

# استهلال

قال عز وجل:

{ أَفَمَنْ يَمْشِي مُكَبًّا عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ  
يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ }

سورة الملك الآية (22)

# إهداء

إلي روح والدي الكريم رحمه الله وغفر له وأسكنه فسيح جناته.

إلي من وقفت بجانبني دوما والدتي الغالية أطال الله عمرها، وأدام عليها  
الصحة والعافية.

إلي زوجي رفيق مشواري الذي ساندني أثناء الدراسة بجهد وعطائه.

إلي أبنائي الأعتاء زهرة عمري وأملي المتجدد: أحمد، أمامة، فاطمة،  
ياسر، حفظهم الله ورعاهم وبارك فيهم ونفع بهم الإسلام والمسلمين.

إلي أخواني وأخواتي الأعتاء الذين كانوا عوناً لي في إنجاز هذا العمل  
جزاهم الله خير الجزاء.

إلي صديقاتي وزميلاتي الذين كان لهم أثراً طيباً في نفسي بارك الله فيهن.

إلي مديري ومديرات المدارس الثانوية بولاية الخرطوم تقديراً لعظمة  
المسؤولية التي يحملونها.

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل تقديراً واحتراماً

الباحثة

## شكرو تقدير

الحمد لله العظيم الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، عزيز الثناء، جليل العطاء، ربنا لانحصي ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك، والصلاة والسلام على النبي المعلم، الذي أوصانا بالشكر، وعلمنا البر، وزين بالإسلام أخلاقنا، فجزاه الله عنا خير الجزاء، وأتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل بروفيسير/ علي خالد مضوي، الذي أشرف على إخراج هذا العمل من غير سأم أو ملل، فكان للعطاء قريناً ولوالدي الكريمين، لدعائهما ورضائهما، وإلى زوجي الذي صبر بصمت الواصل بالأجر وإلى أبنائي الأعتاء وإلى كل من قدم لي خدمة لإنجاز هذا البحث من أساتذة محكمين، فقدموا توصيات مفيدة. وأخيراً شكري الخالص لكل من خصني يوماً بدعائه.

الباحثة

## المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على علاقة التخطيط الإستراتيجي بفاعلية الإدارة المدرسية بولاية الخرطوم وفحص العلاقة بين وجود توجهات إستراتيجية ( رؤية، رسالة، أهداف) وبين زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بولاية الخرطوم والتعرف على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي (البيئة الداخلية والخارجية) وبين زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بولاية الخرطوم، والكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لأفراد العينة، كما سيتم التعرف على أثر متغيرات الدراسة : الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي، في هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتجميع البيانات من مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث شملت الدراسة على (144) استبانة، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتم إجراء التحاليل الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة بواسطة صدق الاتساق الداخلي وطريقة ألفا كرونباخ من طرق حساب الثبات وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة وخلصت الدراسة لنتائج أهمها: قلة تطبيق مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي في مدارسهم وذلك ناتج من قلة إعدادهم للخطط التطويرية وتنفيذها ومتابعتها، قصور المعرفة النظرية حول مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ومداخله ونماذجه، ضعف كفايات التقييم للأوضاع الراهنة، ومدى خطورة التهديدات، وما ترتب على ذلك من عدم دقة التحليل والتشخيص، قلة الدعم المادي والمعنوي من مؤسسات المجتمع المحلي لدعم الخطة الإستراتيجية، ندرة عدد الخبراء والمختصين في الإدارة العليا في مجال التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

ومن أهم التوصيات التي توصي بها الدراسة: تشجيع مديري المدارس لتطبيق للتخطيط الاستراتيجي في مدارسهم، وذلك بإعدادهم للخطط التطويرية وتنفيذها ومتابعتها، زيادة خبرة مديري المدارس بخطوات التخطيط الاستراتيجي وذلك بتكثيف الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي، الاهتمام بالدعم المادي والمعنوي من الإدارة العليا و مؤسسات المجتمع المحلي لدعم الخطة الإستراتيجية، توفير عدد من الخبراء والمختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي المدرسي في الإدارة العليا.

## **Abstract**

The research aims at investigating the relationship of the strategic planning with the effectiveness of the school administration in Khartoum State, and to examine the relationship between the existence of strategic attitudes (vision, message, objectives) and the increase of the effectiveness of the school administration in Khartoum state, and to get acquaintance with the relationship between the environmental strategic analysis (the internal and external environment) and the increase of the effectiveness of the school administration in Khartoum state, and to reveal the constraints of the application of the strategic planning for the members of the sample. Likewise, the research opted to know the impact of the variables of the study: gender, years of service the academic qualification, and the number of the training courses in the field of strategic planning. The researcher adopted in the study the descriptive method for the data collection from the secondary schools' principals in Khartoum state. The questionnaire was used as a tool for the study as it comprised (144) questionnaire forms, where the arithmetic average and the standard deviation were calculated. The statistical analysis were conducted through the use of the statistical package for social sciences program (SPSS). Likewise, the validity and reliability of the questionnaire were confirmed through the questionnaire consistency coefficient and Alpha Cronbach methods for the calculation of the reliability in order to find the questionnaire reliability coefficient. The study arrived at findings and the important ones are the lack of the application of the strategic planning by the schools' principals in their schools and this is resulting from the paucity of the preparation of the development plans, their implementation and follow-up, the deficiency of the theoretical knowledge on the concepts, approaches and models of the strategic planning, the weakness of the adequacies of evaluation of the current situations, and the extent of the gravity of the threats, and the consequences resulting there-from of the inaccuracy and diagnosis, the paucity of material and moral support from the local community organizations for the support of the strategic plan, the scarcity of the number of the experts and specialists in the top management in the field of scholastic strategic planning.

Among the important recommendations of the study is to encourage the schools' principals for the application of the strategic planning in their schools through their preparation of the development plans, their implementation and follow-up to increase the experience of the schools' principals with the strategic planning steps by the intensification of the training courses in the field of strategic planning, to pay attention to the material and moral support from the top management and the local community organizations for the support of the strategic plan, the provision of a number of experts and specialists in the field of the strategic planning in the top management.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	من هدي القرآن الكريم
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
2	أهداف الدراسة
3	أهمية الدراسة
3	أسئلة الدراسة
4	فروض الدراسة
4	حدود الدراسة
5	مصطلحات الدراسة الإجرائية

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي المدرسي	
6	التخطيط
8	مستويات التخطيط
11	الإستراتيجية
13	التخطيط الاستراتيجي
14	التخطيط الاستراتيجي المدرسي
16	الإدارة الإستراتيجية
16	خصائص التخطيط الاستراتيجي المدرسي
20	أهمية و فوائد التخطيط الاستراتيجي المدرسي
24	أساليب التخطيط الاستراتيجي المدرسي
25	مراحل التخطيط الاستراتيجي
39	مهارات التخطيط الإداري المدرسي
47	معوقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي
المبحث الثاني: الإدارة المدرسية	
55	مفهوم الإدارة التربوية
57	مفهوم الإدارة التعليمية
57	مفهوم الإدارة المدرسية
59	أهمية الإدارة المدرسية ووظيفتها
61	أهدافا لإدارة المدرسية
62	خصائصا لإدارة المدرسية الناجحة
63	الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية
72	صفات ومسئوليات مدير المدرسة
82	معوقات الإدارة المدرسية

المبحث الثالث : الدراسات السابقة	
87	الدراسات السابقة التي اهتمت بالإدارة المدرسية
101	الدراسات السابقة التي اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي
122	التعقيب على الدراسات السابقة
126	وجهالتشابهبينالدراسة الحاليةوالدراساتالسابقة
129	أوجهالاختلافبينالدراسة الحاليةوالدراساتالسابقة
131	أوجهالاستفادةمنالدراساتالسابقة
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية	
132	منهجالدراسة
132	مجتمعالدراسة وعينتها
135	أدواتالدراسة
136	صدقوثباتالاستبانة
139	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع :	
عرض وتحليل البيانات وعرض مناقشة النتائج وتفسيرها	
141	عرض وتحليل المجال الأول: رسالة المدرسة
144	عرض وتحليل المجال الثاني : الرؤية المستقبلية للمدرسة
147	عرض وتحليل المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية للمدرسة
149	عرض وتحليل المجال الرابع: البيئة الداخلية للمدرسة
152	عرض وتحليل المجال الخامس: البيئة الخارجية للمدرسة
155	عرض وتحليل المجال السادس: معوقات التخطيط
160	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
162	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
163	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
164	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

165	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
166	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
167	النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
<b>الفصل الخامس</b> <b>أهم النتائج والتوصيات والمقترحات والدراسات المستقبلية</b>	
177	أهم النتائج
177	التوصيات
178	الدراسات المستقبلية
179	المراجع
الملاحق	

## قائمة الجداول

الصفحة	المحتوي	رقم الجدول
132	توزيع مجتمع البحث حسب المدرسة والمحلية	1
133	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	2
133	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3
134	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	4
134	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	5
134	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم بفكرة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارسهم	6
135	توزيع محاور ومجالات وعدد فقرات الاستبانة	7
136	درجات مقياس ليكرت	8
137	يبيّن معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة	9
138	يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة	10

141	تحليل فقرات المجال الأول: (رسالة المدرسة)	11
144	تحليل فقرات المجال الثاني: (الرؤية المستقبلية للمدرسة)	12
147	تحليل فقرات المجال الثالث: (الأهداف الاستراتيجية للمدرسة)	13
149	تحليل فقرات المجال الرابع: (البيئة الداخلية للمدرسة)	14
152	تحليل فقرات المجال الخامس: (البيئة الخارجية للمدرسة)	15
155	تحليل فقرات المجال السادس: (معوقات التخطيط)	16
160	يوضح إختبار (ت) لجميع فقرات المجال (رسالة المدرسة)	17
162	يوضح إختبار (ت) لجميع فقرات المجال (الرؤية المستقبلية)	18
163	يوضح اختبار (ت) لجميع فقرات المجال (الأهداف)	19
164	يوضح اختبار (ت) لجميع فقرات المجال (البيئة الداخلية)	20
165	يوضح إختبار (ت) لجميع فقرات المجال (البيئة الخارجية)	21
166	يبين حساب اختبار (ت) لجميع فقرات المجال (معوقات التخطيط)	22
169	يوضح إختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في الاتجاهات ومتغير النوع	23
171	يوضح إختبار ((أنوفا)) تحليل التباين الاحادى لمعرفة الفروق بين متغير المؤهل الاكاديمي	24
173	يوضح إختبار ((أنوفا)) تحليل التباين الاحادى لمعرفة الفروق بين متغير الخدمة	25
175	يوضح إختبار ((أنوفا)) تحليل التباين الاحادى لمعرفة الفروق بين متغير عدد الدورات التدريبية	26

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوي	الرقم
10	العلاقة بين مستويات منظومة التخطيط التربوي	شكل (1)
31	تصور نايت لعلاقة الرؤية بتوجيه التخطيط الاستراتيجي	شكل (2)

## قائمة الملاحق

المحتوي	رقم الملحق
الاستبانة في صورتها الأولية قبل التحكيم	1
الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم	2
قائمة بأسماء السادة المحكمين	3
تسهيل مهمة باحث موجه للسادة مديري التربية والتعليم بالمحليات السبع	4
إحصائية عدد المدارس الثانوية بولاية الخرطوم (أكتوبر 2014م)	5