

متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بإدارات التعليم  
ودورها في تحقيق الأهداف التعليمية  
لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

إعداد

أ / بندر بن عبدالمحسن بن بصيص  
باحث دكتوراة في الإدارة التربوية والتخطيط



### المقدمة :

يعد التخطيط وسيلة الإدارة الناجحة لبلوغ أهدافها، فلا يمكن إنجاز أي عمل بنجاح دون وجود تخطيط مسبق له سواء فيما يتعلق بتوفير الإمكانيات اللازمة، أو الموارد البشرية القادرة على تنفيذ الخطة والانتقال من مرحلة لأخرى في الوقت المحدد لتلافي الآثار السلبية الناتجة عن التأخير في تنفيذ مراحل الخطة المختلفة. ولما كان تنفيذ الخطط يواجه بعدة معوقات وصعوبات، كان لابد من وضع تلك المعوقات والصعوبات التي تؤخر عملية التنفيذ في الحسبان، بمعنى مراعاة التغيرات الخارجية والداخلية عند وضع الخطة لضمان استمرار الحصول على الموارد في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة، وهذا ما يخرج عن نطاق التخطيط التقليدي إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى لمنح المنظمات ميزة تفهم ظروف بيئتها الخارجية وقوى التنافس السائدة فضلاً عن التعرف على جوانب القوة، وجوانب الضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة إعداد وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح.

فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كون مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص. فهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الأهداف ( القطامين، ٢٠٠٢: ٣٨ )

وقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي إلى أن هناك علاقة إيجابية تربط بينهما. فقد أشارت تلك الدراسات إلى أن المؤسسات التي تدار استراتيجياً تتمتع بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجياً. إن نتائج هذه الدراسات تعني أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي لإدارة المؤسسات يعتبر مسؤولاً عن تحسين الأداء وضمان التعاون الفعال مع المكونات السياسية لبيئة العمل في عصرنا الحاضر. (الشاعر، ٢٠٠٧: ٣٤ )

### مشكلة البحث :

يمكن تلخيص مشكلة البحث بأن الباحث من خلال القراءة في مختلف المراجع والبحوث التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي و نماذجه تبين أن له متطلبات لا يمكن للتخطيط الاستراتيجي النجاح دون وجودها والعمل على إيجادها وتطويرها وفق آليات وإجراءات تناسب الخطط الموضوعية فيما يحقق الوصول إلى الأهداف المحددة. وبما أن إدارات التعليم في المناطق والمحافظات مناط بها العمل على ترجمة الأهداف الاستراتيجية والأهداف التفصيلية للتعليم في برنامج التحول الوطني وفي رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ إلى واقع عملي تنعكس آثاره على كفاءة وفعالية النظام التعليمي

بكل مكوناتها و تمكنها هذه المتطلبات من اداء ادوارها التنفيذية والتقويمية والرقابية بكل اقتدار .

### أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في أنه سيركز على توضيح الخطوات العلمية والعملية الواجب اتباعها في عملية التخطيط الاستراتيجي ومعرفة مدى توفر أهم متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في ادارات التعليم مع عرض للأهداف الاستراتيجية والتفصيلية للتعليم في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ وفي رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ .

### أهداف البحث:

- ١- دراسة ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته .
- ٢- عرض متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومفهومها.
- ٣- تحديد الاهداف الاستراتيجية.
- ٤- عرض لأبرز اسباب عدم فاعلية التخطيط الاستراتيجي.
- ٥- عرض لأهداف التعليم في المملكة العربية السعودية في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ والأهداف الاستراتيجية في رؤية ٢٠٣٠ .
- ٦- عرض لأبرز التحديات التي تواجه الادارات في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ .

### أسئلة البحث:

تسعى الدراسة الى الاجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي الواجب توفرها في ادارات التعليم لتحقيق رؤية ٢٠٣٠؟
- ٢- ما العوامل التي تساعد ادارات التعليم على انجاح الخطط الاستراتيجية؟
- ٣- ما الأهداف الاستراتيجية و التفصيلية للتعليم في برنامج التحول الطني ٢٠٢٠ وفي رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟
- ٤- ما ابرز المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم؟
- ٥- ما الايجابيات التي يحققها التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم؟

### حدود البحث:

الحدود الموضوعية : يتركز البحث على تحديد متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في ادارات التعليم بما يمكنها من تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ .  
الحدود الزمنية: اعد البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ  
مصطلحات الدراسة :

التخطيط الاستراتيجي في اللغة: " الخط الطريقة المستطيلة في الشيء، يقال خط

الخطة أي : اخطها واخطتها، خطأً وتخطيطاً، أي أقدم على الأمور وسار نحو تحقيقها

" (الفيروزآبادي ٢٠٠٣، ٦١٢)

التخطيط الاستراتيجي في الاصطلاح: "عرف مكون التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تخطيط منطقية تمتاز بتأثيراتها السيكولوجية الفعالة في التأثير على الأفراد داخل تنظيم معين من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية العقلانية التي تستهدف الارتقاء بهذا التنظيم" (الجندي، ٢٠٠٢: ١٤٨)

وتعرف متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في ادارات التعليم إجرائياً بأنها: الاحتياجات الواجب توافرها في التخطيط الاستراتيجي لتمكين ادارات التعليم من تحقيق اهداف خطة التحول الوطني ٢٠٢٠ والاهداف الاستراتيجية في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والقدرة على تنفيذها على ارض الواقع.

إدارة التعليم : يقصد بإدارة التعليم في هذه الدراسة أنها المؤسسة المسؤولة عن العملية التعليمية في المنطقة أو المحافظة في المملكة العربية السعودية حيث تدير عددًا من مدارس التعليم العام ويرأسها مدير التعليم. ومهمتها الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج التعليمية والتربوية المعتمدة للمنطقة أو المحافظة في إطار الأهداف والأنظمة واللوائح والسياسات التعليمية والتربوية ( ١٤١٨ وزارة التعليم ص ١٠ - ١١ )

## الإطار النظري:

### التخطيط الاستراتيجي:

#### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً □ في السنوات الأخيرة: فهذا المفهوم يسعى للإجابة على سؤالين أساسيين هما (يونس، ٢٠٠٩: ٩٢):

أ - ما هو وضع المؤسسة الحالي؟

ب - كيف نريد أن تصبح في المستقبل؟

ويبحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي على عمل الدراسات الشاملة ليس للواقع القريب المحيط بالمؤسسة فحسب، بل لمستويات أبعد من ذلك المدى كذلك يدعو لوضع خطط بعيدة ، بالإضافة إلى الخطط التنفيذية والتشغيلية القصيرة والمتوسطة المدى. يعد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية والهدف منه في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة - طبقاً للظروف- التي يغلب عليها طابع التغيير وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية، وعلى ذلك فإن روبرت كوب ينظر إليه على أساس أنه عملية تتصف بالمشاركة و المسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع (العجمي، ٢٠١٣ : ٣٨٩)

ولا يوجد نظام واحد للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تتبناه كافة المؤسسات، لذلك فمن الضروري تصميم نظم للتخطيط الاستراتيجي بحيث تناسب خصائص كل مؤسسة على حده ومن هنا جاء الاختلاف في تعريف التخطيط الاستراتيجي ويرى غنيمه، (٢٠٠٥: ٤٣٢- ٤٣٣) أن أي تعريف للتخطيط الاستراتيجي يجب أن يتم من خلال ما يلي :

#### ١- الآثار المستقبلية للقرارات الحالية :

أن جوهر التخطيط الاستراتيجي يكمن في التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية التي يمكن أن تكون أساساً لاتخاذ القرارات في الوقت الحاضر لاستغلال تلك الفرص وتجنب التهديدات أي أنه تصميم لمستقبل مرغوب فيه ويجب التعرف على أساليب تحقيقه.

#### ٢- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة:

هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف التنظيمية وتحديد الإستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ووضع الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ الإستراتيجيات لتحقيق النتائج النهائية، أي أنها عملية يتحدد بمقتضاها مقدماً نوع الجهود والتخطيطية التي يجب القيام بها، ومعرفة متى وكيف ومن يقوم بها وما هي النتائج المترتبة على ذلك .

### ٣- التخطيط الاستراتيجي يمثل فلسفة إدارية :

التخطيط الاستراتيجي يقتضي تأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية ، فهو أكثر من كونه إجراءات وأساليب وهياكل .

### ٤- التخطيط الاستراتيجي نظام متكامل :

فهو يربط بين الخطط الإستراتيجية والبرامج متوسطة الأجل والموازنات قصيرة الأجل وخطط التشغيل.

### ويمكن عرض التعريفات التالية للتخطيط الاستراتيجي:

يعرفه حافظ والبحيري ( ٢٠٠٦ : ٨٨ ) بأنه "مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة، ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديات في البنية الداخلية والخارجية "

أما غنيم(٢٠٠٦ : ٢٢٨) فيرى أنه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج، زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها ، وهو أسلوب علمي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها، وصولاً إلى الأهداف المنشودة "

ويعرفه حسين(٢٠٠٢ : ١٦٩) بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة وتصميم الاستراتيجيات، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ "

ونقلاً عن الضمور ( ٢٠٠٨ : ٢٢- ٢٣ ) يتضح من التعريفات السابقة بأن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن : " عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلية تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنظمة معها"

وبالتالي تلعب البيئة المحيطة بالمنظمات دوراً رئيسياً في هذه العملية لكون هذه البيئة غير ثابتة ومتغيرة باستمرار نتيجة قوى متحركة متغيرة تؤثر على هذه المنظمات. وقد صنف ( obert & Mitchell, 1993 R ) التغيرات التي تواجه المنظمات إلى أربعة أنواع تتفاوت في شدتها تبعاً لنوع الصناعة والبيئة المحيطة وهذه الأنواع هي:

#### • التغيير الضعيف:

حيث تكون قوى التغيير ضعيفة لا تؤثر في بيئة الصناعة وبوجود قوى مضادة لها رغم ضعفها وبالتالي فإن الوضع الحالي يستمر كما هو.

#### • التغيير المستمر:

وهو على العكس من النوع الأول حيث تكون قوى التغيير شديدة وقوى المقاومة ضعيفة ، لذا يتوجب على المنظمة التكيف مع هذا التغيير .

• **التغيير المتفروق:** ، وهنا تكون قوى التغيير وقوى المقاومة ضعيفة بين الوضع القديم والجديد لذا فإن الانتقال عملية سهلة ولكن تدريجية.

• **التغيير الجذري:** حيث تكون كل من قوى التغيير وقوى المقاومة قوية بحيث يكون التغيير الناتج حاد وجذري على صورة قفزات أو هزات.

ويأتي دور التخطيط الإستراتيجي المنظم لمحاولة استكشاف حدة التغيير الذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره على المنظمة ، وهذا يشمل وجود رسالة محددة وواضحة وأهداف إستراتيجية طويلة المدى وتحديد الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف آخذة بعين الاعتبار مدى التغيير وحدته.

#### أهداف التخطيط الاستراتيجي :

أورد العجمي (٢٠١٣ : ٤١١ - ٤١٥) مجموعة من الأهداف يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها من أبرزها ما يلي :

- ١- يقدم للمجتمع وصفا دقيقا عن المؤسسة التعليمية .
- ٢- يعطي فكرة واضحة عن اتجاه المؤسسة التعليمية وأهدافها.
- ٣- يعمل بمثابة محك لصياغة السياسة التي تتبعها المؤسسة .
- ٤- يخلق الدافعية والتحدث لدي أعضاء المؤسسة.
- ٥- يجعل تسيير الأمور في التعليم ليس مقصور ا على كبار المديرين بل يشارك فيه أفراد كثيرون من داخل المؤسسة وخارجها .
- ٦- تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى .
- ٧- يحدد الثقافة السائدة في المؤسسة .

ويضيف ابن دهبش وآخرون (٢٠٠٩ : ٢١٨) أهدافا أخرى منها:

- ١- تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل.
- ٢- الرقابة على العمليات الجارية .
- ٣- الاهتمام بالممارسات المستمرة .
- ٤- وضع القضايا الإستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا .
- ٥- قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة .
- ٦- خلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صناعة القرار
- ٧- توفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى .
- ٨- التحسب للمعوقات والمشاكل المحتمل وقوعها مستقبلا ووضع خطط للطوارئ والأزمات .



### أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم فيما يلي

- 1- ضروري لاضطلاع الإدارة العليا بمسئولياتها .
- 2- فهم المسؤولين للبيئة المعقدة .
- 3- يقدم مجموعة من أدوات اتخاذ القرارات منها محاكاة المستقبل، وتطبيق منهج أسلوب النظم والمشاركة في تحديد الأهداف وقياس الأداء.
- 4- سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها وتوظيفها .
- 5- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة. ويضيف غنيمة (٢٠٠٥: ٤٤٠-٤٤١) أن التخطيط الاستراتيجي يحقق عدة فوائد منها :

- 1- تكوين شبكة اتصالات داخل المؤسسة تسهل عملية التفاهم بشأن كافة الموضوعات من جانب المشاركين في اتخاذ القرارات .
- 2- تدريب إداري للمديرين من خلال الإجابة على الأسئلة الهامة المطروحة.
- 3- الشعور بالمشاركة ورفع الروح المعنوية وزيادة الإحساس بالأمان وخلق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين

### التحليل الاستراتيجي للمنظمة (الدجني، ٢٠١١: ٥٣-٥٧) :

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للمنظمة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض تعرف أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة والبيئة الداخلية بغرض تعرف أهم نقاط الضعف والقوة فيها ، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية ، وتشترط في عملية التحليل البيئي أن تكون مكوناته ذات علاقة مباشرة ومتصلة التأثير في أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا فالتحليل الاستراتيجي هو ، مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة التربوية في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد اهدافها ومركزها الاستراتيجي.

والتحليل الاستراتيجي يعني " فهم المؤسسة التعليمية لبيئتها الداخلية والخارجية ، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة ، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء . وتشمل البيئة الداخلية على :

- 1- الهيكل التنظيمي و يتضمن الاتصالات السلطة وسلسلة القيادة ، والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.

- ٢- الثقافة وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة  
 ٣- الموارد وتشمل أصول المؤسسة المادية - أموال - ممتلكات - أثاث  
 مبانى والبشرية وتشمل مهارات وقدرات وكفاءة الكادر البشري.  
 والجدول التالي يوضح ذلك :

التحليل الاستراتيجي (SWOT Analysis)	
الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف)	الظروف الخارجية (الفرص والتهديدات)
<p><b>العوامل الإدارية :</b>                      استخدام الخطط الاستراتيجية ، المسؤولية الاجتماعية والتحليل تقييم العوامل البيئية سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة ، والتنبؤ بها مرونة الهيكل التنظيمي ، كفاءة نظام الاتصالات وسرعة تداول المعلومات ، القدرة على المثابرة والتعامل ، القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات ذات القدرة الخلاقة القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية ، ، القدرات ، القدرة على التعامل مع الأزمات ومع آثار التضخم ، المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية</p>	<p><b>العوامل السياسية / القانونية:</b>                      قوانين التوظيف ، استقرار الحكومة ، اتجاهات النظام الحاكم الأطراف الأخرى على الساحة السياسية ، أصحاب المصالح ، علاقة الدولة مع العالم الخارجي.</p>
<p><b>العوامل المالية :</b>                      مصادر جلب المال ، استخدامات رأس المال ، درجة السيولة ، درجة العائدات من الاستثمارات القدرة على المحافظة على استقرار أسعار الساعات الدراسية كسلاح تنافسي ، الاستقرار المالي ، القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد ، القدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل القدرة على سداد الالتزامات طويلة الأجل</p>	<p><b>العوامل الاقتصادية:</b>                      اتجاهات إجمالي الناتج المحلي معدلات التضخم ، عرض النقد ، الفائدة مراقبة الأجور والأسعار والرسوم ، البطالة توافر الطاقة ، رفع وتخفيض قيمة العملة ، الدراسية وتكلفتها مستوى دخل الفرد ،الموردون ، المنافسة ، رد الخدمات البديلة مثل التعليم عن بعد وكليات المجتمع.</p>
<p><b>العوامل البشرية</b>                      القدرات والاتجاهات ، الخبرات والتأهيل الإداري ، مستوى التأهيل ، الدافعية والحماس ، الإمكانيات إمكانيات إعادة التأهيل</p>	<p><b>العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية:</b>                      التغيير في نمط الحياة التوجهات المهنية والتطوير نشاط المستهلكين، توزيع السن للسكان ، معدل تكوين الأسرة ، توقعات الحياة ومعدل نمو السكان ، التحول الإقليمي في السكان ، أنظمة القيم ، معدلات المواليد ، الموروثات ، المستويات التعليمية والثقافية الحضارية</p>
<p><b>العوامل التكنولوجية (المادية والانتاجية)</b>                      المهارات الفنية والتكنولوجية ، استخدام الموارد ، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات التعليمية ، القدرة على تقييم ابتكارات في المخرجات والعمليات ، هندسة العمليات ، كفاءة المخرجات حدثة الأجهزة والمعدات ، اقتصاديات التعليم استخدام الحاسب الآلي ، فاعلية برامج التدريب ، القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق</p>	<p><b>العوامل التكنولوجية</b>                      مجموع الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير تركيز ، مجموع إنفاق التعليم على البحث والتطوير تركيز الجهود التكنولوجية تحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال المكننة.</p>

### متطلبات التخطيط الاستراتيجي: ( جرجر، ٢٠١٥: ١٩٧-١٩٩ )

يتطلب التطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي أن يتم تهيئة المنظمة وتوفير المعلومات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي سواءً كانت داخلية أو خارجية والتعرف على مصادر المعلومات ووسائل الحصول عليها، وانتشار نظام متكامل للمعلومات يعمل على متابعة التغيرات المتوقعة حدوثها في البيئة الداخلية أو الخارجية. ويتوقف نجاح المنظمة وفاعلية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تقدمه الإدارة العليا لعملية التخطيط. فالتطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي بحاجة الى توفر المقومات الرئيسية

التالية:

١- **تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي** ، وهي أحد أهم متطلبات فاعلية نظام التخطيط الاستراتيجي وتتم هذه التهيئة من خلال ما يلي:

• العمل على اقناع اعضاء المنظمة بأهمية وضرورة اعداد الخطة من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط

• التأكد من انتماء اعضاء المنظمة لها، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية عاجلة وأجلة.

• التعرف على الاساليب والادوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

• التعرف على حقيقة الموقف الحال للمنظمة ، زما يتوفر لديها من امكانيات وموارد .

• التعرف على المهارات والقدرات الادارية والفنية لاعضاء المنظمة ومدى ملاءمتها للقيام باعداد الخطة الاستراتيجية

• اعداد القرارات والتوجيهات والتعليمات اللازمة وتوزيعها والتأكد من استيعابها وامكانية تنفيذها.

• التأكد من استعداد اعضاء المنظمة للبدء في تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي.

• وضع آلية تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين بين الوحدات التنظيمية ، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.

• وضع برنامج متكامل بوضع آلية عمل فريق التخطيط.

٢- **توفير المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي** ويتطلب تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بعدة أمور أساسية أهمها:

• العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية.

• المعلومات المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية.

- المعلومات الغير متوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية.
- مصار الحصول على المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة.
- الاجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات.
- الاطراف المعنية والمسئولة عن توفر المعلومات.
- أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات للاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية.
- كيفية الاستفادة من هذه المعلومات وتحديد نظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها.

### ٣- استمرارية التفكير الاستراتيجي:

فاستمرار التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة يمثل أهم الاستثمارات الحقيقية للمنظمة حيث لا تقتصر تصوراتهم واهتماماتهم على مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية بل تعي ذلك لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر لنظام التخطيط الاستراتيجي. ويتطلب تحقيق الاستمرارية في التفكير الاستراتيجي عدد من المقومات منها:

- تصميم وربط نظام الحوافز والمكافآت بإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة. ورسالتها.
- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة الداخلية او الخارجية، ويوجههم بالتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تطوير التنظيم الاداري واعداد الانظمة الادارية ووضع سياسات وقواعد العمل اعتماداً على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الجوانب التنفيذية والشكلية.

### ٤- مدى اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي:

- يتوقف نجاح المنظمة وفاعلية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيه الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي ويتضح ذلك من خلال عدد من المؤشرات منها:
- الوقت الذي تخصص الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي، مقارنة بالوقت الذي يأخذه في تنفيذ الاجراءات ومناقشة الأمور الشكلية والاطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهرياً في اتخاذ القرارات.
  - ادراك اعضاء المنظمة لرغبة الادارة العليا واستعدادها لإعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فاعلية نظام التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة.

- درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل اعباء تكلفة ومخاطر عملية التخطيط الاستراتيجي وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل معها.
- مدى حرص وانضباط الإدارة العليا في حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم لإعداد الخطة الاستراتيجية ومشاركتهم الفاعلة في التحضير لها وتنفيذها بفاعلية.
- ادراك اعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح والمتكامل لما ينتهي اليه اعمال الخطة الاستراتيجية والاستجابة الموضوعية والسريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الاستراتيجية وتحديثها.
- ادراك اعضاء المنظمة لمدى حرص الإدارة العليا على تحقيق التوازن بين اهداف المنظمة ورسالتها من جهة وما تتضمنه من منافع ومزايا لأعضاء المنظمة من جهة أخرى.
- مدى وضوح وحرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المنظمة لاتباع الأسلوب المنهجي والتفكير الاستراتيجي، والتأكد من استمراريته وتطبيقه في كل مراحل عملية اعداد الخطة الاستراتيجية

#### ٥- وجود ادارة استراتيجية: ( القرشي ،٢٠٠٨ : ٣٢ )

- أن التطبيق الناجح للتخطيط الإستراتيجي يتطلب وجود إدارة إستراتيجية تقوم بممارسة الوظائف الرئيسية التالية :
- الاختيار المناسب للقيادات التي تشغل المناصب الأساسية للتطبيق .
  - وضع نظام الدعم الإداري والمالي المطلوب لنجاح تطبيق الإستراتيجيات.
  - تشكيل ثقافة المؤسسة التي تدعم تنفيذ الإستراتيجيات.
  - ممارسة القيادة الإستراتيجية
- #### ٦- تصميم تنظيم مناسب :

يتطلب نجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي تصميم التنظيم المناسب لعملياته ومراحل تطبيقه بما يتلاءم مع حاجات ادارات التعليم ويساير نقص الخبرة في هذا المجال فالتخطيط الاستراتيجي يتطلب وجود نظام متكيف وأن كل نظام متكيف يتطلب استخدام التخطيط الاستراتيجي فالنظام المتكيف هو الذي يمتلك القدرة على توقع المشكلات والأزمات والتغيرات وهو النظام القادر على حل المشكلات ، والقادر على إدارة الأزمات

## ٧- نظام المعلومات الإدارية والمناهج:

إن نظم المعلومات الإدارية هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي والحاضر المتعلقة، بالعمليات الداخلية و الآثار الخارجية ، وتدعم نظم المعلومات عملية التخطيط والإدارة بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ( يونس ، ٢٠٠٩ ص ١١٤ )

١- معوقات تتعلق بالأهداف: أي عدم قدرة المخطط على التحديد الواضح للأهداف المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية .

٢- معوقات تتعلق بالمشاركة : حيث يجب مشاركة جميع أعضاء المؤسسة التعليمية وهذا يأتي من خلال اقتناعهم بعملية التخطيط في جميع مراحلها وتعريفها بأدوارهم حتى يمكن تجنب الارتباك والصراعات

١- معوقات تتعلق بالبيانات : أي توافر هذه البيانات والقدرة على استخدامها وربطها بعملية التخطيط لأنها قد تسبب توقعات غير واقعية أو إعطاء وصف غير دقيق للقائمين على التنفيذ .

٢- معوقات تتعلق بالاعتماد المتبادل : أي أن قدرة المؤسسة التعليمية على التخطيط تتأثر بدرجة كبيرة بالاعتماد المتبادل بين الأقسام الفرعية في المؤسسة .

٣- معوقات تتعلق بالموارد : وتتمثل في عدم تناسب المصادر المخصصة لجهود التخطيط وعدم دقة قياس تكاليف التنفيذ مما يؤدي إلى البحث عن سبل أخرى لتنفيذ أهدافها .

ويرى غنيمه ( ٢٠٠٥ : ٤٤١ - ٤٤٢ ) أن معوقات التخطيط الاستراتيجي تكمن في :  
١- اختلاف البيئة الفعلية عن البيئة المتوقعة : التنبؤ ليس علما من العلوم الدقيقة ، فالخطط التي تقوم على توقعات لا تتحقق تعد خططا فاشلة، وبالتالي فإن القرارات الفجائية أو التضاربات في القرارات يجعل التخطيط أمرا صعبا .

٢- المقاومة الداخلية : الطرق الفرعية لإجاز العمل متأصلة ويصعب تغييرها ، لذلك فإن إدخال نظام التخطيط الاستراتيجي عادة ما يجد ممانعة من أفراد المؤسسة .

٣- ارتفاع تكلفة التخطيط: حيث يتطلب التخطيط بذل وقت وجهد وتكلفة تتمثل في دفع مقابل لإجراء دراسة وبحوث .

٤- الأزمات الحالية : يستخدم التخطيط الاستراتيجي كأداة لتفادي مشكلات وأزمات مستقبلية ولا يستهدف إخراج المؤسسة من أزمة طارئة ، وعندها فإن الوقت الذي يستهلك في التخطيط الاستراتيجي يكمن تخصيصه في التعامل مع المشكلات قصيرة المدى والطارئة.

٥- **صعوبة التخطيط** : يتطلب التخطيط مستوى عال من الخيال والقدرة التحليلية والابتكار ويتطلب عمليات ذهنية متنوعة وهذا يحتاج مواهب إدارية وتطوير، والقدرة على الاختيار وتحسين قدرات المديرين .

٦- **المحددات المفروضة** : وهي ليست نابعة من طبيعة التخطيط الاستراتيجي، مثل تكريس المديرين وقتهم للمشاكل قصيرة المدى وعدم التفكير في المستقبل أو الغرق في الروتين .

### **خصائص التخطيط الاستراتيجي :**

أورد السهلي (٢٠١١: ١٨-١٩) أهم الخصائص التي تدعم دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمات فيما يلي :

- ١- تكوين رؤية مستقبلية تحدد اتجاهات المنظمة ومجالات عملها في المستقبل.
- ٢- توجيه إدارة المنظمة لتشكيل التنظيم الملائم وتوفير الموارد اللازمة لمواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية.
- ٣- منح المنظمة فرص أفضل للمتابعة والتقييم وتعديل الخطط والاستراتيجيات والسيناريوهات بما يكفي للإتقان والإنجاز
- ٤- منح المخططين فرص أوسع لدراسة بدائل أفضل لاختيار التمويل والموارد المالية الأنسب، واختيار الموارد البشرية الأفضل، وتحديد البدائل الأنسب في ضوء ما يستجد أثناء التنفيذ المرحلي
- ٥- تحديد التقنيات الأفضل لتنفيذ التعديلات على خطوط الإنتاج، وتحديد أفضل وسائل التنفيذ في ضوء التطور التقني المتسارع في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد وتضيف .
- ٦- مساعدة المنظمة على معالجة التغيرات في البيئة المحيطة بها والتأقلم معها
- ٧- تزويد المنظمة بإرشادات وتوجيهات حول ما تسعى لتحقيقه.
- ٨- مساعدة المنظمة على حسن توزيع الموارد المتاحة وتحديد كيفية وأولوية استخدامها.
- ٩- تزويد المسؤولين ومرآز اتخاذ القرار بأسلوب وملاحم التفكير في المنظمة .
- ١٠- تقديم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين ومرآز اتخاذ القرار بالمنظمة.
- ١١- زيادة وعي وحساسية المديرين والقادة نحو رياح التغيير والتهديدات المحتملة والفرص المتاحة.

- ١٢- منح المديرين والقادة حرية التعبير عن الرأي، وإتاحة مساحة كافية للإبداع والابتكار بصنع الأحداث والتجاوب معها وليس انتظار ما ستسفر عنه.
- ١٣- تنظيم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات لإدارية المختلفة.
- ١٤- توضيح موقف المنظمة وصورتها أمام الجهات ذات العلاقة وأصحاب المصالح كافة.

### دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ التعليمية

#### متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم :

إن استخدام التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم يجب الا يكون من قبيل التقليد أو الفرض للتماشي مع سياسة معينة فالخطة الاستراتيجية في منظمة ما لا تتناسب و منظمة أخرى ، فجاحها يعتمد على مجموعة من المتطلبات أو الشروط التي ينبغي توفرها ويرى العجمي (٢٠١٣: ص٤١٥) أن متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي الناجح في أي مؤسسة تعليمية هي:

- ١- قرار اجماع من اجل التطوير.
- ٢- التركيز على احتياجات النظام التعليمي.
- ٣- التأكيد على التوافق مع ثقافة النظام التعليمي.
- ٤- تعزيز مشاركة فعالة لكل عناصر النظام التعليمي.
- ٥- تأمين قيادة فعالة للنظام التعليمي.

وتضيف (الكردي٢٠١٠ ص ٤٣) على أن أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي هي مواجهة مقاومة التغيير وذلك لا يتأتى إلا من عدم رضا أفراد المؤسسة عن الواقع الحالي والشعور بالحاجة للتحسين مما يجعل من التغيير عملية ضرورية ومرغوبة وهذه الرؤية تأتي من خلال توسيع نطاق المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لتحقيق نتائج أفضل تتماشى مع متطلبات العصر.

#### أهداف التخطيط الاستراتيجي في النظام التعليمي:

أورد العجمي (٢٠١٣ ص٤١٣) أهدافا عديدة للتخطيط الاستراتيجي في المجال التعليمي منها:

- ١- تغيير اتجاه المنظمة التعليمية.
- ٢- الاسراع بالنمو وتعظيم الفائدة.
- ٣- تركيز المصادر أو الموارد على الأمور المهمة.
- ٤- تطوير التنسيق الداخلي بين الانشطة التعليمية.
- ٥- تطوير عملية الاتصال.



- ٦- الرقابة على العمليات الجارية.
- ٧- الاهتمام بالممارسات المستمرة.
- ٨- تدريب القادة والرؤساء ومن بيدهم اتخاذ القرار.
- ٩- تحثية أو التعامل بشكل أكثر حزمًا مع اصحاب الاداء المتدني.
- ١٠- وضع القضايا الاستراتيجية من الأولوية القصوى.
- ١١- توليد الشعور بالامن الوظيفي لدى الرؤساء والقادة يكون نابعاً عن فهم أفضل للبيئة المتغيرة والتكيف معها.
- ١٢- ايجاد قاعة بيانات صحيحة ودقيقة ليسترشد بها المسؤولين عند صنع القرار.
- ١٣- توفير اطار مرجعي للميزانيات والخطط الاجرائية قصيرة المدى.
- ١٤- مراجعة الانشطة الحالية وفحصها للتكيف والتعديل وفق ما يتطلبه التغيير.
- ١٥- توجيه الانتباه الى التغييرات البنية بغية التكيف معها بصورة أفضل.

#### أهمية التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم :

أشار الحجري (٢٠١١ص ٢٢) إلعدد من الجوانب المهمة عن أهمية التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم هي:

- ١- تحديد مسارات العمل في مجالاته المختلفة.
- ٢- اختصار الوقت والجهد في عملية التنفيذ، واختصار الزمن في عملية التطوير.
- ٣- دراسة الواقع وتشخيص مشكلاته وايجاد التناسق بين العملية التعليمية ومتغيرات المجتمع.
- ٤- مواكبة التنمية الشاملة والاسهام فيها.
- ٥- التنبؤ بالمستقبل وإعداد الخطط طويلة المدى.
- ٦- متابعة العملية التعليمية وتطويرها.
- ٧- الترشيح في الصرف على التعليم وسد مواطن الهدر.
- ٨- ايجاد الانسجام بين التعليم والمجتمع وسد الفجوة بينهما.

#### الجوانب التي يشملها التخطيط الاستراتيجي في العملية التعليمية:

يبين الجندي(٢٠٠٢ص ١٧٥-١٨٥) أن هناك عدداً من الجوانب التي يشملها التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم هي:

- ١- الهيكل التنظيمي: تعني هيكله التعليم النظام الكامل المسؤول عن عملية التعليم بدءاً من الوزارة الى الهيئة التعليمية افاقياً وعمودياً.

- ٢- الهيكلية الادارية لنظام التعليم : ويضم الهيكل الاداري جميع الاداريين الذين يساندون برامج التعليم المستمر ، وما يتبع هذه البرامج من عمليات إدارية متنوعة.
- ٣- الأبنية: ويندرج تحت هذه العنصر بالنسبة لبرامج التعليم الاماكن المعدة لعملية التعليم وهل هي تابعة للتعليم النظامي أم خاصة بالبرامج التي تندرج تحت مسمى التعليم غير النظامي ، وتخطط على ضوء البيانات التي تختص بالنمو السكاني والديموغرافي وتنوع متطلبات البرامج.
- ٤- التجهيزات :وهي ايضا تخطط على أساس النمو السكاني والاحتياجات والمتطلبات مع الاخذ بالاعتبار كافة التغيرات المحتملة وقد تتنوع من تجهيزات قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى وفقاً لمدى الاستفادة منها بالنظر الى متطلبات التعليم.
- ٥- المناهج : وتحددها طبيعة الاحتياجات وتنوعها بين الفئات المختلفة في المجتمع والاهداف والغايات ، والمناهج في عملية التعليم تتميز عن غيرها بمرونتها ومشاركة المستهدفين في بنائها وهي بذلك تتباين وتختلف وفق اختلاف خصائص الدارسين وحاجاتهم ، ولذا توجب على الخطة الاستراتيجية أخذ هذا الجانب بعين الاعتبار واعداد الخطط بناء عليه.
- ٦- الكتاب التعليمي:وهو يرجع لطبيعة الدارسين وخصائصهم ، العمرية والادراكية وطبيعة كل مرحلة.
- ٧- اعداد الكوادر الاشرافية والفنية: ويتضمن ذلك حساب اعداد المعلمين المطلوبين والمشرفين والقادة الاداريين وتأهيلهم واعدادهم بما يتوافق ومتطلبات عملهم وتعاملهم مع الفئة المستهدفة باختلاف شرائحها وخصائصها.

### المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم:

اشارت الكردي(٢٠١٠ ص ٤٥) الى عدد من هذه المشكلات منها:

- ١- مشكلات تتعلق بالاعداد للتخطيط: وهي من اهم المشكلات التي تواجه المخططين في عدم قدرتهم على التحديد الواضح للاهداف ، وسوء تقدير الوقت والجهد والمال المطلوب منذ البداية ، وضعف الدعم المؤسسي لعملية التخطيط ، او عدم الالتزام الكامل بها من قبل الادارة العليا ، كما يتردد العديد من المديرين في صياغة وتحديد أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية اما لعدم قدرتهم على ذلك او خوفهم من الفشل بسبب التنفيذ الخاطئ او الناقص نتيجة ضعف الكفاءة والقدرة ما يعنى تهديداً لمصالحهم وبقائهم في مناصبهم.

٢- **مشكلات تتعلق بالموارد:** فقصور وضعف الموارد المادية والبشرية المتاحة وعدم وجود مصادر متعددة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة يشكل عقبة اساسية امام عملية التخطيط الاستراتيجي بالاضافة الى عدم نوافر نظام للمعلومات يمد المسؤولين بالبيانات المطلوبة عن المؤسسة والبيئة المحيطة بها واذا ما توافرت فعالباً تكون ناقصة او لا تلقى القبول والفهم ، مع عدم امكانية الحصول عليها بالوقت المناسب بالاضافة الى عملية جمعها وتحليلها قد تتطلب وقتاً طويلاً وانفاقاً عالياً.

٣- **مشكلات تتعلق بالمشاركة:** فقد لا يتم اشراك الموظفين والاداريين والقادة في صياغة الخطة وتنفيذها، مما قد يؤثر في دوافعهم وسلوكهم وبالتالي على البيئة الثقافية للمنظمة مما يعرضها لمقاومة داخلية للعملية التخطيطية او للاستراتيجية ذاتها فافتناع المعنيين بعملية التخطيط يعد سندا قوياً لعم الخطة سواء في مرحلة اعدادها او تنفيذها لذا لا بد من اشراكهم في جميع المراحل تجنباً لحالة الارباك والصراعات التي يمكن ان تنشأ اثناء عملية التنفيذ نتيجة لعدم معرفتهم المسبقة بالعملية وتفاصيلها.

٤- **التربد الدائم لاغتنام الفرص الذكية:** من الضغوطات التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية بسبب عملية التخطيط الاستراتيجي تركيز اهتمامها على الحاضر والمستقبل وبقاؤها في حالة تربد دائم لاغتنام الفرص الذكية في الوقت الذي تستعد فيه لاحداث الحاضر.

٥- **الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين:** قد يؤدي التطبيق غير الكفاء وغير الفعال للخطط الاستراتيجية الى بلورة انطباع سيء لدى المسؤولين نتيجة تطوير خطط تشغيلية او اعتماد سياسات لا تتماشى والاستراتيجية المختارة او بسبب المغالاة في وضع معايير الاداء الكمية او الصعوبة في جمع المعلومات والبيانات وتحليلها.

٦- **عدم المرونة في التخطيط والخطط :** قد يفهم التخطيط الاستراتيجي على انه عملية جامدة غير مرنة، فيصبح اداة ضبط وتحكم بالقرارات والاستراتيجيات والادارة والموظفين والمستفيدين بالحاضر والمستقبل مما يؤدي الى اعاقه التغيير بدلاً من ان يكون اداة شاملة ومكاملة لا يصال المنظمة الى مستقبلها المرغوب .

## الأهداف الاستراتيجية للتعليم في رؤية ٢٠٣٠ ودور إدارات التعليم في تحقيقها

أولاً : الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم في برنامج التحول الوطني 2020

- إتاحة خدمات التعليم لكافة شرائح الطلاب
- تحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم
- تحسين البيئة التعليمية المحفزة للأبداع والابتكار
- تطوير المناهج وأساليب التعليم والتقويم
- تعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة
- تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل
- تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم
- رفع مشاركة القطاع الأهلي والخاص في التعليم.

ثانياً : أهداف التعليم في رؤية ٢٠٣٠ م :

- ١- مؤامة مخرجات المنظومة التعليمية مع احتياجات سوق العمل.
- ٢- تزويد الطلاب بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل.
- ٣- ترسيخ القيم الايجابية العربية والاسلامية الاصيلة في نفوس الطلبة.
- ٤- اعداد مناهج تعليمية متطورة ترمز على المهارات الاساسية.
- ٥- ايجاد بيئة تعليمية ايجابية وجاذبة.
- ٦- تمكين الطلاب من ذوي الاعاقة من الحصول على تعليم يضمن استقلاليتهم واندماجهم في المجتمع.
- ٧- تركيز فرص الابتعاث على المجالات التي تخدم الاقتصاد الوطني وفي التخصصات النوعية في الجامعات المرموقة.
- ٨- تطوير دور المعلم ورفع تأهيله.
- ٩- التعاون مع القطاع الخاص غير الربحي لتقديم المزيد من البرامج والفعاليات المبتكرة لتعزيز الشراكة التعليمية.
- ١٠- رفع تصنيف الجامعات السعودية على المستوى العالمي.
- ١١- توجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة.
- ١٢- زيادة اشتراك اولياء الامور والمجتمع في العملية التعليمية.

ثالثاً : أهداف مشتركة مع جهات أخرى:

- ١- العناية بالصحة البدنية والنفسية والاجتماعية للطلبة.
- ٢- التوسع في تأسيس وتطوير المراكز والاندية الاجتماعية والثقافية والترفيهية لكافة فئات المجتمع.
- ٣- اتاحة الفرصة لإعادة تأهيل الطلاب والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية.
- ٤- تعزيز العناية بالتنشئة الاجتماعية للطلبة.

- ٥- تحسين جودة الأنشطة الرياضية والثقافية والتطوعية بجميع أنواعها.
  - ٦- تسهيل فرص تملك القطاع الخاص والمستثمرين لبعض الخدمات التعليمية.
- دور وزارة التعليم في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ :**
- ١- بناء مكتب إدارة الاستراتيجية بما يحقق تحسين الاداء في عمليات التخطيط على مستوى المنظومة التعليمية.
  - ٢- تنفيذ برنامج التحول الوطني وبرنامج خطة التنمية العاشرة.
  - ٣- تنفيذ خطة اعلامية للتعريف برؤية ٢٠٣٠ في الوسط التعليمي ودور التعليم في تحقيقها.
  - ٤- اعتماد المنهجيات العلمية في بناء ومتابعة وادارة المشاريع.
  - ٥- نشر ثقافة قياس وتحسين الاداء في المنظومة التعليمية ودورها في تجويد العمليات وتحسين المخرجات والنتائج.
  - ٦- استقطاب وبناء القدرات المؤهلة في المجالات المختلفة ( ادارة المشاريع المؤشرات ادارة الاستراتيجية)
  - ٧- بناء الانظمة الالكترونية التي تضبط عمليات التخطيط ومخرجاته ومنها) نظام المؤشرات ومستودع البيانات)
  - ٨- تعزيز الشراكة مع القطاعات الحكومية والخاصة لتحقيق برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

#### **أبرز مستهدفات عام 2020 :**

- رفع نسبة الأطفال الملتحقين برياض الأطفال من ١٣% الى ٢٧%.
- خفض نسبة الأمية بين الكبار من ٥٠.٣٢% الى ٢٠.٥%.
- رفع نسبة الطلبة المستفيدين من النقل المدرسي من ٢٨% الى ٤٣.٥%.
- رفع نسبة الطلبة المستفيدين من برنامج ذوي الاعاقة من ٥٨ الف طالب الى ٢٠٠ الف.
- رفع متوسط ساعات التطوير المهني المستكملة لدى المعلمين من ١٠ ساعات الى ١٨ ساعة.
- رفع نسبة المعلمين المتجاوزين لاختبار قياس من ٤٨% الى ٦٥%.

#### **وترتبط بأهداف الرؤية 2030 التالية :**

- ترسيخ القيم الإيجابية وبناء شخصية مستقلة لأبناء الوطن.
- تزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة لموائمة احتياجات سوق العمل المستقبلية
- تنمية مهارات الشباب وحسن الاستفادة منها
- تحقيق التوازن في الميزانية
- التوسع في خصخصة الخدمات الحكومية

- إيجاد بيئة جاذبة للمستثمرين المحليين والدوليين على حد سواء وتعزيز ثقتهم باقتصادنا

**ومن الأهداف التعليمية في رؤية 2030 : تعليم يدفع بعجلة الاقتصاد الوطني :**

- سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل.
- تطوير التعليم العام .
- توجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة .
- إعادة التأهيل ومرونة التنقل بين مختلف المسارات التعليمية.
- 2030 ستصبح 5 جامعات سعودية على الأقل من بين أفضل 200 جامعة دولية.
- 2030 سيحرز طلابنا نتائج متقدمة على متوسط النتائج الدولية في التحصيل العلمي.

**سيحقق ذلك من خلال :**

- إعداد مناهج تعليمية متطورة.
- تطوير المواهب وبناء الشخصية .
- متابعة مستوى التقدم في النتائج عبر نشر المؤشرات التي تقيس مستوى المخرجات بشكل مستمر.
- الشراكات مع الجهات التي توفر فرص التدريب للخريجين.
- المجالس التي تعنى بالموارد البشرية في القطاعات المختلفة .
- قاعدة بيانات شاملة لرصد مسيرة الطلاب من المراحل المبكرة الى المراحل المتقدمة.

**العوامل التي تساعد إدارات التعليم على نجاح رؤية ٢٠٣٠ عند بناء خططها التشغيلية:**

- أن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في النظام التعليمي كما يراها العجمي ( ٢٠١٣ص٤٢٠ ) ترتبط بشكل كامل بتوفر عوامل عديدة لا بد أن تتفاعل وتتكامل في عملها لأجل تحقيق الهدف المنشود من العملية التعليمية هذه العوامل هي:
- ١- قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيدا عن الحدس والتخمين.
  - ٢- أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.
  - ٣- أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمها تفاعلهم عند التطبيق.
  - ٤- أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات الى تنمية وتطوير ذاتها.
  - ٥- أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقصان.
  - ٦- أن تكون الخطة الموضوعية منسجمة مع الاهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور.

٧- أن تركز الخطة على الاولويات في العمل.

٨- أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.

- ٩- المتابعة المستمرة لتصحيح المسار وتقويم نتائج التنفيذ.
- أهم الايجابيات التي تحققها رؤية ٢٠٣٠ لإدارات التعليم لتحقيق أهداف التعليم:
- يمتاز التخطيط الاستراتيجي للنظام التعليمي بعدد من المزايا والايجابيات ذكر منها الحجري (٢٠١١ص ٢٦) عدداً منها:
- ١- يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات التعليمية بالفكر الرئيس لها لتكوين وتقييم الاهداف والخطط والسياسات.
  - ٢- يساعد ادارة التعليم على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها والتي يجب الاهتمام بها.
  - ٣- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه الانشطة الادارية والتنفيذية وتكاملها.
  - ٤- يسهل عملية مراقبة الاداء الوظيفي للمنظمة التعليمية وتقييمه.
  - ٥- يساعد القادة التربويين على صنع قرارات استراتيجية مستقبليّة دقيقة وصحيحة.
  - ٦- يساعد في زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات ووضوح الرؤية.
  - ٧- أن التخطيط الاستراتيجي أحد ادوات التكنولوجيا الادارية الحديثة والتي يتطلب التعامل معها اتقان مهارة التفكير العلمي والتحليل الموضوعي المنظم من اجل الوصول الى قرارات رشيدة وعلمية غير متحيزة ومن اجل اصدار احكام عقلانية ذات رؤية مستقبلية ثاقبة.
  - ٨- تحقيق التوازن بين نتائج التعليم من القوى العاملة المؤهلة واحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المدى القصير والبعيد.
  - ٩- تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية بين المواطنين جميعهم وتمكينهم من مواصلة تعليمهم بالمراحل التعليمية المختلفة وفق امكانياتهم وقدراتهم وميولهم ومطالب نموهم حتى يتمكنوا من ممارسة ادوارهم الاجتماعية المتوقعة منهم في مجتمعهم .
  - ١٠- تحقيق التوازن في الانفاق المالي على التعليم ليس فقط في التعليم بمستوياته المختلفة بل يتعدى ذلك ليحقق التوازن بين قطاع التعليم والقطاعات الاقتصادية الاخرى.
  - ١١- تقديم الخدمات التعليمية العادلة والمتكافئة للمواطنين سواء في التعليم الرسمي او غير الرسمي او التعليم في المدن او القرى او تعليم الذكور او الاناث.
  - ١٢- مواجهة مشكلات البحث عن العمل التي اصبحت ظاهرة اجتماعية واقتصادية تؤثر سلباً على الاستقرار السياسي والاجتماعي وخاصة في الدول النامية.
- التحديات التي قد تواجه إدارات التعليم في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ :
- ١- ضعف البيئة التعليمية المحفزة على الابداع والابتكار.
  - ٢- ضعف المهارات الشخصية ومهارات التفكير الناقد لدى الطلاب.
  - ٣- ضعف بيئة الاستثمار في التعليم الاهلي وغياب الخدمات التي تدعم قيام صناعة تعليم ماهرة.
  - ٤- قلة توفير الخدمات والبرامج التعليمية لبعض الفئات الطلابية.
  - ٥- الصورة النمطية السلبية تجاه مهنة التعليم.

٦- تدني جودة المناهج والاعتماد على طرق تدريس تقليدية ، وضعف مهارات التقويم لدى المعلمين.

**وهذه التحديات** لن تكون عائقاً للوصول للاهداف في ظل التوجه الرسمي لتجاوز جميع العقبات التي تواجه الوزارات او الجهات الحكومية الاخرى في تحقيق اهداف الروية ومنها وزارة التعليم ممثلة بادارات التعليم التابعة لها باعتبارها جهات تنفيذية لتحقيق تلك الاهداف

**فقد جاء في** بيان نشرته وكالة الأنباء السعودية الرسمية أنه "استنادا إلى تكليف مجلس الوزراء لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، بوضع الآليات والترتيبات اللازمة لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، قام المجلس بتطوير نظام حوكمة متكامل، لضمان مأسسة العمل ورفع كفاءته وتسهيل تنسيق الجهود بين الجهات ذات العلاقة، بما يمكن المجلس من المتابعة الفاعلة".

الأدوار والمسؤوليات:

أولاً- على مستوى رسم التوجّهات والاعتماد:

• مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية:

بناء على تفويض مجلس الوزراء، يتولى المجلس وضع الآليات والترتيبات اللازمة لتحقيق "رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠"، ويشمل ذلك رسم الرؤى والتوجّهات والبرامج والرفع بها، والبت فيما يطرأ على البرامج والمبادرات من تعديل أو تحديث، كما يتولى المجلس البت فيما من شأنه إعاقه تحقيق البرامج التنفيذية لأهدافها فيما يقع ضمن اختصاصاته.

• اللجنة المالية:

تتولى اللجنة وضع وتحديث آليات اعتماد تمويل البرامج والمبادرات بما في ذلك تطوير إطار النفقات متوسطة المدى، كما تتولى اللجنة إعداد وتحديث الآليات التفصيلية التي يتم من خلالها اعتماد المتطلبات المالية للبرامج والمبادرات ويشمل ذلك دراسة المتطلبات المالية للبرامج والمبادرات وتخطيط التدفقات النقدية لها والرفع بشأنها.

• الفريق الإعلامي بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية:

يتولى الفريق الإعلامي في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية ترسيخ الصورة الذهنية لـ"رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠"، ويشمل ذلك توحيد الرسائل الموجهة للرأي العام وتصحيح ما قد يكون خاطئاً منها وتطوير الخطط الإعلامية لـ"رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠" والبرامج التنفيذية المرتبطة بها لإطلاقها للجمهور تعزيزاً لمبدأ الشفافية.

ثانياً- على مستوى تطوير الاستراتيجيات:

• اللجنة الاستراتيجية بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية:



تتولى اللجنة الاستراتيجية في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية مسؤولية تقديم الدعم في الشؤون الاستراتيجية للمجلس، بما في ذلك اقتراح صياغة الاستراتيجيات المحققة لـ "رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠"، وترجمتها إلى برامج تنفيذية، ومتابعة تنفيذها، وذلك من خلال إشرافها على مكتب الإدارة الاستراتيجية، ودراسة كل ما يرفعه المكتب إليها. كما تتولى اللجنة كذلك دوراً هاماً في حل العوائق والمشكلات التي تواجه تنفيذ الاستراتيجيات والبرامج والمشروعات المحققة لتوجهات المجلس من خلال البت فيما يرفعه إليها مكتب الإدارة الاستراتيجية أو القيام برفعه إلى المجلس للبت فيه. وتعد اللجنة اجتماعاتها بدعوة من رئيسها مرة واحدة كل ثلاثة أشهر على الأقل، أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك بحسب ما يقدره رئيس اللجنة.

- مكتب الإدارة الاستراتيجية في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية: يتبع مكتب الإدارة الاستراتيجية للجنة الاستراتيجية حيث يمثل المكتب الذراع التنفيذية لها. ويتولى المكتب دراسة وتحليل سبل ترجمة "رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠" إلى خطط وبرامج تنفيذية ومن ثم الإشراف والمتابعة المستمرة على تقدم تلك الخطط والبرامج التنفيذية، ومدى تحقيقها لمستهدفاتها من خلال التقارير الواردة إليه، وتحديد الفجوات والرفع إلى اللجنة الاستراتيجية بشكل دوري بما يرى ملائمة من توصيات. كما يتولى المكتب دوراً هاماً في تذليل العقبات والمشكلات التي تُصعد إليه ودراسة أسباب تأخر أو تعثر المبادرات (إن وجدت) وإعداد ملف متكامل سعياً نحو إيضاح الحقائق وتقريب وجهات النظر والبت فيها أو رفعها إلى اللجنة الاستراتيجية في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية للنظر في شأنها.

- مكتب إدارة المشروعات في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية: يتولى المكتب مسؤولية متابعة المشروعات والقرارات التي يصدرها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ويشمل ذلك مدى تحقيق أهداف والتزامات "رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠"، وما يراه المجلس من أولويات أو مبادرات نوعية ضمن البرامج التنفيذية الساعية لتحقيقها. ويشمل ذلك التأكد من تطبيق منهجيات إدارة المشروعات وتقسيمها إلى محافظ وتحليل الاعتماديات والمخاطر المرتبطة بذلك بما يدعم تحقيق النتائج المرجوة. كما يتولى المكتب مسؤولية متابعة سير المعاملات من وإلى المجلس والعكس، ويقوم المكتب بالتواصل مع الجهات في هذا الصدد لجمع التقارير الخاصة بذلك والتي تمكنه من متابعة التنفيذ وإدارة المخاطر ويشمل ذلك تعريف التحديات وتصعيدها ومتابعة مدى التزام الجهات ذات العلاقة بالتعاون وقيامها بمسؤولياتها وتسهيل تنفيذ البرامج، والرفع لمكتب الإدارة الاستراتيجية بشكل دوري.

- وزارة الاقتصاد والتخطيط: تمثل الوزارة الجهة الداعمة للجهات ذات العلاقة والأجهزة الحكومية في التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي، وذلك بناء على توجيه من مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية أو في حال طلب الجهات ذلك. كما توفر الوزارة المعلومات اللازمة من بيانات

وإحصاءات ودراسات إلى الجهات ذات العلاقة، وتعمل على موازنة الخطط القطاعية والمناطقية بين الجهات ذات العلاقة.

• مركز الإنجاز والتدخل السريع:

يمثل المركز الذراع الداعمة لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في عمله مع الجهات التنفيذية بغرض تحقيق "رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠" وذلك من خلال تقديم الدعم في تصميم المبادرات وإنجازها وتنفيذها. كما يتدخل المركز بناء على توجيه من مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في حال التعثر في تنفيذ أي من المبادرات المشمولة في البرامج التنفيذية المحققة لـ "رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠". ويقوم المركز برفع تقارير دورية للمجلس حول البرامج والمشروعات والمهام التي تم تكليفه بها.

ثالثاً- على مستوى الإنجاز:

• الجهات التنفيذية:

الجهات التنفيذية "الرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠" من وزارات وهيئات وأجهزة حكومية هي المعنية في المقام الأول بتطوير وتنفيذ البرامج والمشاريع والمبادرات، وتنسيق الجهود والتعاون مع الجهات الحكومية الأخرى في سبيل تحقيق النتائج المرجوة. كما يكون رئيس كل جهة هو المسؤول الأول عن الإنجاز وحل الإشكالات والتحديات الداخلية التي تعيق تحقيق الأهداف وإنجاز المبادرات ويشمل ذلك رفع التقارير وتوفير المعلومات للجهات ذات العلاقة.

• المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة:

يناط بالمركز تعزيز الشفافية لجميع الأطراف ذات العلاقة عبر متابعة مدى التقدم الحاصل في تنفيذ البرامج والمبادرات وتحقيق المستهدفات، وقياس مستوى التقدم بشكل دوري، بما في ذلك التحقق من مدى التزام الجهات بتحقيق الأهداف الوطنية المشتركة وإبراز أي تعثر أو تأخير في تقدم تنفيذ المبادرات والرفع بذلك إلى الجهات ذات العلاقة بشكل مستمر. كما يتولى المركز إشراك المجتمع في متابعة أداء البرنامج والأجهزة المعنية من خلال نشر لوحات مؤشرات الأداء وتقارير دورية مدققة، بحسب نظامه الداخلي وبالتنسيق مع الفريق الإعلامي، حول مختلف البرامج التنفيذية المحققة لـ "رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠" كما يعمل المركز كذلك على بناء وتفعيل آليات متابعة وقياس أداء الأجهزة العامة ضمن الجهات المنفذة للبرامج والمبادرات.

آلية التصعيد:

نظراً إلى أهمية وجود آلية واضحة لحل الإشكالات التي قد تواجه التنفيذ وتصعيد كل ما من شأنه أن يعوق تحقيق الأهداف المرجوة ضمن منظومة حوكمة "رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠"، فقد أتمت آلية تضع مسؤولية حل العوائق على الأجهزة التنفيذية في المقام الأول، وتعزز من تحمل تلك الجهات لمسؤولياتها، وترفع درجة إحاطة الجهات المعنية بأسباب تأخر أو تعثر تنفيذ المبادرات، وتفعل دور المساءلة

والمحاسبة في حال تطلب الأمر ذلك. ويتم ذلك وفق مستويات متعدّدة بحسب عمق وتعقيد المشاكل والفترة الزمنية اللازمة لحلّها، حيث تقع مسؤولية التصعيد على كل جهة في مستويات التصعيد أدناه، بناءً على ما يتطلبه حل المشكلة وبشرط ألا تتجاوز مدّة حل العوائق وتفاديها في أي جهة أسبوعين وبمتابعة من مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وتهدف هذه الآلية إلى رفع كفاءة الإنجاز وسرعة حل المشكلات، وفقاً للآتي:

• المستوى الأول:

يتم حل العوائق والتعامل معها داخل الجهة المنفذة للبرامج والمبادرات وبإشراف مباشر من رئيس الجهة (مثال: الوزير المختص) ويعوّل على رئيس الجهة حل معظم المشاكل التنفيذية في هذا المستوى وذلك قبل تصعيدها إلى مستوى أعلى في حال كان ما يعوق التقدم لا يقع ضمن إطار صلاحياته.

• المستوى الثاني:

يطلب من مكتب الإدارة الاستراتيجية التابع لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية المشاركة دراسة الموضوع وإعداد ملف متكامل سعياً نحو إيضاح الحقائق وتقريب وجهات النظر والحصول على المعلومات اللازمة لذلك من جميع الجهات ذات العلاقة سعياً نحو حل العوائق المصعّدة له. ولا يتم الرفع إلى اللجنة الاستراتيجية إلا عند تعذر معالجة ما يعيق تقدم الإنجاز على هذا المستوى.

• المستوى الثالث:

تقوم اللجنة الاستراتيجية بالبت فيما يرفع لها من مكتب الإدارة الاستراتيجية ضمن اختصاصاتها، وفي حال تعذر ذلك، قد ترى اللجنة الحاجة إلى رفع الموضوع إلى مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية للبت فيه.

• المستوى الرابع:

يعرض الموضوع على مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية للبت فيه. فروية ٢٠٣٠ تؤكد على حوكمة برنامج التحول الوطني بالتنسيق المستمر بين مختلف الجهات والتحسين المستمر ورفع معايير الرقابة ومتابعة الأداء مع تطبيق أفضل الممارسات العالمية في تطبيق الاستراتيجيات وتشمل متابعة مؤشرات الأداء وتطبيق مفهوم التدخل السريع على مستوى الجهات الحكومية في حال تعثر تنفيذ المبادرات. من هنا يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي وسيلة علمية وعملية مهمة تهدف الى تنظيم الموارد والامكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الغايات وفقاً للاهداف المنشودة بما يحقق اعلى مستوى من الجودة وباستخدام امثل للكلفة والوقت وينطلق من استقرار الحاضر واستشراف المستقبل لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية.

أن المتغيرات العميقة والسريعة في البيئة الداخلية والخارجية للتعليم استوجبت تغييرات جوهرية في اساليب التخطيط التربوي التقليدية مما ادت الى ضرورة تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي الذي يستهدف تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات التعليمية لاستقراء الفرص

المتاحة والمخاطر المحتملة وتحليل القدرات الذاتية لتحديد نواحي القوة والضعف والتوصل الى البدائل واحداث التنسيق والتعاون بين جميع الانشطة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة التعليمية وتحقيق غاياتها .

أن اختيار اسلوب التخطيط ومنهجه لا يقل اهمية عن توظيف عملية التخطيط نفسها ، اذ ان تحديد المنحى انطلاقاً من فلسفة تخطيطية واضحة يهيئ فرصة اكبر للنجاح في العمل التخطيطي، مما يجعل منه قاعدة للعمل المؤسسي واداة لترشيد القرار التربوي وتوجيهه. أن الاخذ بالتخطيط الاستراتيجي هو السبيل لمواجهة تلك التحديات اذ يعد التخطيط ضرورة انسانية حتمية لمجابهة المشكلات ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية عن طريق وضع استراتيجيات محددة للتعامل مع الاحداث وتحقيق المرونة في التعامل مع المتغيرات المتسارعة في مجالات الحياة ، فالتخطيط الاستراتيجي يسمح بالتغيير المستمر للخطط بما يستجيب للظروف المتغيرة وبما يحقق مردودية عالية ونتائج افضل نتيجة لوضوح الرؤية من خلال تحليل البيئية الداخلية والخارجية.

التوصيات:

- 1- وضع هيكل تنظيمي جديد يتلائم مع الوظائف القيادية المستحدثة في متابعة تنفيذ خطة التحول الوطني ورؤية ٢٠٣٠ ، ويتم إقراره من جهات عليا، لتعزيز الدور القيادي في تأدية مهامه
- 2- نشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي في كل إدارة تعليم تشمل أعضاء بمختلف التخصصات، على أن يكونوا جميعاً مؤهلين أدائياً حسب آلية التخطيط الاستراتيجي ورؤية المستقبلية لتحقيق التوازن بين الوضع الحالي والوضع المأمول.
- 3- الاهتمام ببرامج التدريب ، وتنمية القيادات في مجال التخطيط الاستراتيجي للراقي بالمستوى المهاري للقيادات لتنفيذ الخطط بكفاءة عالية .
- 4- استقطاب الكفاءات الإدارية المؤهلة إدارياً، للعمل في مجال التخطيط الاستراتيجي لدعم العمليات الإدارية في ادارات التعليم.
- 5- إجراء الدراسات، والبحوث العلمية لحل المشكلات الرئيسية التي قد تواجه الادارات في تنفيذ الرؤية بأسلوب علمي من واقع هذه المشكلات ، ووضع الخطط الاستراتيجية المناسبة لحلها.
- 6- ضرورة شمول الخطط الاستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومؤشرات اداء محددة ، والمراجعة الدورية لها .
- 7- الاهتمام باستخدام وتطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي، ودعمه بمتطلبات النجاح لأنه يسهم في تنمية الفكر الإداري لدى مسؤولي ادارات التعليم مما يساعد في تحقيق الرؤية لاهدافها .

## المراجع

- ١- جرجر، إبراهيم البشير عبد الحميد، (٢٠١٥م) متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي: المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - مصر مج ٦، ع ١٤
- ٢- الجندي، عادل السيد (٢٠٠٢): الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي رؤية معاصرة ، ، الرياض ، مكتبة الرشد .
- ٣- حافظ، محمد صبري، و السيد البحيري (٢٠٠٦) : تخطيط المؤسسات التعليمية ، عالم الكتب، القاهرة
- ٤- الحجري ، سالم بن محمد (٢٠١١) اهمية التخطيط الاستراتيجي في عملية التطوير التربوي، رسالة التربية عمان العدد ٣١ ص ص ١٤-٢٩
- ٥- حسين ، حسن مختار: (٢٠٠٢) تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية العدد ٦ جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٦- الدجني ، إياد علي(٢٠١١): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمشق.
- ٧- الدلبحي، سيف بن جريبع(٢٠٠٣) واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة لتعليه المياه المالحة السعودية في المملكة العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض.
- ٨- دهيش، خالد بن عبدالله، وآخرون : الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية، ٢٠٠٩، الرياض، مكتبة الرشد.
- ٩- الفيروزبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب(٢٠٠٣) القاموس المحيط الطبعة الثانية، دار احياء التراث العربي. بيروت.
- ١٠- القطامين، أحمد (٢٠٠٢) التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام ، مجلة العلوم لاقتصادية المجلد ١٨ ، العدد الثاني ص ص ٧٤-٣٧ ، ديسمبر ، ٢٠٠٢.
- ١١- غنيمه ،محمد متولي : (٢٠٠٥) ، التخطيط التربوي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن.
- ١٢- القرشي، زين بنت عبدالكريم عامر(٢٠٠٨)التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة
- ١٣- العامودي ،علي بن حسين بن أحمد (٢٠١١)درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة ام القرى.
- ١٤- العجمي، محمد حسنين (٢٠١٣): الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق ، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
- ١٥- الغزالي:(٢٠٠٠) كرمه ماجد التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا .ماجستير ، جامعة اليرموك الاردن.
- ١٦- غنيم عثمان ، (٢٠٠٦) ، التخطيط أسس ومبادئ عامة الطبعة الأولى دار الصفاء ، للنشر والتوزيع : عمان.

- ١٧- السهلي ، فيحان غازي: متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من اضرار الكوارث، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الامير نايف العربية للعلوم الامنية، ٢٠١١م.
- ١٨- صبري ، داليا خالد (٢٠١٠) العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على اداء المنظمة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
- ١٩- الضمور ، موفق محمد: واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن رسالة دكتوراة غير منشورة الاكاديمية العربية الاردن ٢٠٠٨.
- ٢٠- الشاعر، عدلي داود محمد (٢٠٠٧) معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة.
- ٢١- الكردي ، رنا داوود 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 ، فلسطين.
- ٢٢- يونس ، نزيه حسن(٢٠٠٩م): توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ،
- ٢٣-وزارة التربية والتعليم (١٤١٨)الدليل التنظيمي لإدارات التربية و التعليم في المحافظات