15	1.25	متوسط
٥	تُشرك قيادة المدرسة المعلمين في إعداد الخطة	2.89	1.34	متوسط
نقاط الضعف (المنخفضة)				
٢	تتضمن خطة المدرسة تحليلاً للوضع الراهن (SWOT)	2.76	1.28	متوسط

٩	ترتبط الخطة بالإمكانيات المالية المتاحة	2.54	1.35	منخفض
٦	تُشرك المدرسة أولياء الأمور في بعض مراحل التخطيط	2.43	1.41	منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة $n = 212$ $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ * يوضح الجدول رقم (٥) أبرز ملامح التخطيط الاستراتيجي في المدارس بمدينة بغداد استناداً إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث جاءت النتائج لتبين تباين الممارسات بين جوانب القوة والضعف. فقد أظهرت نقاط القوة وضوح وجود رؤية ورسالة معلنة للمدرسة بمتوسط (٣.٧٢) بمستوى مرتفع، تلتها الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى بمتوسط (٣.٦٨) أيضاً بمستوى مرتفع، ثم توثيق الخطة الاستراتيجية بشكل مكتوب ومنظم بمتوسط (٣.٤٥) عند مستوى متوسط. أما الممارسات المتوسطة فتمثلت في توزيع المسؤوليات لتنفيذ عناصر الخطة (٣.٢١)، واعتماد مؤشرات أداء واضحة ومتابعة التنفيذ (٣.١٥)، إلى جانب إشراك القيادة للمعلمين في إعداد الخطة (٢.٨٩). في المقابل، برزت نقاط الضعف في بعض الجوانب، مثل تحليل الوضع الراهن (SWOT) الذي جاء بمتوسط (٢.٧٦)، وارتباط الخطة بالإمكانيات المالية المتاحة بمتوسط (٢.٥٤)، وكذلك إشراك أولياء الأمور في مراحل التخطيط بمتوسط (٢.٤٣)، وهي قيم تعكس مستويات منخفضة. وتشير هذه النتائج في مجملها إلى أن قوة التخطيط الاستراتيجي تتركز في صياغة الرؤية والأهداف، بينما تبقى الشراكة المجتمعية والتحليل البيئي من أبرز الجوانب التي تتطلب تطويراً ودعماً أكبر. نتائج إجابة السؤال الفرعي الثاني يختبر هذا السؤال دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المدارس بمدينة بغداد، من خلال قياس العلاقة بين التخطيط والأداء باستخدام معاملات الارتباط، ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج هذا التحليل كما يلي: جدول (٦) معاملات الارتباط بين التخطيط

الاستراتيجي ومجالات الأداء المؤسسي

المجال	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة	قوة العلاقة	التفسير
وضوح الأدوار والمسؤوليات	0.654**	0.000	قوية	التخطيط يحسن التنظيم الإداري
كفاءة استخدام الموارد	0.612**	0.000	قوية	التخطيط يحسن الكفاءة التشغيلية
جودة المخرجات التعليمية	0.587**	0.000	متوسطة-قوية	التخطيط يحسن النتائج التعليمية
التواصل المجتمعي	0.478**	0.000	متوسطة	التخطيط يعزز الشراكة المجتمعية
التنمية المهنية للمعلمين	0.445**	0.000	متوسطة	التخطيط يدعم التطوير المهني
خدمة الطلبة ذوي الاحتياجات	0.398**	0.000	متوسطة-ضعيفة	تأثير محدود للتخطيط
مواجهة التحديات الاستراتيجية	0.367**	0.000	متوسطة-ضعيفة	التخطيط له دور محدود
الدرجة الكلية للأداء المؤسسي	0.743	0.000	قوية جداً	علاقة إجمالية قوية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة $n = 212$ $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ * يوضح الجدول رقم (٦) نتائج معاملات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي ومجالات الأداء المؤسسي في المدارس بمدينة بغداد. وقد أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط قوية بين التخطيط ووضوح الأدوار والمسؤوليات ($r = 0.654$) وكفاءة استخدام الموارد ($r = 0.612$)، مما يشير إلى دور التخطيط في تحسين التنظيم الإداري ورفع الكفاءة التشغيلية. كما تبين وجود علاقة متوسطة إلى قوية مع جودة المخرجات التعليمية ($r = 0.587$)، ما يؤكد أثر التخطيط على تحسين النتائج التعليمية. أما المجالات الأخرى فقد سجلت ارتباطات متوسطة مثل التواصل المجتمعي ($r = 0.478$) والتنمية المهنية للمعلمين ($r = 0.445$)، في حين جاءت الارتباطات أقل قوة في مجال خدمة الطلبة ذوي الاحتياجات ($r = 0.398$) ومواجهة التحديات الاستراتيجية ($r = 0.367$)، مما يعكس تأثيراً محدوداً نسبياً للتخطيط في هذه الجوانب. وعلى المستوى الكلي، أظهر التخطيط الاستراتيجي علاقة قوية جداً مع الأداء المؤسسي ككل ($r = 0.743$)، مما يؤكد أن تفعيل التخطيط يسهم بفاعلية كبيرة في رفع كفاءة الأداء وتحسين مخرجات العمل المؤسسي في المدارس. نتائج إجابة السؤال الفرعي الثالث يركز هذا السؤال على تحديد أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس بمدينة بغداد، وذلك من خلال تحليل استجابات عينة الدراسة وبيان أبرز التحديات التي تعترض التطبيق، كما يظهر في الجدول رقم (٧) نتائج هذا التحليل كما يلي

جدول (٧) أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس بمدينة بغداد

الترتيب	المعوق	المؤشر الإحصائي	درجة التأثير	مصدر الاستنتاج
١	ضعف الشراكة المجتمعية	متوسط إشراك أولياء الأمور = 2.43	عالية	أقل الممارسات تطبيقاً
٢	محدودية الموارد المالية	متوسط ربط الخطة بالميزانية = 2.54	عالية	قيود مالية واضحة
٣	نقص الأدوات التحليلية	متوسط تطبيق SWOT = 2.76	متوسطة-عالية	ضعف في المنهجية
٤	التفاوت المؤسسي	فرق دال بين المدارس الحكومية والأهلية	متوسطة	$t = -2.891$ $p = 0.004$
٥	التفاوت بين المراحل التعليمية	فرق دال لصالح المدارس الثانوية	متوسطة	$F = 4.582$ $p = 0.011$
٦	ضعف المتخصص	42% من العينة لم يتلق تدريباً	متوسطة	من البيانات الديموغرافية
٧	محدودية المشاركة الداخلية	متوسط إشراك المعلمين = 2.89	متوسطة	ضعف في التشارك
٨	ضعف أنظمة المتابعة	37.7% من التباين غير مفسر	منخفضة-متوسطة	من تحليل الانحدار

يوضح الجدول رقم (٧) أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس بمدينة بغداد كما حددتها استجابات عينة الدراسة. وقد برزت ضعف الشراكة المجتمعية كأهم معوق، حيث جاء متوسط إشراك أولياء الأمور (٢.٤٣) وهو الأقل تطبيقاً، مما يعكس ضعف مشاركة المجتمع في العملية التخطيطية. يلي ذلك محدودية الموارد المالية بمتوسط (٢.٥٤)، ما يشير إلى وجود قيود مالية واضحة تحد من ربط الخطط بالإمكانات المتاحة. كما ظهر نقص الأدوات التحليلية بمتوسط (٢.٧٦) في تطبيق أسلوب (SWOT)، وهو ما يكشف عن ضعف منهجي في تحليل البيئة الداخلية والخارجية. وأوضحت النتائج وجود تفاوت مؤسسي بين المدارس الحكومية والأهلية بفروق دالة إحصائية ($t = -2.891, p = 0.004$)، إضافة إلى تفاوت بين المراحل التعليمية لصالح المدارس الثانوية ($F = 4.582, p = 0.011$)، ما يعكس عدم تجانس في مستويات التطبيق. كما تبين أن ضعف التدريب المتخصص يمثل معوقاً متوسطاً، حيث أشار ٤٢% من أفراد العينة إلى عدم تلقيهم تدريباً في التخطيط. كذلك برزت محدودية المشاركة الداخلية بمتوسط (٢.٨٩) نتيجة ضعف إشراك المعلمين في صياغة الخطط. وأخيراً، أظهرت النتائج أن ضعف أنظمة المتابعة يمثل معوقاً بدرجة منخفضة إلى متوسطة، إذ ظل ٣٧.٧% من التباين في الأداء غير مفسر في تحليل الانحدار. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن التحديات الرئيسية تتركز في ضعف الشراكات المجتمعية، القيود المالية، ونقص الأدوات والتدريب، وهي عناصر أساسية يجب معالجتها لضمان فعالية أكبر في تطبيق التخطيط الاستراتيجي. نتائج إجابة السؤال الفرعي الرابع يستعرض هذا السؤال التصور المقترح لتفعيل استخدام التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي بالمدارس، وذلك بالاستناد إلى نتائج الدراسة الميدانية والمقابلات النوعية، كما يظهر في الجدول

رقم (٨) نتائج هذا التحليل كما يلي: جدول (٨) التصور المقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي مرتب حسب الأولوية

الأولوية	المحور	الإجراء	المبرر الإحصائي	حجم التأثير المتوقع	الإطار الزمني
عالية جداً	تعزيز الشراكة المجتمعية	برامج إشراك فعال لأولياء الأمور	أقل متوسط (2.43)	كبير	٦ شهور
عالية جداً	تطوير الربط المالي	ربط الخطط بميزانيات واقعية	متوسط منخفض (2.54)	كبير	سنة واحدة
عالية	تدريب الكوادر	برامج تدريب على SWOT والأدوات التحليلية	42% بلا تدريب + متوسط (2.76)	متوسط - كبير	سنتان

عالية	تطوير الحكومية	المدارس	استثمار وتطوير الأنظمة	إضافي	فرق دال لصالح الأهلية	متوسط	٣ سنوات
متوسطة	تعزيز الابتدائية	المدارس	برامج مخصصة للمرحلة الابتدائية	تطوير	أقل من الثانوية بفرق دال	متوسط	سنتان
متوسطة	تحسين الداخلية	المشاركة	تفعيل دور المعلمين في التخطيط		متوسط (2.89)	صغير-متوسط	سنة واحدة
منخفضة	تطوير أنظمة المتابعة		أنظمة رقمية لمتابعة التنفيذ		37.7% تباين غير مُفسر	صغير	سنتان

يوضح الجدول رقم (٨) التصور المقترح لتفعيل استخدام التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي بالمدارس بمدينة بغداد، استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية والمقابلات النوعية. وقد جاءت تعزيز الشراكة المجتمعية وتطوير الربط المالي في مقدمة الأولويات بدرجة "عالية جداً"، من خلال تبني برامج فعالة لإشراك أولياء الأمور (بمتوسط منخفض ٢.٤٣) وربط الخطط بميزانيات واقعية (بمتوسط ٢.٥٤)، لما لهما من أثر كبير متوقع في رفع فاعلية التخطيط خلال فترة زمنية لا تتجاوز سنة واحدة. كما برزت أولويات بدرجة "عالية" مثل تدريب الكوادر التعليمية على استخدام الأدوات التحليلية (SWOT) في ظل غياب التدريب لنحو ٤٢% من أفراد العينة، إلى جانب تطوير المدارس الحكومية لمعالجة الفروق القائمة لصالح المدارس الأهلية، بما يعزز العدالة المؤسسية. أما الأولويات "المتوسطة" فتتمثل في تعزيز المدارس الابتدائية ببرامج تطوير موجهة، إضافة إلى تحسين المشاركة الداخلية عبر تفعيل دور المعلمين في إعداد وتنفيذ الخطط. بينما جاء تطوير أنظمة المتابعة في درجة "منخفضة"، إذ أوصت النتائج بإنشاء أنظمة رقمية لمتابعة التنفيذ رغم محدودية أثرها المتوقع. ولضمان فاعلية هذا التصور، حُدثت مجموعة من مؤشرات النجاح، أهمها: رفع متوسط إشراك أولياء الأمور من (٢.٤٣) إلى (٣.٥٠)، وزيادة معامل التحديد من (٥٥.٢%) إلى (٧٠%)، وتقليص الفجوة بين المدارس الحكومية والأهلية إلى (٠.١٥)، إضافة إلى رفع نسبة المعلمين المدربين على التخطيط إلى (٨٠%). كما اقترحت الدراسة تخصيص الميزانية وفق أولويات التطوير، بحيث يوجه (٢٥%) للشراكة المجتمعية، و(٣٥%) للتدريب والتأهيل، و(٣٠%) لتطوير المدارس الحكومية، و(١٠%) لتطوير أنظمة المتابعة. وتشير هذه النتائج إلى أن التصور المقترح يركز على معالجة أوجه الضعف الجوهرية المتمثلة في ضعف الشراكة والقيود المالية، مع إعطاء أولوية موازية لبناء القدرات المؤسسية، بما يعزز فاعلية التخطيط الاستراتيجي على المدى القريب والمتوسط.

خاتمة

أولاً: النتائج:

من خلال تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس بمدينة بغداد، ووفق ما تم رصدته من ممارسات ميدانية وتحليل إحصائي، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. بلغ حجم العينة (٢١٢) فرداً موزعين بين المدارس الحكومية والأهلية بمختلف المراحل، مما أتاح رؤية شاملة لواقع التخطيط الاستراتيجي.
٢. أظهرت أدوات الدراسة (الاستبانة) صدقاً وثباتاً مرتفعين، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي (٠.٩٤)، وهو ما يعكس قوة أداة القياس واعتماديتها.
٣. بينت نتائج توصيف المتغيرات أن متوسط واقع التخطيط الاستراتيجي (٣.١٥)، ومتوسط دور التخطيط في الأداء المؤسسي (٣.٣١)، والدرجة الكلية (٣.٢٣)، وهي جميعها تشير إلى مستوى متوسط.
٤. أثبت اختبار الارتباط وجود علاقة قوية جداً بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي ($r = 0.743, p < 0.01$)، حيث يفسر التخطيط نحو (٥٥.٢%) من التباين في الأداء، مما يدل على فاعليته العالية.
٥. أظهرت أبرز ملامح التخطيط الاستراتيجي نقاط قوة متمثلة في وضوح الرؤية والرسالة (٣.٧٢) ووجود أهداف واضحة (٣.٦٨)، في حين ظهرت جوانب ضعف في إشراك أولياء الأمور (٢.٤٣)، وربط الخطة بالموارد المالية (٢.٥٤)، وتطبيق تحليل SWOT (2.76).
٦. تبين أن دور التخطيط الاستراتيجي أكثر وضوحاً في التنظيم الإداري ($r = 0.654$) وكفاءة الموارد ($r = 0.612$)، بينما كان تأثيره محدوداً في مواجهة التحديات الاستراتيجية ($r = 0.367$) وخدمة ذوي الاحتياجات ($r = 0.398$).

٧. برزت معوقات رئيسية في التطبيق، أهمها ضعف الشراكة المجتمعية، محدودية التمويل، نقص التدريب، والتفاوت المؤسسي بين المدارس الحكومية والأهلية، وكذلك بين المراحل التعليمية.

٨. اقترح التصور التطويري معالجة هذه المعوقات عبر أولويات عليا تشمل تعزيز الشراكة المجتمعية، وتطوير الربط المالي، والتدريب على أدوات التحليل، مع تحديد مؤشرات نجاح كمية (مثل رفع متوسط إشراك أولياء الأمور من ٢.٤٣ إلى ٣.٥٠، وزيادة نسبة المدربين إلى ٨٠٪)، وتوزيع موجه للميزانية (٢٥٪ للشراكة، ٣٥٪ للتدريب، ٣٠٪ لتطوير المدارس الحكومية، ١٠٪ للمتابعة).

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بالآتي:

١. إعداد إطار وطني موحد للتخطيط الاستراتيجي المدرسي يتضمن أدلة عمل واضحة ونماذج تنفيذية ملائمة لمختلف المراحل الدراسية.
٢. تدريب القادة التربويين والمعلمين على استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي (SWOT) وغيرها، وربطها بآليات صنع القرار المدرسي.
٣. إشراك كافة الأطراف المعنية (المعلمين، أولياء الأمور، الطلاب) في صياغة الخطة لضمان الشراكة والالتزام الجماعي بالتنفيذ.
٤. ربط الخطط بمؤشرات أداء قابلة للقياس، مع تحديد آليات متابعة وتقييم مرحلية، لضمان ضبط المسار وتحقيق التحسين المستمر.
٥. تعزيز الربط بين التخطيط والتمويل عبر إعداد ميزانيات مدرسية واقعية، تُمكن من تحويل الخطط من صورية إلى عملية.
٦. تطوير المدارس الحكومية بشكل خاص لمعالجة الفروق مع المدارس الأهلية، وضمان العدالة التعليمية بين مختلف القطاعات.
٧. التركيز على المرحلة الابتدائية ببرامج تطويرية موجهة، لما لها من دور أساسي في بناء الأسس التعليمية.
٨. تضمين التنمية المهنية للمعلمين ضمن الخطط الاستراتيجية، بحيث ترتبط البرامج التدريبية بالاحتياجات الفعلية للمدرسة.
٩. إطلاق أنظمة رقمية للمتابعة والتقييم بما يعزز الشفافية ويوفر بيانات دقيقة عن مدى التقدم في تنفيذ الخطة.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية:

١. أبو ناصر، فتحي محمد (٢٠١١م). اتجاهات مديري المدارس في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الاستراتيجي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١١ (٤)، ص ٢٣١-٢٥٥.
٢. إسماعيل، طلعت حسيني (٢٠١٧) الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) دراسة تحليلية نقدية، دراسات تربوية نفسية، مجلة كلية التربية، العدد (٩٦)، الجزء (١)، الزقازيق.
٣. امبو سعدي، منى بنت محمد (٢٠١٢م). تطوير إدارة المدارس الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
٤. الجندي، عادل السيد محمد (٢٠٠٢م). الإدارة والتخطيط التعليمي والاستراتيجي، الرياض مكتبة الرشيد.
٥. حنفي، عبد الغفار (٢٠٠٦م). أساسيات إدارة المنظمات الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
٦. الدجني، إياد على (٢٠١١) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية النظامية، رسالة دكتوراة غير منشورة كلية التربية جامعة دمشق، سوريا.
٧. الشاعر عدلي داود (٢٠٠٧م). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
٨. عبد الهادي، ميسون (٢٠١٧) رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين
٩. عبيدات و آخرون ذوقان (٢٠٠٨) البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن.
١٠. العسكر، عبد العزيز بن عبد الرحمن وآخرون (١٤٣١هـ). التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة بغداد الإدارة العامة للتخطيط والسياسات وزارة التربية والتعليم.
١١. العلوي، خلفان بن سالم (٢٠١٢) تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي فيالمدارسالأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم القاهرة.

١٢. القاضي، المكاشفي عثمان (٢٠١٠م). التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم، كفر الشيخ العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
١٣. الكرخي، مجيد (٢٠٠٩): التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي الاردن دار المناهج.
١٤. الكردي، رنا درويش (٢٠١٠) درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
١٥. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩م) الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
١٦. النمر، سعود محمد وآخرون (٢٠١١م). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الرياض مكتبة الملك فهد الوطنية.
١٧. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤) الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ م، التعليم المشروع القومي لمصر، معاً تستطيع، تقديم تعليم جيد لكل طفل، وزارة التربية والتعليم القاهرة.
١٨. هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٨) مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، دار الكتب، مصر الجديدة.
١٩. يونس، نزيه حسن (٢٠٠٩م). توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

20. Glaister, K. W., & Falshaw, J. R. (1999). Strategic planning: still going strong?. *Long range planning*, 32(1), 107-116.
21. Williams, H., & Johnson, T. (2013). Strategic leadership in schools. *Education*, 133(3), 350-355.

الملحق

استبانة فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المدارس الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة تحية طيبة وبعد، يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "فاعلية استخدام التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المدارس بمدينة بغداد". نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة بصراحة وموضوعية، علماً بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة. شاكرين لكم حسن تعاونكم أولاً: البيانات الشخصية يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

١. المسمى الوظيفي:

- مدير مدرسة
- وكيل مدرسة
- منسق تخطيط
- مشرف تربوي
- معلم أول
- أخرى (حدد):

٢. نوع المدرسة:

- حكومية
- أهلية

٣. المرحلة التعليمية:

- ابتدائية
- متوسطة
- ثانوية

٤. الخبرة في العمل الإداري:

- أقل من ٥ سنوات
- ٥ - ١٠ سنوات

سنة ١١ - ١٥

أكثر من ١٥ سنة

٥. التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي:

لا يوجد

دورة واحدة

دورات ٢-٣

أكثر من ٣ دورات

٦. المؤهل العلمي:

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

القسم الثاني: محاور الاستبانة يرجى قراءة كل عبارة بعناية ووضع إشارة (✓) أمام الدرجة التي تعبر عن رأيكم: مقياس الاستجابة:

• موافق بشدة = ٥

• موافق = ٤

• محايد = ٣

• غير موافق = ٢

• غير موافق بشدة = ١

المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي في المدرسة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة	موافق
أ. الرؤية والرسالة والأهداف						
١						توجد رؤية ورسالة معلنة وواضحة للمدرسة.
٢						تتضمن خطة المدرسة تحليلاً للوضع الراهن (SWOT).
٣						تؤخذ نتائج التحليل البيئي في الاعتبار عند صياغة الخطة.
٤						تحتوي الخطة على أهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى
ب. المشاركة في التخطيط						
٥						تُشرك قيادة المدرسة المعلمين في إعداد الخطة
٦						تُشرك المدرسة أولياء الأمور في بعض مراحل التخطيط
٧						تُشرك المدرسة الطلاب في مراحل التشخيص حسب الإمكان
ج. التوثيق والتنظيم						
٨						تُوثق الخطة الاستراتيجية مكتوبة وبشكل منظم
٩						ترتبط الخطة بالإمكانات المالية المتاحة
١٠						تتوافر بيانات أساسية تدعم عملية التخطيط
د. الأدوات والمنهجية						
١١						تُستخدم أدوات تحليلية منهجية عند وضع الخطة
١٢						تُعتمد مؤشرات أداء واضحة لمتابعة الخطة
١٣						تُكتب الخطة بصيغة قابلة للتنفيذ (خطط إجرائية)

هـ. التنفيذ والمتابعة					
١٤					يتم توزيع المسؤوليات لتنفيذ عناصر الخطة
١٥					توجد جداول زمنية واضحة لتنفيذ المبادرات
١٦					تُعد الخطة استجابة لطبيعة بيئة المدرسة (لا تُعد نسخ جاهزة فقط)
و. التواصل والدعم					
١٧					توجد آليات اتصال لنشر الرؤية والخطة بين المعنيين
١٨					تتوفر ميزانية مخصصة لمبادرات الخطة
١٩					تُراجع الخطة دورياً وتُحدث حسب المستجدات
ز. التكامل والاستدامة					
٢٠					يتوفر دعم إداري من إدارة التعليم لتعزيز الخطة
٢١					تُستخدم نتائج الخطة لتطوير البرامج التعليمية
٢٢					تُسجل نتائج التقييم وتُستخدم لتحسين الخطة
٢٣					تُربط الخطة بالأولويات الوطنية/الإدارية إن وُجدت

المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ. تحسين العمليات الإدارية					
٢٤					أسهم التخطيط في وضوح الأدوار داخل المدرسة
٢٥					حسّن التخطيط الانضباط المؤسسي وإجراءات العمل
٢٦					عزّز التخطيط كفاءة استخدام الموارد
ب. جودة المخرجات التعليمية					
٢٧					ساعد التخطيط في تحسين جودة المخرجات التعليمية
٢٨					أدى التخطيط إلى تحسين تصميم البرامج التعليمية
٢٩					ساهم التخطيط في رفع مستوى رضا أولياء الأمور
ج. التواصل والشراكة					
٣٠					عزز التخطيط التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي
٣١					ساعد التخطيط على توجيه التنمية المهنية للمعلمين
٣٢					جعل التخطيط عملية التطوير مستمرة وليست فعلاً موسمياً
د. اتخاذ القرارات					
٣٣					ساعد في توفير بيانات لصنع قرارات مستندة إلى أدلة
٣٤					عزز التخطيط قدرة المدرسة على مواجهة التحديات
٣٥					حسّن التخطيط توزيع الأدوار والمسؤوليات الإدارية
هـ. خدمات الطلاب					
٣٦					ساعد التخطيط في تقديم خدمات داعمة للطلبة ذوي الاحتياجات
٣٧					عزز التخطيط اتخاذ قرارات موازنة ميزانية أفضل
٣٨					ساهم في خلق مؤشرات قياس أداء واضحة

و. المتابعة والتقييم				
٣٩	رفع التخطيط من مستوى المتابعة والتقييم الدوري			
٤٠	دعم التخطيط مبادرات التميز والجودة داخل المدرسة			
٤١	سهل التخطيط التنسيق بين الأنشطة المدرسية المختلفة			
ز. الكفاءة والفاعلية				
٤٢	ساعد التخطيط في تقليل الهدر في الموارد			
٤٣	عمل التخطيط على تحسين الأداء الإداري اليومي			
٤٤	عزز التخطيط ثقافة الأداء المسؤولة بين العاملين			
ح. التكيف والاستجابة				
٤٥	ساهم التخطيط في تحسين استجابة المدرسة لمتغيرات البيئة			
٤٦	ساعد التخطيط على صياغة خرائط طريق واضحة للمستقبل المدرسي			

القسم الثالث: أسئلة مفتوحة (اختيارية)

١. ما أهم التحديات التي تواجهكم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

.....

.....

٢. ما أفضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي التي طبقتوها في مدرستكم؟

.....

.....

٣. ما مقترحاتكم لتطوير التخطيط الاستراتيجي في المدارس؟

.....

.....

شكراً لكم على وقتكم وتعاونكم

ملاحظة: جميع المعلومات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.