

درجة امتلاك قادة المدارس في محافظة جدة
لكفايات التخطيط الاستراتيجي
من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية

إعداد

أ/ محمود صلاح سليمان العباسي

إدارة التدريب والإبتعاث بتعليم جدة -
المملكة العربية السعودية

درجة امتلاك قادة المدارس في محافظة جدة لكفايات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية

أ/ محمود صلاح سليمان العباسي^١

أولاً- المقدمة النظرية:

تزايدت الدعوات إلى الإصلاح الإداري في القرن الحادي والعشرين، بتداعيات عصر العولمة وما فيه من تغيرات وتطورات سريعة وثورة معلوماتية، وانفجار معرفي وتطور تقني وما نتج عن ذلك من تحديات في كافة المجالات لن يبقى فيها إلا الأصلح والأكفأ في مجاله، إن معيار الصلاحية والكفاءة يعتمد على مدى صنع هذه التغيرات والتعايش معها، الأمر الذي يجعل تحقيق الأهداف يستوجب القدرة على التكيف والتأقلم مع البيئة المحيطة لضمان الاستمرار والتطور والبقاء، والقدرة على المنافسة، وبالتالي لا بد من البدء بالتخطيط البعيد المدى واعتماده وذلك لمواجهة التحديات والاستعداد للمستقبل.

حيث أصبح التخطيط للتربية حاجة ماسة لدى المؤسسات التعليمية لتحقيق التنمية، فلم تعد التربية مجرد نقل للتراث، وإنما هي بالدرجة الأولى وسيلة لتغيير الحاضر وعلم بناء المستقبل (ابوعيشه، ٢٠٠٧، ٢٠) وفيما يتعلق بمجال التربية والتعليم فقد أصبح كغيره من المجالات يشهد تطوراً وتوسعاً كبيراً من الصعب التنبؤ بالمستقبل، أو رسم خريطة للطريق لمساره. فتزايد عدد المطالبين لعمليات التخطيط، حيث تجلت أهمية تبني التخطيط الذي يستجيب للتغيرات، مما أدى إلى ظهور التخطيط الاستراتيجي الذي شاع استخدامه على نطاق واسع في الفترة الأخيرة من القرن العشرين، لدورها الفعال في تنمية وتطوير التعليم بإجراءاته ومؤسساته وأهدافه، وقد بدا واضحاً أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها على الكثير من المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً (Wheelen and Hunger, 1998, 38).

ويشير صائغ (٢٠٠٥، ٥٠) إلى أن التخطيط الاستراتيجي أصبح في الوقت الحاضر من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الأهداف، فلا تكاد تخلو اليوم

١ محمود صلاح سليمان العباسي: الباحث يعمل بإدارة التدريب والابتعاث بتعليم جدة - المملكة العربية السعودية، وطالب دكتوراه قسم إدارة وتخطيط - جامعة أم القرى.

مؤسسة تربوية في الدول المتقدمة من خطة إستراتيجية، وعلى مستوى المدارس الثانوية لكل مدرسة خطة تشغيلية على مستواها مشتقة من إستراتيجية التعليم ككل، بل إن التخطيط الاستراتيجي أصبح من أبجديات عمل المنظمات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص يتمثل في بناء الخطة التشغيلية للمدرسة والتي تُشتق من الخطة الاستراتيجية.

ولقد تبين أن هناك ضعفاً عاماً في واقع التخطيط المدرسي بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، كما أشارت إليه دراسة الحبيب (١٩٩٦، ٣٨) واتضح فيها ضعف إدراك القادة والمديرات للتسلسل العلمي لمراحل التخطيط، وأولويات عناصر التخطيط وتبين قصوراً في الفهم لمعنى التخطيط، وفيما يجب أن يكون عالية التخطيط مستقبلاً، وافنقارهم للمعلومات والكفايات اللازمة للتخطيط السليم.

والتخطيط بعامة والتربوي خاصة منذ بداية القرن العشرين والى نهايته مر بمراحل متعددة تطورت من خلاله مفاهيم التخطيط وعملياته واتجاهاته وآلياته وأنواعه، إلى أن وصل اليوم إلى نوع يعرف بالتخطيط الاستراتيجي. والتخطيط الاستراتيجي كما يراه كوفمان خياراً يعتمد على النظرة المستقبلية ويسعى إلى إبداع مستقبل أفضل، وذلك بتشجيع الشركاء في التربية بالانضمام لبعضهم في تحديد وانجاز النتائج والمساهمات المهمة، كما يمكن أن يساعد في التحرك بشكل منظم تجاه خلق عالم أفضل (الكرخي، ٢٠٠٩، ٢١). كما أن التخطيط الاستراتيجي يعبر عن دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود "فالإستراتيجية تعد فن وعلم تحديد القوى الأساسية القادرة على تحقيق الأهداف الكبرى وأساليب تعبئتها وتحريكها لتحقيق هذه الأهداف" (ابن دهيش والشلال، وخالد، وعبد الرحمن ورضوان وسامي، ٢٠٠٩، ٢١١).

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي لب عمل أية مؤسسة، فمن دون إطار عمل إستراتيجي لن تعرف في أي اتجاه ستسير ولماذا تسير، ووصفه الجندي (٢٠٠٣، ١٥٤)، بأنه عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط

الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجية، وبصورة تتحقق من خلالها الأهداف المرسومة ونوع الجهد التخطيطي المطلوب، وزمن توقيته وآلية تنفيذه وتحديد الفرد أو الجهة التي ستنولى تنفيذه وكيفية معالجة النتائج، بالإضافة إلى انه عملية تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي قد تحدث في البيئة.

وأضاف الحر (٢٠١٠، ٢٤) فوائد أخرى لتفعيل التخطيط الاستراتيجي منها التعامل مع المعطيات والتحديات بطريقة منهجية، وتحديد رؤية مستقبلية للمؤسسة مع أخذ الواقع في الاعتبار، ومعرفة اتجاه سير المؤسسة وحركتها مع التأكيد على البناء المؤسسي والعمل الجماعي وتوحيد الجهود، وإيجاد التوازن بين احتياجات البناء الداخلي للمؤسسة للإنتهاء برسالتها وتطلعاتها. وأشار العويسي (٢٠٠٣: ٥) أن التخطيط الاستراتيجي من أصعب الأمور التي تواجه قائد المدرسة، بمتابعة التغيرات السريعة في العلم والمعرفة وطرق التعليم والتعلم وتزويد الطلاب بها تعتبر من ضروريات عصر المعرفة، مما يتطلب من قائد المدرسة وعياً بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأساليبه ومنهجيته. وبالرغم مما أشار إليه عطوي (٢٠٠١، ٢٠١) من أن التخطيط المدرسي وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية وليس غاية في حد ذاته، إلا أن الكثير من القادة يتعاملون معه كغاية، وبمجرد الإنتهاء من وضع خطته المدرسية في بداية العام يضعها في الدرج ولا يخرجها إلا إذا طلبها المشرف الزائر للتأكد من وجود سجل للخطة الإستراتيجية ضمن السجلات الأخرى المطلوبة. وقد يكون الأمر متعلق بدرجة امتلاك القادة لكفايات التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي لا بد من تحديد امتلاك القادة لهذه الكفايات.

ثانياً- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أدرك المسؤولون في الإدارة العليا لوزارة التربية والتعليم أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه وسيلة مهمة لتحقيق غايات التعليم، ولهذا قررت الوزارة وجود خطة إستراتيجية لكل مدرسة مدتها ثلاث سنوات تنفرع منها خطة تشغيلية لكل سنة دراسية (تعميم رقم ٣١/٣١٥٧٢٦٩٩ بتاريخ ٣١/٥/٢٨هـ والتعميم رقم ٣١/٣١٦٥٧٤٧٤ في تاريخ ٣١/٦/١٢هـ)، ومن أجل ذلك قامت بعقد دورات تدريبية تكسب قادة المدارس مهارة التخطيط وكلفت مكاتب التربية والتعليم بمتابعة وتقييم الخطط الإستراتيجية للمدارس واستلام نسخ من تلك الخطط لمراجعتها، وتعديل ما يحتاج منها إلى تغيير. وعلى الرغم من وجود خطط إستراتيجية لكل مدرسة ثانوية، وتوفر الخطط التشغيلية التي يعدها قائد المدرسة لكل سنة ويرسل

نسخة منها لمكتب التربية والتعليم التابع له، إلا أن كثير منهم من خلال عمل الباحث لا تُفَعَّل هذه الخطة وبات الهدف من وجودها هو إرضاء المسؤولين وتقديمها حينما تطلب منه.

وتبين للباحث من خلال عمله بالتدريب أن أهداف وبرامج الخطط التدريبية لتنمية كفايات التخطيط الإستراتيجي المعدة تسير في اتجاه، والمدرسة تسير في اتجاه آخر، وهناك فجوة كبيرة حددت إحساس الباحث بالمشكلة التي تعود الى مشكلات تتعلق بدرجة امتلاك القادة لكفايات التخطيط بشكل عام ومهارات التخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، وهذا ما تبين من نتائج دراسات سابقة أكدت على وجود مشكلات بكفايات التخطيط التربوي كدراسة الطلحي (٢٠١٠) في مدارس الذكور والحبيب (١٩٩٦) والمبعوث (٢٠٠٥) حيث تبين بعض السلبيات والقصور في أداء القيادات المدرسية في المدارس بالتعليم العام ومنها ضعف إمام قائد المدرسة بأساليب التخطيط الذي يؤدي الى الروتين وكثرة العمل الإداري وبعض التعقيدات البيروقراطية، وجمود اللوائح والأنظمة وعدم تطويرها لمواكبة متطلبات العصر مما يجعل المدرسة في صورتها التقليدية. وأشارت دراسة العوين (٢٠٠٦) إن المفهوم الاستراتيجي في تخطيط التعليم العام يبرز في بعض العمليات، وإن لم يكن تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي بمفهومه العلمي متضح، ودلت نتائج دراسة الكريدا (٢٠٠٩) على أنه لم يأخذ موضوع واقع العمليات التخطيطية في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية كفايته من الدراسة والبحث، ويرى الباحث أن قادة المدارس يحتاجون في هذا الوقت الذي كثرت فيه المسؤوليات وتعددت المهام المناطة بهم، وتعددت وتنوعت المشاريع الوزارية المطبقة في الميدان التربوي، إلى ممارسة أساليب إدارية حديثة ومتطورة تساعد على السيطرة على العمل وتنفيذ المطلوب بكل دقة، والتغلب على جميع المشكلات والمعوقات التي تواجه تنفيذ هذه الأعمال، لذلك الاصل ان يستخدم قائد المدرسة التخطيط الاستراتيجي كخيار استراتيجي في ظل هذه الظروف، ومحاولة السيطرة والتغلب على المعوقات التي تعترض تطبيقه، وصولاً إلى بيئة تعليمية تحقق الأهداف يعمل فيها قائد المدرسة والمعلمين وجميع العاملين كفريق عمل واحد بعيداً عن الانفرادية في اتخاذ القرارات منعاً لظهور مشاكل في رسم الخطط

والإجراءات المتبعة أثناء التنفيذ وصولاً لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة بأيسر الطرق المتاحة. وبالتالي تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

(١) ما درجة امتلاك قادة المدارس الثانوية لكفايات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة جدة؟

(٢) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك قادة المدارس الثانوية لكفايات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة)؟

ثالثاً- أهداف الدراسة:

- الكشف عن مهارات التخطيط الاستراتيجي الممارسة وبالتالي تشخيص الواقع الحالي لاستخدام هذه الكفايات.

- الكشف عن الفروق في امتلاك قادة المدارس الثانوية لكفايات التخطيط الاستراتيجي التي تعزى الى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

رابعاً- أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

- تسهم هذه الدراسة في مساندة جهود وزارة التربية والتعليم لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوية بتشخيص الواقع الحالي لدرجة امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي اتخاذ القرارات بناء على ما تكشف عنه نتائج الدراسة من جوانب القوة أو الضعف.

- يستفيد من هذه الدراسة قادة المدارس الثانوية من خلال تزويدهم بالكفايات اللازمة امتلاكها للتخطيط الاستراتيجي.

- يستفيد من نتائج هذه الدراسة مشرفو الإدارة المدرسية من خلال إعطائهم تصوراً واضحاً عن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية، وبالتالي العمل على تنميتها بالمستقبل حسب ما تتوصل إليه النتائج من تشخيص للوضع الحالي.

خامساً- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: درجة امتلاك قادة المدارس الثانوية لكفايات التخطيط الاستراتيجي.

- الحدود البشرية: معلمي المدارس في المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة جدة.

- الحدود المكانية: مدارس البنين بالمرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة جدة.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٣٧-١٤٣٨ هـ.
- سادساً- مصطلحات الدراسة:

الكفايات: في اللغة عرّفت كما ورد في لسان العرب (ابن منظور، ٢٠٠٥، ج ١٥: ٢٢٥) "الكفاية مؤنثة كفاه كفاية، وهي تدل على كفاية الشيء، فيقال يكفيه كفاية أي: سد حاجته وجعله في غنى عن غيره أي أن الكفاية هي: الاكتفاء والاستغناء.

وعرّفت الكفاية في شكلها الكامن أنها" القدرة التي تتضمن مجموعة من المهارات والمفاهيم والاتجاهات التي يتطلبها عمل ما؛ بحيث يؤدي أداءً مثالياً. وهذه القدرة تصاغ في شكل أهداف تصف السلوك المطلوب، بحيث تحدد هذه الأهداف مطالب الأداء التي ينبغي أن يؤديها الفرد. أما في شكلها الظاهر فهي الأداء الذي يمكن ملاحظته وتحليله، وتفسيره، وقياسه؛ أي أنها مقدار ما يحققه الفرد في عمله" (الناقعة، ١٩٩٧م، ١٢).

ويعرف اللقاني والجمل (٢٠٠٣، ١٩٨) الكفاية بأنها تصف الحد الأدنى للأداء عندما يصل أي فرد إلى هذا الحل فإن هذا يعني ان الفرد وصل الى حد يساعده على أداء هذه الكفاية"، وعرفها الأحمد (٢٠٠٥م، ٢٤٢) بأنها: "مجموعة المعارف والمهارات والإجراءات التي يحتاجها المعلم للقيام بعمله، بأقل قدر من الكلفة والجهد والوقت، والتي لا يستطيع بدونها أن يؤدي واجبه بالشكل المطلوب، ومن ثم يُعد توافرها لديه شرطاً لإجازته في العمل". وتُعرّف إجرائياً بأنها المهارات المعرفية والادائية اللازم امتلاكها من قبل القائد المدرسي بالمرحلة الثانوية بمجال التخطيط الاستراتيجي.

التخطيط الاستراتيجي:

عبارة عن تصور للمستقبل قائم على إدراك قائد المدرسة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية في مدرسته بهدف الانتقال من وضع المدرسة الحالي إلى وضع أفضل متوقع في المستقبل من خلال تحليله للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، ليميز بالرؤية الشاملة والكاملة والمجال الزمني وهدفه ليس

مجرد الإصلاح أو التعديل بل التغيير الجذري ليضع قائد المدرسة أمام تصور مبدع مفكر (شبلق، ٢٠٠٦، ٦١).

كفايات التخطيط الاستراتيجي: وهي تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الرؤية وإعداد الرسالة وتحديد الاهداف العامة والاجرائية ومهارات التنفيذ ومهارات الرقابة والتقويم (السكرانة، ٢٠١٠، ٩٠) وتعرف اجرائياً بأنها الدرجة التي يسجلها المستجيب من المعلمين على اداة الدراسة المعدة لقياس درجة امتلاك كفايات التخطيط الاستراتيجي.

سابعاً- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أ. المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي:

عرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه بحث علمي يستشرق آفاق المستقبل التربوي والتعليمي المحتمل والممكن ويستعد لمواجهتها لتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ القرارات المناسبة بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ (عباس، ٢٠٠٥، ١٦). ويمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية فكرية منظمة واعية تستطيع من خلال المؤسسة أن تتعرف بمختلف الوسائل العلمية على وضعه الحالي ومستقبلها المحتمل ثم تحدد عدد من الإستراتيجيات بهدف اختيار أحدهما أو بعضها وفق ضوابط علمية مهنية وتنفيذها بعد تأهيل وإعداد الكوادر الماهرة لتكون قادرة على التنفيذ (الجبوري، ٢٠١٠، ٣٠). وعرفه الدرييري وعلي (٢٠١١، ١٤) التخطيط الاستراتيجي بأنه: "تحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة، من خلال وضع أهداف واضحة، وموضوعية تستهدف الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة".

ومن خلال التعريفات السابقة فإن التخطيط الاستراتيجي المدرسي في الأهتمام بالنظرة المستقبلية للمدرسة، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، واستثمار جميع الموارد المتاحة ووضع وتحديد أهداف استراتيجية للمدرسة واضحة ومحددة.

ويتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها وفقاً لما أورده كل من السكرانة (٢٠١٠، ١١٣) والصيرفي (٢٠٠٩، ٩٤) وابن دهيش (٢٠٠٩، ١٦) بالاتي:

- الآثار الطويلة الأجل: حيث يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المؤسسة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
- المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لإغراض معرفة واقع المؤسسة إلا انه ينطلق أهداف المستقبل.
- الترتيب للخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي انه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وانه يترتب البرامج التنفيذية حسب أولوياته وأهميته.
- الشمول والتكامل: وهذا يتطلب أن تتعرف الإدارة على المتغيرات البيئية المحيطة (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية) لكي توضح الاعتبارات عند اتخاذ القرارات.
- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ: حيث أن تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ أو العكس تعتبر من خصائص التخطيط الاستراتيجي.
- الواقعية: حيث أن كل أهداف التخطيط الاستراتيجي يجب أن تكون واقعية وممكنة التحقيق.
- أهداف التخطيط الاستراتيجي بعيدة المدى وبالتالي فإنه يصبح عملية مستديمة.
- أنه تخطيط طوعي يأتي الالتزام فيه من الأطراف المنفذة بعد مشاركتها في وضع أسسه وتوضيح أهدافه، وطاقاته ومن ثم في إقراره وتبني تفاصيله.

- أن يفقد لاتخاذ قرارات، وتسمى اجراءات، فهو ليس وثيقة مكتبيه للحفظ ولا وثيقة شكلية للعرض وإنما وثيقة رسم مسار المؤسسة وتبني عليها أعمال وإجراءات.
- أن يكون مزدوج التركيز للداخل والخارج، بحيث يسعى لتحسين استغلال الموارد وتطوير العمليات، وبالتالي تجويد المخرجات.
- ويسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن أن نجملها فيما يلي كما ذكرها ابن دهبش وآخرون (٢٠٠٩، ٢١٨) والصيرفي (٢٠٠٩، ٩٥).
- زيادة التواصل والتفاعل بين المؤسسة والمجتمع لزيادة الوعي المجتمعي.
- تحسين عملية ومناخ صياغة القرار وتطوير مناخ العمل.
- الإسراع بالنمو وتعظيم الفائدة.
- الاهتمام بالممارسات المستمرة.
- وضع القضايا الاستراتيجية في بوابة اهتمام الإدارة العليا.
- قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة.
- خلق قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين كي يتمكنوا من وضع قرارات رشيدة.
- توحيد إطار مرجعي للمرئيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى.
- توفير التحليلات الموقفية، والمخاطر لبيان إمكانية المؤسسة في ضوء جوانب القوة والضعف لديها.
- تصميم خريطة تبين الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة وآلية تحقيق ذلك.
- والتخطيط الاستراتيجي هو الجانب الأول من العمليات الإدارية، لتعيين وتطوير الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، لأنها تعتمد من خلال هذا التخطيط إلى ترجمة ما اختارته من دراسات أو توجهات إلى أفعال وأحداث، وذلك من خلال التحليلات الدقيقة للموقف الراهن، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة فيه، ومن خلال إقرارها لمجموعة من الأهداف الرئيسية والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها، وذلك حتى تتحقق رؤية المؤسسة ورسالتها، وترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها (مدبولي، ٢٠٠١، ٣٤).
- ومن ناحية أخرى فإن التخطيط الاستراتيجي يعطي المنظمات الفرصة للتعرف على عوامل قوتها وضعفها، وتحليلها واغتنام الفرص المتاحة، والتنبيه

للتحديات المحتملة للتقليل من أثارها، وذلك باتخاذ القرارات المناسبة لتحريك مواردها، واستثمارها بالطريقة العلمية (الجبوري، ٢٠١٠، ٤٤) وتمكن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة كما أشارت الحريري (٢٠٠٧، ٢١٧) على النحو التالي:

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف الرئيسية.
 - تشجيع الهيئات الإدارية على ترجمة هذه الأهداف وتحويلها إلى واقع.
 - الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات.
 - تحقيق التكامل والتنسيق.
 - تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات.
 - السيطرة على مشاكل التنفيذ.
 - تخفيض المخاطر المتوقعة.
 - تنظيم الخبرات وهندسية الإمكانيات بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة وعدم الوقوع في الأخطاء.
 - يزيد من فاعلية مدير المؤسسة وفريق عمل التخطيط بحيث تتضح الأهداف وتتعدد مما يساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة.
- ومن ناحية أخرى يُعد استخدام التخطيط الاستراتيجي في المدارس عملية ضرورية وليس عملية ترفية نظراً لأنه يؤدي إلى رفع وتحسين الكفاءة في الأداء في هذه المدارس بالإضافة إلى انه يتناسب ومتطلبات الإدارية التي تسعى إليها كل الوزارات والهيئات الآن وتتضح أهمية ذلك من خلال ما أشار إليه عباس (٢٠٠٥، ١٩) وهي:

١. يرفع درجة وحساسية قادة المدارس للتغيرات والفرص والتحديات المحيطة بهم.
٢. يؤدي إلى زيادة درجة الإبداع والابتكار لدى قادة المدارس لما يتطلبه في فكر علمي وخطوات متنسقة في تنفيذه.
٣. يزود التخطيط الاستراتيجي المدارس بالفكر الرئيسي لها وهذا الفكر الرئيسي هو من أهم العناصر داخل المدرسة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل الأهداف، الخطط، والسياسات.

٤. يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المدرسة أو في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.

٥. يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمدرسة.

ب. كفايات التخطيط الاستراتيجي:

هنالك العديد من كفايات التخطيط الاستراتيجي صنفها كلاً من المغربي وغبريبة (٢٠٠٦، ١١٩) بالكفايات المتعلقة في:

١. كفايات تحديد رسالة وأهداف المؤسسة.
٢. كفايات تحديد الخصائص والسمات العامة للمدرسة
٣. كفايات تحديد البيئة الحالية وإعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية.
٤. كفايات مراجعة الموارد والتركيز على جوانب الضعف والقوه الداخلية.
٥. كفايات بناء الاستراتيجيات البديلة والتكنيكات والتصرفات الأخرى.
٦. كفايات تقييم واختبار الاستراتيجيات.

وفيما يلي تفصيلاً للكفايات من خلال ما تناولته الأدبيات وفي ضوء ما تم التركيز عليه بالدراسة الحالية كما يلي:

أولاً- كفايات تطوير الرؤية المستقبلية:

تعد عملية إعداد الرؤية المستقبلية للمؤسسة المرحلة الأولى والهامة في عملية التخطيط الاستراتيجي، فبدون أن تحدد المؤسسة لنفسها فكراً ومفهوماً محدداً والذي يمكن أن يميزها عن مثيلاتها من المؤسسات فأنها تفقد القدرة على التركيز والتوجيه لأنشطتها، ويمكننا القول أن الرؤية تمثل: تخيل الوضع المثالي للمؤسسة في المستقبل البعيد في ظل التعقيدات والتغيرات البيئية المتسارعة والمتلاحقة (المغربي وغبريبة، ٢٠٠٦، ٦٩) ومن ابرز الكفايات التي يمكن التدريب عليها بالرؤية كما ذكرها كلاً من الكرخي (٢٠٠٩، ٨٢) والدرديري وعلي (٢٠١١، ١٠٢) تنمية مهارات وكفايات قادة المؤسسات التعليمية لاكتساب الكفايات التالية:

(١) القدرة على صياغة الرؤية المستقبلية بحيث تتسم بما يلي:

- واقعية: أي ممكنة التحقيق وليست خيالية.
- صادقة: تتكلم عن النوايا الحقيقية للمدرسة.
- صياغتها حسنة: عباراتها متماسكة وبلاغية وجميلة.
- مفهومة: بسيطة وواضحة وسهلة الفهم لأول وهلة.
- مناسبة ولائقة: تتلاءم مع المفاهيم العامة للمجتمع وقيمه وتتسجم مع همومه.
- طموحة ومتحدية: جريئة تدعو للتغيير نحو الأفضل غي مترددة في مواجهة التحديات.
- موجّهة: أي ترسم التوجهات نحو المستقبل فتقود المؤسسة نحو أهدافها
- مختصرة: لا تحتوي على عبارات مطولة لكي تسهل مهمة قراءتها وحفظها وتداولها.
- متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها.
- متوقّدة: تثير الهمم وتعبئ الطاقات وتشجع العمل الجماعي.
- جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين.

(٢) تنمية الكفايات المعرفية المتعلقة في مكونات الرؤية: من خلال إكساب قادة المدارس المعرفة والمهارة التي يستطيع من خلالها صياغة الرؤية التي ترسم المعالم الواضحة لصورة المدرسة في المستقبل منسجمة مع ما تراه وتؤمن به وزارة التعليم.

(٣) إكساب قادة المدارس مهارات صياغة الرؤية من حيث:

- مهارات الصياغة المتعلقة بالمعنى: بحيث لا تكون عبارات حماسية، وان تكون خالية من الغموض وتكون واضحة حسب احتياجات المدرسة، بحيث تشمل رسالة عن المعلم، المتعلم، الإدارة المدرسية.
- مهارات الصياغة المتعلقة بمستوى المفهومية: لا تكون الرؤية عبارة عن مجموعة من الفقرات الرنانة، أو الجمل الجوفاء.

- **مهارات عامة في صياغة الرؤية** وتشمل: شاملة: يجب أن تشمل رؤية المؤسسة جميع جوانب العملية التعليمية، وقابلة للتنفيذ وقابلة للتحقيق وصفة الديمومة.

ثانياً- **كفايات القدرة على صياغة رسالة المؤسسة:**

إذا كانت رؤية المؤسسة هي عبارة عن الفلسفة العامة لها وتحدد كذلك المسار العام الذي يسعى لتحقيقه في المستقبل فإن رسالة المؤسسة هي التي تترجم الرؤية تجعلها أكثر ارتباطاً بالواقع وتكون أكثر تحديداً ووضوحاً، وتعبّر رسالة المؤسسة عن جوهر وروح المؤسسة الذي يمكن أن يتمثل في الغايات والأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. وتعرف الرسالة بأنها تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة أو المدرسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات أو المدارس الأخرى (عباس، ٢٠٠٥، ٤٥) وتشمل الكفايات بصياغة الرسالة القدرة على وضع وتحديد الرسالة في المدرسة وتستكمل شروط الجودة التي يتعين توفرها في الرسالة الجيدة، بحيث يظهر فيها:

- تعرض مقاصد وتوجهات المؤسسة بطريقة تكسب فيها الدعم والمساندة للجهود التي قطعتها.
- تكون مختصرة يسهل تذكرها أو حفظها.
- تكون قابلة لترجمتها إلى سياسات.
- تحتوي على عناصر القوة لدى المؤسسة مما يمكنها من شق طريقها بين المؤسسات الأخرى.
- تحتوي على فلسفة المؤسسة وقيمها وصفاتها المميزة.
- تحرص على تماسك المؤسسة وترابط عناصرها.
- تبقى علاقاتها بالبيئة التي تعمل بها قوية وثابتة.
- خاليه من الكلمات الغريبة والعامية.
- تحرك جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة.

ويضيف السكارنة (٢٠١٠، ص ١٨٠) خصائص أخرى منها:

- ١- **تكون طموحة:** حيث ينبغي إيصالها إلى العاملين على مستويين: المستوى العقلي والإدراكي ومستوى عواطفهم ومشاعرهم.
- ٢- **واضحة:** بحيث يستطيع الفرد أن يراها وان يتصورها في مخيلته حتى يمكن العمل على تحقيقها.

- ٣- أن تصف مستقبل أفضل: فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئاً يريدونه وليس شيء يبيدهم الآن.
- ٤- أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير، وان يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملة، ولا سطحية باهته، ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرؤها، وتدفعه إلى العمل، كما أن هذه الكلمات ينبغي أن تعكس قيم المؤسسة التي تريد إرسالها.
- وبالإضافة إلى ما تم ذكره من توفر الخصائص والمميزات والشروط المطلوبة في الرسالة فلكي ترتقي إلى منزلة الرسالة الجيدة، فإن هناك بعض العناصر التي يتعين أن تحرص عليها الرسالة الجيدة بأخذها بعين الاعتبار وهي:
- ١- أن تؤكد عن النتائج وليس الوسائل.
 - ٢- أن تبرز الجهود والمساعي التي تبذل لتحقيق الأهداف.
 - ٣- أن تكون الأفعال المستخدمة فيها للمثابرة والتواصل وليس لإظهار النوايا (الكرخي، ٢٠٠٩: ١٠٣).

كما تشمل الكفايات مجال الرسالة الإلمام بالمهارات المعرفية والادائية بمكونات الرسالة: مثل تحديد المستفيدين والخدمات ونطاق تقديم الخدمات وتنسم ببقاء وديمومة المدرسة وتشمل البعد التكنولوجي، وتقوم على فلسفة وسياسة نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية، بحيث تعكس صورة المجتمع ويظهر فيها المعلمين والطلاب وطموحات مشتركة.

ثالثاً- كفايات القدرة على تحديد الأهداف الاستراتيجية: وتشمل القدرة على ما يلي:

- تقيس الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه.
- تمثل وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
- تكون نتيجة يمكن تحقيقها في إطار موضوعي قابل للقياس والتحقق.
- تتحدد في إطار زمني يمكن خلاله تحقيق النتيجة المنشودة.
- تكون مرشداً لاتخاذ القرارات حيث تمثل الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها العامل الحاسم في تحديد القرارات المناسبة للمواقف التي

تواجهها فضلا عن تفسير سبب تأثير المؤسسة بالظروف المحيطة مما يؤدي بالنهاية إلى ارتباط القرارات بالأهداف.

- تساعد الإدارة العليا في وضع المستويات التالية فوضع الأهداف في تخزين مراكز المسؤولية فالأهداف تحقق من خلال إدارات وإفراد محددين يتم تحديد مسؤولية كل منهم بناء الأهداف في تفويض السلطة فالأهداف الدقيقة والواقعية تساعد في التفويض الجيد للسلطة وحسن التنسيق بين المهام المختلفة.
- تسهم في بيان نوعية العلاقات الداخلية والخارجية حيث تساعد الأهداف في توضيح العلاقات البيئية للوحدات الفرعية بالمدرسة وعلاقتها إجمالاً بالمجتمع الخارجي.
- تسهم في وضع معايير القياس إذ تعتمد على الأهداف غالبا في تقييم الأداء وكفاءة الإدارة أيضا. إذ تساعد الأهداف في تقييم الأداء، وان لكل مؤسسة ظروفها التي قد تجعلها تركز على بعض هذه الأهداف أكثر من غيرها.
- يتوفر فيها الربط بينها وبين الرؤية والرسالة، وتعتبر عن النتائج النهائية وتتعامل مع القضايا الحيوية للمدرسة
- تنسم بقدرتها على التحدي بواقعية وبقاؤها تحت السيطرة وتعكس نوايا مؤكدة وليس نوايا احتمالية.
- تكون قابلة للقياس: وهذا يعني أن الهدف لا بد أن يوضع لتحقيق شيء وعليه يمكن التعرف ببساطة ودقة ووضوح على هذا الشيء، وبذلك نستطيع قياس مدى تحقيق الهدف.
- قابلية للتحقيق: فليس للهدف أي معنى إذا تعذر تحقيقه وعليه لا بد من ملاحظه كل الظروف المحيطة بالمؤسسة ومدى ملائمتها وكفايتها على تحقيق الهدف.

رابعاً - كفايات التحليل الاستراتيجي: وتشمل ما يلي:

- القدرة على اجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة من خلال تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف ببيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المدرسة في بيئتها الخارجية، والتحليل الاستراتيجي يعني فهم المدرسة ببيئتها

- الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، (حمدان وإدريس، ٢٠٠٧: ٧١).
- القدرة على معالجة المشاكل العالقة بصورة صادقة وصريحة.
 - القدرة على اكتشاف فرص نجاح المدرسة.
 - القدرة على تحديد مواطن التغيير الممكنة.
 - القدرة على المرونة بالخطة في إطار الخطة الإستراتيجية.
 - القدرة على توضيح الاتجاهات الرئيسية للمدرسة.
 - تنظيم المعلومات وربطها بالمشاكل التي تتناولها عمليات تحليل الواقع.
 - اكتشاف القوى المحركة للمدرسة.
 - القدرة على وضع الأهداف الإستراتيجية الفرعية.
 - القدرة على تحديد عناصر القوة والضعف والواقعية عند إجراء تحليل البيئة.
 - التمييز بين ما عليه المؤسسة في الوقت الحاضر وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل.
 - توافر الوضوح الكامل في تحليل عناصر البيئة والابتعاد عن المناطق الرمادية
 - تحليل الواقع مختصر وبسيطاً بعيداً عن التعقيد.
 - التحليل موضوعياً يتجنب التحيز.
 - القدرة على الفهم الدقيق للبيئة وعناصر القوة والضعف في مكوناتها الإمكانية للإدارة العليا بجعل اختياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ آخذة بنظر الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.
 - القدرة على دراسة الإمكانيات والقدرات البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية المتاحة للمدرسة
 - تعرف الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات التعليمية المماثلة والتي تعمل في نفس المستوى التعليمي.

- معرفة مجالات القوة وتحديدها وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق مناسبة لتدعيمها مستقبلا بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استثمار الفرص ومواجهة التهديدات أو المخاطر البيئية الخارجية.
- تشخيص مجالات الضعف كي يمكن وضع آليات عمل معاصرة للتغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.
- القدرة على تحقيق الترابط بين مجالات القوة ومجالات الضعف في ضوء نتائج التحليل الداخلي الاستراتيجي للمؤسسة فضلا عن الترابط بين مجالات الفرص والتهديدات في ضوء نتائج التحليل الخارجي الاستراتيجي للبيئة المحيطة بالمؤسسة بما يساعد على الاختيار العلمي السليم للاستراتيجيات الفعالة.
- القدرة على التمييز بين عناصر القوة والضعف في تحليل البيئة الداخلية.
- القدرة على الوقوف على أثار المتغيرات الخارجية في المؤسسة والعوامل المسيطرة لها واتجاهاتها.
- القدرة على تحديد التهديدات والمشاكل والمخاطر التي تحملها البيئة الخارجية للمؤسسة خلال الفترة القادمة والتي يتعين عليها السعي المتواصل لتضييقها إلى اصغر مستوى ممكن.
- القدرة على تحديد الفرص وكيف تستطيع المؤسسة تعظيم الفوائد الممكن الحصول عليها منها.
- القدرة على وضع الأهداف الإستراتيجية للمدرسة.
- القدرة على وضع الخطة التنفيذية والبرامج المكونة لها.
- القدرة على تحديد الموارد المالية المتاحة والمطلوبة لتمويل الخطة التنفيذية
- القدرة على تحديد نطاق عمل المدرسة ومساحة نشاطها.
- خامساً - كفايات تنفيذ الخطة الإستراتيجية: وتشمل ما يلي:**
- القدرة على تقديم رؤية واضحة في تعبيرها عن نظرة المدرسة لمستقبلها المنشود وهذا ما يساعد على فهم الطريق الذي تنفذه الخطة الإستراتيجية لبلوغ أهداف الإستراتيجية وأهداف المجتمع.
- القدرة على صياغة أهداف شاملة تصف القضايا التي تهتم بها المدرسة والتي تحل الصدارة في تطلعاتها نحو الحالة الجديدة التي تريدها.

- القدرة على صياغة أهداف فرعية توضح الأنشطة والأهداف القصيرة المدى التي تنفذها المدرسة لبلوغ الأهداف العامة.
 - اعداد إجراء تحليل دقيق لجوانب القوة والضعف في عناصر البيئة الداخلية للمدرسة
 - اعداد إجراء دقيق للفرص والتهديدات في عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة
 - معرفة الظروف والمشاكل التي قد تعترضها ولديها استعداد جيد ومسبق لمواجهة الظروف والمواقف الصعبة.
- سادساً- كفايات الرقابة والمتابعة الإستراتيجية:** وتشمل ما يلي:
- العمليات الداخلية تكون من خلال مراقبة وتقييم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمدرسة التي تتضمن رؤية حاضر الخطة الإستراتيجية ومستقبلها.
 - ادراك التغيرات المستمرة بالمدرسة تتطلب استمرار فحص المطابقة بين المدرسة والتغيرات الخارجية، لذلك فهي تتضمن تعديل عمليات المدرسة لحماية نفسها إزاء التهديدات الخارجية التي من المحتمل أن تزداد وتوفير استثمار فرص خارجية جديدة.
 - الالمام في الأنشطة الرقابية ضرورية لمعرفة مواطن الخلل والضعف في الأداء وكذلك قدرة المدرسة على انجاز أهدافها بكفاءة تعدد إغراض الرقابة وأهميتها في المؤسسات.

ثامناً- الدراسات السابقة:

أجرى القرني (٢٠١٢) دراسة هدفت الكشف عن مهارات التخطيط الاستراتيجي المتضمنة في الخطة الاستراتيجية في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، والتعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي كما يراها مديرو تلك المدارس استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف وعددهم ١٠٤ تم بناء استبانة اشتملت على مهارات التخطيط الاستراتيجي ومحور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، واسفرت النتائج عن تأييد جميع قادة المدارس حول توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي عند إعداد الخطة الاستراتيجية بدرجة عالية، كما تبين وضوح مفهوم التخطيط

الاستراتيجي بدرجة عالية في اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات والدرجة الكلية، للاستبانة تعزى إلى متغير المؤهل (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) وإلى المؤهل التربوي ولسنوات الخدمة.

وأجرى ابو ختلة (٢٠١١) دراسة هدفت التعرف على درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم من وجهة نظر قادة المدارس وسبل تطوره. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاداة الاستبانة وعدد العينة ٣٠ مديرا ومديرة وكانت النتائج أن درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم بصورة عامة كبيرة، وأكدت على اهمية استشراف افاق المستقبل لتحسين مستوى تحصيل الطلبة وتطوير العملية التعليمية وتوفير بيئة تعليمية خالية من العنف، والتأكيد على انسجام رؤية المدرسة برسالتها وتحديد التهديدات والمخاطر التي تؤثر على مستوى تحصيل الطلبة، وأكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أجرى السبيعي (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس لكفايات التخطيط الاستراتيجي في محافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي وتصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (٦٠) فقرة وقد تكونت عينة الدراسة من جميع قادة المدارس الثانوية بمدينة الدوادمي وعددهم (٤٦) مديراً. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس لكفايات التخطيط الاستراتيجي عالية وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات قادة المدارس لمدى ممارستهم لكفايات التخطيط (إدارة الذات، الأهداف، الاتصال، التغيير، العمليات، العلاقات مع المستفيدين) تعزى لمتغير (المؤهل، سنوات الخبرة).

وهدف دراسة مير (٢٠١٠) إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة جدة لكفايات التخطيط الاستراتيجي من حيث الكفايات التصويرية والفنية والإنسانية، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي بتصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (٤٢) فقرة وقد تكونت عينة الدراسة من (١١٢)

مدير مدرسة ثانوية في مدينة جدة وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة من درجة ممارسة مهارات الإدارة الإستراتيجية بصورة عامة وذلك في الإدارة الإستراتيجية ككل وفي الكفايات التصويرية والإنسانية والفنية وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مهارات الإدارة الإستراتيجية الكلي لدى قادة المدارس تعزى إلى الدورات التدريبية لصالح قادة المدارس الحاصلين على دورات، كما أظهرت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإستراتيجية الكلي ومهارات الإدارة الإستراتيجية وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرات والعمر ونوع المدرسة.

وأجرى الأنصاري (٢٠٠٨) دراسة هدفت الكشف عن درجة امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي. (التخطيط للتخطيط، وتحليل الوضع الراهن، وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف والقضايا والاستراتيجيات، وإعداد الخطة الإستراتيجية، والمتابعة والتقييم). وقد تم تطبيق الدراسة على القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم بكل من جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وجامعة الملك عبد العزيز بجده، جامعة الملك سعود بالرياض والبالغ عددهم (٦٠٤) عضو وعضوه هيئة تدريس خلال العام الجامعي ١٤٢٨ / ١٤٢٩ ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، أعدت الباحثة استبانة كأداة من جزئيين الأول: البيانات الأولية لإفراد مجتمع الدراسة والأخر: مقياس توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي وكانت من (٦٧) كفاية وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية أهمها أن القيادات يمتلكون الكفايات بمجال إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي (التخطيط للتخطيط، وتحليل الوضع الراهن، وصياغة الرؤية والرسالة ولأهداف والقضايا والاستراتيجيات، وإعداد الخطة الإستراتيجية، والمتابعة والتقييم) بدرجة متوسطة بشكل عام باستثناء (التخطيط للتخطيط) بدرجة منخفضة.

في دراسة جونسون (Johnson, 2004) فقد هدفت التعرف على مستوى ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. وقد شملت عينة الدراسة مجموعة

من المشاركين السابقين والحاليين في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك مسؤولي التعليم في المنطقة، وقد كانت أدوات الدراسة عبارة عن مقابلات للعاملين في التخطيط الاستراتيجي وكذلك أجزاء من اجتماعات مع مسؤولي التعليم المتعلقة بممارساتهم حول التخطيط الاستراتيجي. وقد استخدمت مدارس ميلارد العامة طريقة ملخصة ومتكاملة للتخطيط الاستراتيجي؛ لتظهر العلاقة بين إطار التخطيط ونتائج الأداء المنظم، وقد تم استخدام نموذج مهارات التخطيط الاستراتيجي لكامبردج وتم تنفيذ سياسات فعالة وبرامج وعمليات من خلال قيادة المشرفين والإدارة والمعلمين وأعضاء المجتمع والآباء والطلاب في المنطقة التعليمية. وقد أظهرت النتائج الحاجة الملحة للاستمرار في تقييم معايير نجاح تمكن المنظمات من التنفيذ الفعال لكفايات التخطيط الإستراتيجي.

في دراسة **موكسلي** (moxley,2003) هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة وتقدير فعالية الممارسات من وجهة نظر المشرفون. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (١٨٠) من مشرفي المدارس في ست ولايات هي فلوريدا وجورجيا ونشوي، وكنتاكي، والميسسيبي وجنوب كارولينا وقد أجاب (١٢٩) منهم بصورة كاملة على أداة الدراسة وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة وقد اظهر تحليل نتائج الدراسة أن (٩٤,٤%) من المشرفين التربويين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن مهارات التخطيط الاستراتيجي ممارسة بالفعل، بفعالية عالية، وأن القادة التربويين في المناطق التعليمية يقدروا التخطيط الاستراتيجي كعملية مفيدة مريحة. وأن (٨٩,١%) من مراقبي التعليم يوافقون أو يوافقون بشده على انه كنتيجة للتخطيط الاستراتيجي فان مصادر المناطق تستخدم بكفاءة اكبر. وأن (٨٤%) من مدارس المناطق المذكورة لديها خطة إستراتيجية. وأن (٦٦,٧) من المشرفين أشاروا إلى أن الفعالية الكلية للتخطيط الاستراتيجي هي عالية وعالية جدا.

وأجرى الشهري (٢٠٠١) دراسة هدفت إلى تحديد كفايات تنفيذ الخطط الاستراتيجيه التعليمية لدى قادة المدارس بمحافظة الدمام التعليمية، ومدى امتلاكهم لها واستخدم الباحث المنهج الوصفي حيث تم بناء استبانة تكونت من (٤٠) فقرة موزعة على (٦) كفايات من كفايات التخطيط الاستراتيجي، تم تطبيقها على (٨٥) مديراً من اصل مجتمع الدراسة (١١٩) وبرز النتائج التي توصلت

اليها الدراسة أن اغلب قادة المدارس الثانوية بمحافظة الدمام التعليمية يمتلكون كفايات التنفيذ الاستراتيجي للخطط، ويهتمون بمحور إدارة الأفراد ويمتلكون كفايات الاتصال الجيد ومن ابرز توصيات الدراسة تدريب القادة على الخطط الإستراتيجية وطرق تنفيذها كما ينبغي أن تشمل الخطط الإستراتيجية للتعليم على وصف الكفايات اللازمة توفرها في القادة وان يشترك القادة في وضع الخطط الإستراتيجية وأنت تتبنى المدارس التنفيذ الاستراتيجي للخطط.

تاسعاً- **الطريقة والإجراءات المنهجية**: يشمل هذا الجزء الإجراءات المنهجية التي قام بها الباحث كما يلي:

(أ) **منهج الدراسة**: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض وأهداف الدراسة.

(ب) **وصف مجتمع الدراسة**: تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في مدينة جدة وعددهم (٣٤٧١) معلماً وفقاً لإحصائيات إدارة شؤون المعلمين في إدارة تعليم جدة للعام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ، ويوضح الجدول التالي توزيع معلمي المدارس الحكومية الثانوية بمدينة جدة وفقاً لمكاتب التعليم.

جدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمكاتب التعليم بمحافظة جدة

م	مكتب التعليم	عدد المدارس الثانوية	عدد المعلمين	النسبة
١	الصفا	١٩	٦٠٩	١٧.٥%
٢	الشمال	١٤	٥٣١	١٥.٣%
٣	الوسط	١٣	٤٤٦	١٢.٨%
٤	الجنوب	١٩	٦٤٨	١٨.٧%
٥	الشرق	٢٤	٧٣٦	٢١.٢%
٦	النسيم	١٥	٥٠١	١٤.٤%
	المجموع	١٠٤	٣٤٧١	١٠٠%

المصدر: إحصائية إدارة شؤون المعلمين للعام الدراسي الحالي (١٤٣٧/١٤٣٨هـ) يتضح من الجدول (١) أنّ أغلب أفراد مجتمع الدراسة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمكتب الشرق بنسبة (٢١.٧%)، يليهم معلمي مكنتي الجنوب والصفا بنسبة (١٨.٧% - ١٧.٥%) على الترتيب، ثم معلمي مكنتي الشمال والنسيم بنسبة (١٥.٣% - ١٤.٤%) على الترتيب، بينما كانت أقل نسبة لمعلمي مكتب الوسط حيث بلغت نسبتهم (١٢.٨%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

ج). عينة الدراسة:

لكون مجتمع الدراسة كبير ويصعب الوصول إلى جميع أفرادها واستثماراً للجدد والوقت، فقد تم بداية اختيار عينة عشوائية طبقية من أفراد مجتمع الدراسة ثم جرى التواصل معهم بهدف تعبئة الاستبانة إلكترونياً عن طريق (Google Drive) واستهدف الباحث ما نسبته (٧.٧٥%) تقريباً من أفراد مجتمع الدراسة بواقع (٢٦٩) معلماً، وتم تحديد مدة ثلاثة أسابيع كحد أقصى، وقد بلغ عدد الاستبانات المكتملة (٢٦٩) استبانة، وكانت جميعها صالحة للتحليل، وهي التي تمثل أفراد عينة الدراسة الحالي بنسبة (٧.٧٥%) تقريباً من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة وفق معادلة ستيفن ثامبسون، ويوضح الجدول (٢) خصائص افراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الاولية:

جدول (٢) توزع أفراد العينة حسب المرحلة التعليمية والخبرة والمؤهل العلمي

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٩٣	٣٤.٦%
	من ١٠ سنوات فأكثر	١٧٦	٦٥.٤%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٠٧	٧٧%
	أعلى من بكالوريوس	٦٢	٢٣%
المجموع		٢٦٩	١٠٠%

يتبين من نتائج جدول (٢) أن أعلى نسبة من المستجيبين من معلمي المدارس الثانوية الذين خبرتهم من ١٠ سنوات فأكثر (٦٥.٤%) وأقل من ١٠ سنوات (٣٤.٦%) ويتبين كذلك أن معظم المعلمين من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (٧٧%) بينما بلغت نسبة الحاملين للمؤهلات العلمية التي تزيد عن درجة البكالوريوس (٢٣%).

د). أداة الاستبانة:

نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، تم بناء استبانة من خلال الاستفادة من بعض الدراسات السابقة مثل دراسة السبيعي (٢٠١٠) ومير (٢٠١٠) وتم تحديد الغرض العام للأداة بتقدير درجة امتلاك قادة المدارس الثانوية بمحاظفة جدة لكفايات التخطيط الاستراتيجي. وتم تحديد المجالات وفقرات الاستبانة، حيث تم بناء الاستبانة بحيث تتكون من جزأين كما يلي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات التعريفية لأفراد العينة ويتضمن هذا الجزء المتغيرات الاولية، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
الجزء الثاني: يتضمن مجالات كفايات التخطيط الاستراتيجي تكوّنت من خمسة مجالات هي:

المجال الأول: كفايات معرفية: تشمل الكفايات المعرفية بالتخطيط الاستراتيجي من حيث ماهيته ودرجة الإلمام بمفاهيمه ومعاييره لعمليات ومراحل التخطيط الاستراتيجي. وقد تكوّنت في صورتها النهائية بعد التحكيم (٩) كفايات ذوات الارقام المتسلسلة من (١-٩) بالاستبانة.

المجال الثاني: الرؤية والرسالة للمدرسة: وتشمل الكفايات الاجرائية التي ينبغي امتلاكها من قبل قادة المدارس المتعلقة بصياغة الرؤية والرسالة للمدرسة وفقاً للمعايير العلمية بصياغة الرؤية والرسالة، وقد تكوّنت في صورتها النهائية بعد التحكيم (٦) كفايات ذوات الارقام المتسلسلة من (١٠-١٥) بالاستبانة.

المجال الثالث: صياغة الأهداف الإستراتيجية: تشمل الكفايات المتعلقة بإعداد وتحضير الأهداف العامة والأهداف الاجرائية وقواعد صياغة الهدف الذكي (Smart) من حيث الكفايات المتعلقة بها. وقد تكوّنت في صورتها النهائية بعد التحكيم من (٨) كفايات ذوات الارقام المتسلسلة من (١٦-٢٣) بالاستبانة.

المجال الرابع: تحليل البيئة الداخلية: تشمل الكفايات المتعلقة بقياس جوانب القوة والضعف للمدرسة، كتحليل سوات، وقد تكوّنت في صورتها النهائية بعد التحكيم من (٦) كفايات ذوات الارقام المتسلسلة من (٢٤-٢٩) بالاستبانة.

المجال الخامس: تحليل البيئة الخارجية تشمل الكفايات المتعلقة بقياس الفرص والتهديدات للمدرسة، وقد تكوّنت في صورتها النهائية بعد التحكيم من (٥) كفايات ذوات الارقام المتسلسلة من (٣٠-٣٤) بالاستبانة.

المجال السادس: كفايات المتابعة والتقييم: تشمل الكفايات المتعلقة بقياس اجراءات متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها، وقد تكوّنت في صورتها

النهائية بعد التحكيم من (١٠) كفايات ذوات الارقام المتسلسلة من (٣٥-٤٤) بالاستبانة.

مفتاح تصحيح الاستبانة والخصائص السيكمترية:

تم استخدم مقياس ليكرت Likert الخماسي لتحديد درجة امتلاك قادة المدارس الثانوية لكفايات التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر المعلمين، والدرجة الموزونة، بحيث يتم إعطاء الدرجة الموزونة (٥) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات لدرجة امتلاك الكفاية بدرجة كبيرة جداً، والدرجة (٤) كبيرة، والدرجة (٣) متوسطة، والدرجة (٢) قليلة، والدرجة (١) قليلة جداً. وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على الكفاية من من ٤.٢٠ فأكثر كبيرة ومن ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢٠ الكفاية كبيرة، ومن ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤ تكون الكفاية متوفرة بدرجة متوسطة، ومن ١.٨ إلى أقل من ٢.٦ قليلة و أقل من ١.٨ قليلة جداً. وتم التأكد من صدق أداة الدراسة وإنها تقيس ما أعدت لقياسه من خلال الصدق الظاهري (المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي للمجالات وذلك على النحو التالي:

١). الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين عددهم (١٠) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة أم القرى، وجامعة الملك عبد العزيز وذلك للحكم على صياغة الفقرات ووضوحها ومناسبة كل عبارة للمجال الذي تم تصنيفها فيه، والتأكد من شمولية المجالات التي تقيس الكفايات وتم الإبقاء على الفقرات التي نالت نسبة اتفاق من لجنة المحكمين أعلى أو تساوي (٨٠%) على أنها تنتمي للمجال المقاس.

٢). صدق الاتساق الداخلي لمجالات كفايات التخطيط الاستراتيجي

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لمجالات كفايات التخطيط الاستراتيجي بالاستبانة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية شملت (٣٠) معلماً وتم حساب معامل الارتباط بين درجات كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة، كما تتبين النتائج بالجدول (٣).

جدول (٣)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية في الاستبانة ومجالاتها

متابعة وتقويم	الخارجية	الداخلية	صياغة الاهداف	الرؤية والرسالة	الكفايات المعرفية	المجالات
					-	الكفايات المعرفية
					*٠.٤٧	الرؤية والرسالة للمدرسة
			-	**٠.٧٠	**٠.٦٨	صياغة الاهداف الاستراتيجية
		-	**٠.٦٢	**٠.٦٣	**٠.٦١	تحليل البيئة الداخلية
	-	**٠.٦٢	**٠.٥٢	**٠.٩٣	*٠.٤١	تحليل البيئة الخارجية
-	*٠.٥٥	**٠.٥٤	**٠.٥٧	**٠.٦٣	٠.٠٩	كفايات المتابعة والتقويم
**٠.٩٠	**٠.٨٣	**٠.٧٩	**٠.٧٨	**٠.٧٥	**٠.٨٢	الدرجة الكلية

**دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ . *دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠٥

يتبين من جدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية التي تقيس امتلاك قادة المدارس لكفايات التخطيط الاستراتيجي وكل مجال من مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وقد تراوحت بين (٠.٧٥) إلى (٠.٩٠) مما يدل على توافر صدق الاتساق الداخلي للمجالات.

(٣) ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات الإستبانة باستخدام ثبات التجانس الداخلي بطريقة كرونباخ الفا كما تتبين النتائج في جدول (٤).

جدول (٤) معاملات ثبات الاستبانة بطريقة كرونباخ الفا

المجالات	عدد الفقرات	معامل ثبات الفا كرونباخ
الكفايات المعرفية	٩	٠.٨٥
الرؤية والرسالة للمدرسة	٦	٠.٧٩
صياغة الاهداف الاستراتيجية	٨	٠.٧٦
تحليل البيئة الداخلية	٦	٠.٧٠
تحليل البيئة الخارجية	٥	٠.٦٨
كفايات المتابعة والتقويم	١٠	٠.٨٩
جميع فقرات الاستبانة	٤٤	٠.٩٣

يتبين من جدول (٤) ان جميع قيم معامل الثبات لمجالات الاستبانة وللاستبانة على الدرجات الكلية تزيد عن الحد المقبول لمعامل الثبات بالدراسات

الوصفية والذي بلغ (٠.٧٠) حيث بلغ معامل الثبات على الدرجات الكلية (٠.٩٣). وتراوحت لمجالات الاستبانة من (٠.٦٨-٠.٨٩) تدل على توفر الثبات.

هـ). المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المعالجات التالية:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير لكفايات التخطيط الإستراتيجي.

٤. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent sample "t" test للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات امتلاك قادة المدارس لكفايات التخطيط الإستراتيجي بأبعادها التي تُعزى الى الخبرة والمؤهل العلمي.

عاشراً- نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات:

١. نتائج السؤال الأول وتفسيرها. "ما درجة امتلاك قادة المدارس الثانوية لكفايات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة جدة؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تقدير المعلمين لكفايات التخطيط الاستراتيجي التي يمتلكها قائد المدرسة، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي العام، ويبيّن جدول (٥) ترتيب المجالات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة في تقدير كفايات التخطيط الإستراتيجي لقادة المدارس

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة امتلاك الكفاية
١	الكفايات المعرفية	٣.٦٦	٠.٧٨	١	كبيرة
٣	صياغة الاهداف الاستراتيجية	٣.٥٩	٠.٨١	٢	كبيرة
٤	تحليل البيئة الداخلية	٣.٥٧	٠.٨١	٣	كبيرة
٦	كفايات التقويم والمتابعة	٣.٥٦	٠.٨١	٤	كبيرة
٥	تحليل البيئة الخارجية	٣.٥٠	٠.٩١	٥	كبيرة
٢	الرؤية والرسالة للمدرسة	٣.٤٩	٠.٩٠	٦	كبيرة
	الدرجة الكلية	٣.٥٧	٠.٧٠		كبيرة

يتبين من نتائج جدول (٥) أن المتوسط الحسابي العام لدرجات تقدير معلمي المدارس الثانوية لدرجة امتلاك قادة المدارس لكفايات التخطيط الإستراتيجي بمحافظة جدة كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي

(٣.٥٧) بانحراف معياري (٠.٧٠) وبشكل عام يمكن تفسير سبب ظهور جميع مجالات الكفايات بدرجة كبيرة والتي تدل على امتلاك قادة المدارس لكفايات التخطيط الاستراتيجي للاهتمام الذي تبديه إدارة التربية والتعليم ممثلة بمكاتبها بمطالبة كل مدرسة باعداد خططها التشغيلية وتشكيل فريق عمل لهذه المهمة، ومشاركة المعلمين في صياغة الخطة الاستراتيجية بالمدرسة مكنتهم من تقدير درجة امتلاك القادة والتي ظهرت بدرجة كبيرة.

ومن خلال ترتيب مجالات كفايات التخطيط الاستراتيجي جاء مجال الكفايات المعرفية بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٦) بدرجة امتلاك كبيرة وربما يُفسر سبب هذه النتيجة لادراك المعلمين للكفايات المعرفية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي التي تظهر خلال الممارسات الادارية من قادة المدارس والاجراءات التي يقوم بها قادة المدارس من تشكيل فريق العمل وهم من المعلمين لإعداد الخطة، وما يُظهره قائد المدرسة من حرص كبير على توعية المعلمين بأساليب وإجراءات العمل، ثم تبعه بالرتبة الثانية مجال " صياغة الاهداف الاستراتيجية" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٩) بدرجة امتلاك كبيرة، وربما يُفسر سبب ذلك إلى أن الاهداف الاستراتيجية في إعداد الخطة التشغيلية للمدرسة يتم مشاركة المعلمين فيها، وبالتالي يُدرك المعلمين مدى امتلاك مديريهم لهذه الكفايات بحكم العمل الجماعي، بالإضافة إلى أهمية صياغة الهدف الاستراتيجي في إعداد الخطة التشغيلية بالمدرسة وبعملية التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة.

ثم جاء بالرتبة الثالثة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة بدرجة امتلاك كبيرة حيث بلغ متوسطها (٣.٥٧) وجاء مجال " كفايات التقويم والمتابعة " بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٦) ثم تبعه مجال " تحليل البيئة الخارجية " بالرتبة ما قبل الاخيرة " الخامسة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٠) وبالرتبة الاخيرة جاءت الكفايات في مجال " الرؤية والرسالة المدرسية" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٩) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٠).

ويمكن تفسير سبب هذه النتيجة بحكم أن كفايات صياغة الرؤية والرسالة بالرغم من أنها ظهرت بدرجة امتلاك كبيرة، لكن سبب مجيئها بالرتبة الاخيرة كون بعض القادة يقومون باجتهد شخصي في صياغة الرؤية والرسالة دون

الرجوع لفريق العمل، لحرصهم على إبراز الرؤية والرسالة بشكل متميز وبحقق تطلعات قادة المدارس للمستقبل.

اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من السبيعي (٢٠١٠) ومير (٢٠١٠) وابو خنلة (٢٠١١) والقرني (٢٠١٢) والشهري (٢٠٠١) التي تبين فيها امتلاك جميع قادة المدارس لكفايات التخطيط الاستراتيجي عند إعداد الخطة الاستراتيجية بدرجة عالية، وكذلك اتفقت مع نتائج كلاً من جونسون (Johnson, 2004) ودراسة موكسيلي (moxley,2003) حيث تبين فيهما مستوى عالي من ممارسة كفايات التخطيط الاستراتيجي. بينما اختلفت مع نتائج دراسة الأنصاري (٢٠٠٨) التي توصلت الى أن القيادات يمتلكون الكفايات بمجال إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وفيما يلي تفصيلاً لنتائج الدراسة فيما يتعلق بالمجالات:

(١) مجال: الكفايات المعرفية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول " الكفايات المعرفية كما تتبين النتائج بجدول (٦).

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الكفايات المعرفية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	امتلاك الكفاية
١	إدراك الدور المستقبلي لجميع العناصر التي يجب أن تتضمنها الخطة (الطلبة، المعلمين، المجتمع المحلي).	٤.١٧	٠.٩٧	١	كبيرة
٣	الإمام بكيفية إجراء عملية مسح شامل لتحديد الاحتياجات الفعلية.	٣.٨٣	١.٠١	٢	كبيرة
٢	الإمام بأساليب تأهيل فريق التخطيط المدرسي لاستيعاب كفايات التخطيط.	٣.٨١	١.٠٢	٣	كبيرة
٤	الربط بين جميع الخطط التشغيلية بالمدرسة بصورة تكاملية.	٣.٥٩	١.٠٩	٤	كبيرة
٨	الإمام بمعايير صياغة الرؤية والرسالة المدرسية.	٣.٥٣	١.١٥	٥	كبيرة
٦	الإمام بكيفية استشراف مستقبل العملية التعليمية بالمدرسة	٣.٥١	١.٠٨	٦	كبيرة
٧	الإمام باليات تصميم الأهداف الإستراتيجية للمدرسة.	٣.٥٠	١.٠٩	٧	كبيرة
٩	الإمام بمعايير تقويم التخطيط الاستراتيجي.	٣.٤٩	١.١٧	٨	كبيرة
٥	الإمام بكيفية نشر ثقافة التخطيط المدرسي بين منسوبي المدرسة.	٣.٤٦	١.١٢	٩	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	٣.٦٦	٠.٧٨		كبيرة

يتبين من جدول (٦) إن المتوسط الحسابي لتقدير امتلاك قادة المدارس للكفايات المعرفية بدرجة كبيرة، بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٨)، وتبين أن جميع الكفايات المعرفية ظهرت بدرجة امتلاك كبيرة، تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤.١٧ - ٣.٤٦) بانحرافات معيارية تراوحت من (٠.٩٧-١.١٧) وجاءت الفقرة (١) "إدراك الدور المستقبلي لجميع العناصر التي يجب أن تتضمنها الخطة (الطلبة، المعلمين، المجتمع المحلي)". بالرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٧)، وربما يعود لادراك المعلمين للجهود الكبيرة التي يبذلها قادة المدارس ثم تبعتها بالرتبة الثانية فقرة (٣) "الإلمام بكيفية إجراء عملية مسح شامل لتحديد الاحتياجات الفعلية " حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٣)، وربما يفسر سبب مجيئها بدرجة امتلاك كبيرة لادراك المعلمين للممارسات التي يقوم بها بعض القادة في تحديد الاحتياجات الفعلية اثناء قبل بناء الخطة الاستراتيجية.

بينما جاءت بعض الفقرات برتب متأخرة رغم أنها ظهرت بدرجة امتلاك كبيرة حيث جاءت الفقرة (٥) "الإلمام بكيفية نشر ثقافة التخطيط المدرسي بين منسوبي المدرسة" بالرتبة الاخيرة ولكن بدرجة امتلاك كبيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٦) وربما يعود ذلك إلى نشر ثقافة التخطيط من قبل بعض قادة المدارس لا يعطونها أهمية مقارنة بالكفايات المعرفية التي سبقتها، ولكنها ظهرت بدرجة كبيرة بسبب أن نجاح التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة يتطلب توافر ثقافة مشتركة بين عناصر المجتمع المدرسي، واتفقت مع نتائج دراسة الشهري (٢٠٠١) وابو خنلة (٢٠١١) ودراسة القرني (٢٠١٢) والسبيعي (٢٠١٠) ومير (٢٠١٠) التي تبين فيها أن قادة المدارس يمتلكون كفايات معرفية في التخطيط الاستراتيجي.

مجال - الرؤية والرسالة للمدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "كفايات الرؤية والرسالة" كما في الجدول (٧).

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الكفايات المتعلقة بالرؤية والرسالة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	امتلاك الكفاية
١٠	صياغة رسالة المدرسة وفق الظروف الواقعية.	٣.٩١	١.٠٨	١	كبيرة
١٥	الربط بين رؤية ورسالة المدرسة.	٣.٤٧	١.١٥	٢	كبيرة
١٢	ترجمة رسالة المدرسة إلى خطط وبرامج عمل.	٣.٤٥	١.١٦	٣	كبيرة
١١	تشكيل فريق لصياغة رؤية المدرسة ورسالتها.	٣.٣٩	١.١٩	٤	متوسطة
١٤	ترجمة رؤية المدرسة إلى أهداف قابلة للتحقق.	٣.٣٦	١.١٤	٥	متوسطة
١٣	وضع رؤية تثير التحدي والحماس لدى العاملين.	٣.٣٦	١.١٩	٦	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	٣.٤٩	٠.٩٠		كبيرة

يتبين من جدول (٧) إن المتوسط الحسابي العام لدرجة امتلاك قادة المدارس لكفايات التخطيط الاستراتيجي بمجال الرؤية والرسالة كانت بدرجة كبيرة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٩) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٠). وتبين ظهور ثلاث كفايات بدرجة امتلاك كبيرة وهي " صياغة رسالة المدرسة وفق الظروف الواقعية" بالرتبة الاولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٩١) وربما سبب مجيئها بدرجة كبيرة لادراك المعلمين مدى القدرة على ترجمة رسالة المدرسة الى اهداف واقعية من خلال تعاملهم مع الادارة المدرسية وتمثلهم للرسالة، ومشاركتهم في ترجمتها لاهداف اجرائية بالمدرسة. والفقرة " الربط بين رؤية ورسالة المدرسة" بالرتبة الثانية وبدرجة كبيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٧) بانحراف معياري (١.١٥) يدل على اختلاف المعلمين في تقديرهم لدرجة امتلاك قائد المدرسة لمهارة الربط بين رؤية ورسالة المدرسة لتتنوع القدرات والكفايات الادارية التي يمتلكها قادة المدارس، بالإضافة إلى أن الرؤية يجب أن تترجم رسالة المدرسة بحيث يتم اشتقاق الاهداف العامة الاستراتيجية من خلالها، وهذا ما جعلها تظهر بالرتبة الثانية لاهمية الربط بين الرؤية والرسالة في نجاح التخطيط الاستراتيجي. أما الفقرة " ترجمة رسالة المدرسة إلى خطط وبرامج عمل " جاءت بالرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٥) بانحراف معياري بلغ (١.١٥) بسبب الفروق الفردية بين القادة في قدرتهم في ترجمة رسالة المدرسة الى خطط عمل.

بينما جاءت ثلاث كفايات متوسطة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣.٣٦-٣.٣٩) بانحرافات معيارية تراوحت بين (١.١٤-١.١٩) والتي كانت على ترتيبها "تشكيل فريق لصياغة رؤية المدرسة ورسالتها" وربما يُفسر سبب ذلك لتفرد بعض قادة المدارس في صياغة الرؤية ورسالة المدرسة دون مشاركة المعلمين في صياغتها، والفقرة "ترجمة رؤية المدرسة إلى أهداف قابلة للتحقق" وربما يُفسر سبب ذلك لضعف امتلاك بعض القادة لمهارة القدرة على ترجمة الرؤية لاهداف قابلة للتحقق لاسباب تتعلق بضعف الاعداد المهني بهذا الجانب لدى بعض القادة مما ساهم في تقديرها بدرجة متوسطة، والفقرة "وضع رؤية تثير التحدي والحماس لدى العاملين" فقد كانت بالرتبة الاخيرة حيث بلغ متوسطها (٣.٣٦) لافتقار البعض منهم للاساليب العلمية لتحفيز المعلمين والعاملين بالمدرسة وبناء الرؤية المشتركة.

مجال: صياغة الاهداف الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المجال الثالث "الكفايات المتعلقة في صياغة الاهداف الاستراتيجية كما تتبين النتائج بجدول (٨).

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات
أفراد عينة الدراسة لمجال كفايات صياغة الاهداف الاستراتيجية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة الكفاية	امتلاك الكفاية
٢١	توفير البيانات والمعلومات اللازمة.	٤.٠٥	١.٠٢	١	كبيرة
١٦	وضع أهداف المدرسة الإستراتيجية في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.	٣.٧٤	١.١٨	٢	كبيرة
٢٢	تضمين الخطة أنشطة مناسبة لتحقيق الأهداف.	٣.٦١	٠.٩٩	٣	كبيرة
٢٣	القدرة على صياغة أهداف ذكية	٣.٥٧	١.١١	٤	كبيرة
١٧	وضع أهداف تتسم بالمرونة والتكيف مع المتغيرات.	٣.٥٢	١.١٦	٥	كبيرة
١٨	اشتقاق أهداف الخطة التشغيلية من الأهداف العامة للمدرسة	٣.٤٨	١.١١	٦	كبيرة
١٩	صياغة أهداف اجرائية يمكن قياسها	٣.٣٨	١.٠٥	٧	متوسطة
٢٠	بناء فريق عمل لصياغة أهداف الخطة الإستراتيجية.	٣.٣٥	١.٢٠	٨	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	٣.٥٩	٠.٨١		كبيرة

يتبين من جدول (٨) إن المتوسط الحسابي العام لدرجة امتلاك قادة المدارس لكفايات صياغة الاهداف الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٩) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨١). وظهرت معظم الفقرات بدرجات امتلاك كبيرة، تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤.٠٥ - ٣.٤٨) بانحرافات معيارية تراوحت من (٠.٩٩ - ١.١٨) تصدرتها الفقرة " توفير البيانات والمعلومات اللازمة." بالرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٥) ويرجع الباحث سبب ذلك إلى ادراك المعلمين للجهود التي يبذلها بعض القادة بمدارسهم بتقديم المعلومات والبيانات اللازمة لصياغة الاهداف الاستراتيجية وتسهيل اجراءات العمل، لاهمية توفر مثل هذه المعلومات والبيانات من اجل الانجاز والتقدم في بناء الخطة التشغيلية بالمدرسة.

ثم فقرة "وضع أهداف المدرسة الإستراتيجية في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها". حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٧٤) بانحراف معياري (١.١٨) يرجع الباحث سبب ذلك لتصور المعلمين للكفايات التي يمتلكها بعض القادة في قدرتهم على ترجمة الرؤية والرسالة الى اهداف واقعية.

بينما جاءت الكفائتان "صياغة أهداف اجرائية يمكن قياسها" و"بناء فريق عمل لصياغة أهداف الخطة الإستراتيجية." بدرجة امتلاك متوسطة بلغت قيمة كلاً من متوسطها الحسابي على التوالي (٣.٣٨) و(٣.٣٥) بانحراف معياري (١.٠٥، ١.٢٠) تدل على وجود فرق كبير بتقدير درجة امتلاك القادة لهما بسبب نقص الكفايات التي يمتلكها بعض القادة المتعلقة بكفايات بناء فرق العمل والقدرة على ترجمة الرؤية والرسالة لأهداف اجرائية مما ساهمت هذه التقديرات لبعض المعلمين في تقدير درجة امتلاك قياداتهم بدرجة متوسطة. وانفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة ابو خنثة (٢٠١١) ودراسة القرني (٢٠١٢) ودراسة السبيعي (٢٠١٠) ودراسة مير (٢٠١٠) التي تبين فيها أن قادة المدارس يمتلكوا مهارة صياغة الاهداف الاستراتيجية بدرجة عالية.

٤) مجال: تحليل البيئة الداخلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع "الكفايات المتعلقة في تحليل البيئة الداخلية، كما تتبين النتائج بجدول (٩).

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات
أفراد عينة الدراسة لكفايات تحليل البيئة الداخلية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	امتلاك الكفاية
٢٤	تحديد مصادر ونقاط القوة في المدرسة.	٣.٨٩	١.٠١	١	كبيرة
٢٥	تحديد نقاط الضعف في المدرسة.	٣.٦٨	١.٠٢	٢	كبيرة
٢٦	تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بالمدرسة بالتحليل.	٣.٥٢	١.٠٧	٣	كبيرة
٢٩	الاستعداد لاستخدام أدوات القياس المناسبة.	٣.٤٦	١.١١	٤	كبيرة
٢٧	الإلمام باحتياجات الطلاب قبل البدء بتصميم الخطة.	٣.٤٥	١.٠٩	٥	كبيرة
٢٨	القدرة على الاستفادة من نتائج التحليل لبناء الخطة الاستراتيجية.	٣.٤١	١.٠٦	٦	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	٣.٥٧	٠.٨١		كبيرة

يتبين من جدول (٩) إن المتوسط الحسابي العام لدرجة امتلاك قادة المدارس للكفايات تحليل البيئة الداخلية كانت بدرجة كبيرة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٨١). وتبين أن جميع الكفايات بتحليل البيئة الداخلية ظهرت بدرجة امتلاك كبيرة، تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣.٨٩ - ٣.٤١) بانحرافات معيارية تراوحت من (١.١١ - ١.٠١) وجاءت الفقرة "تحديد مصادر ونقاط القوة في المدرسة" بالرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩) وربما يرجع ذلك إلى ادراك المعلمين للقدرة التي يمتلكها قائد المدرسة في تحديد مصادر القوة والضعف بحكم أنّ الموقع القيادي الذي يشغله يساعده في ذلك ثم تبعها بالرتبة الثانية "تحديد نقاط الضعف في المدرسة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٨) ولكن انحرافها المعياري (١.٠٢) والقدرة على الاستفادة من نتائج التحليل لبناء الخطة الاستراتيجية" بالرتبة الاخيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤١) ويرجع الباحث انخفاض قيمة متوسطها الحسابي نسبياً مع الفقرات التي سبقها لتدني اهتمام بعض القيادات بموضوع الاستفادة من نتائج التحليل لبناء الخطة الاستراتيجية الجديدة" بالرغم من أنها ظهرت بدرجة كبيرة ولكن وجود بعض الحالات السلبية في ادارات المدارس التي تنتظر للتخطيط الاستراتيجي على أنه تكليف من إدارة التعليم لاداء المهام والواجبات المناطة بالمدير كجزء من المهام الادارية المتعددة للمدير، دون القناعة الشخصية من قبل

البعض منهم في الفوائد من التخطيط جعلها بالرتبة الاخيرة، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة ابو خنثة (٢٠١١) ودراسة القرني (٢٠١٢) ودراسة السبيعي (٢٠١٠) ودراسة مير (٢٠١٠) التي تبين فيها أن قادة المدارس يمتلك كفايات تحليل البيئة الداخلية بدرجة عالية.

٥) مجال: تحليل البيئة الخارجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس "الكفايات المتعلقة في تحليل البيئة الخارجية"، كما نتبين النتائج بجدول (١٠).

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة لمجال كفايات تحليل البيئة الخارجية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	امتلاك الكفاية
٣٠	تحديد التهديدات الخارجية المحتملة بالمدرسة.	٣.٦٨	١.١٩	١	كبيرة
٣٢	تعرف الامكانيات المتاحة في البيئة المحيطة	٣.٥٣	١.١٤	٢	كبيرة
٣٤	إدراك الانعكاسات السلبية للعوامل الاجتماعية على المدرسة.	٣.٤٥	١.١٧	٣	كبيرة
٣٣	تحديد الموارد البشرية التي يمكن الاستفادة منها في تحليل البيئة.	٣.٤٢	١.١٠	٤	كبيرة
٣١	تحديد الفرص المحتملة في البيئة الخارجية.	٣.٤٢	١.١٣	٥	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	٣.٥٠	٠.٩١		كبيرة

يتبين من جدول (١٠) إن المتوسط الحسابي العام لدرجة امتلاك قادة المدارس للكفايات تحليل البيئة الخارجية كانت بدرجة كبيرة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٠) وانحراف معياري بلغ (٠.٩١). وظهرت جميع الفقرات بدرجة امتلاك كبيرة، تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣.٦٨ - ٣.٤٢) بانحرافات معيارية تراوحت من (١.١٩ - ١.١٠) تصدرتها كفاية " تحديد التهديدات الخارجية المحتملة بالمدرسة." بالرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨) ويرجع سبب ذلك إلى ادراك المعلمين للقدرة التي يمتلكها قائد المدرسة في تحديد مصادر التهديدات الخارجية المحتملة بحكم التعاميم التي تصل من ادارة التعليم ومشاركة القادة بالانشطة الاجتماعية بالمجتمع المحلي ثم "تعرف الامكانيات المتاحة في البيئة المحيطة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٣). بينما جاءت الكفائتان "تحديد الموارد البشرية التي يمكن الاستفادة منها في تحليل البيئة" و"تحديد الفرص المحتملة في البيئة الخارجية" بدرجة امتلاك كبيرة لكلاً منهما، ولكن برتبتين أخيرتين حيث

بلغ متوسطهما الحسابي (٣.٤٢) و(٣.٣٩) وربما يرجع سبب ذلك لوجود حالات متطرفة من قبل بعض الادارات من حيث التفكير بالواقع الحالي للمدرسة وتدني وجود الافكار التجديدية التطويرية التي تدفع باتجاه استثمار الفرص المقدمة للمدرسة والاستفادة من الموارد البشرية، بشكل عام فقد اتفقت نتائج الدراسة المتعلقة بالدرجة الكلية للمجال مع نتائج دراسة ابو خنثة (٢٠١١) ودراسة السبيعي (٢٠١٠) ودراسة مير (٢٠١٠) التي تبين فيها أن قادة المدارس يمتلك كفايات تحليل البيئة الخارجية بدرجة عالية.

٦. مجال: كفايات المتابعة والتقويم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال السادس " كفايات المتابعة والتقويم كما تبين النتائج بجدول (١١).

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة لمجال لكفايات المتابعة والتقويم للتخطيط الاستراتيجي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	امتلاك الكفاية
٣٥	الإلمام بمعايير تقويم التخطيط الاستراتيجي.	٣.٨٧	١.٠٢	١	كبيرة
٣٧	متابعة الخطة الزمنية لتنفيذ بنود الخطة الاستراتيجية.	٣.٦٤	١.٠٨	٢	كبيرة
٣٦	توظيف نتائج تقويم أداء العاملين في التخطيط الاستراتيجي.	٣.٥٨	١.٠٧	٣	كبيرة
٤٣	مراجعة مراحل تنفيذ الخطة من وقت لآخر لمعرفة مدى تحقق الأهداف.	٣.٥٤	١.١٠	٤	كبيرة
٤١	اتخاذ قرارات تتعلق بإجراءات تصحيحية مبنية على النتائج.	٣.٥٣	١.١٦	٥	كبيرة
٣٨	مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير الموضوعية.	٣.٥١	١.١٤	٦	كبيرة
٤٢	إعداد تقارير دورية ونهائية عن عمليتي التقويم والمراجعة.	٣.٥٠	١.١٦	٧	كبيرة
٤٤	تحديد الأسباب عدم تحقق بعض أهداف الخطة الاستراتيجية للمدرسة	٣.٤٩	١.٢١	٨	كبيرة
٣٩	ربط النتائج بالأهداف التي تم تحديدها في الخطة الاستراتيجية.	٣.٤٦	١.١٣	٩	كبيرة
٤٠	اكتشاف القصور في ضوء النتائج التي يحصل عليها.	٣.٤٢	١.١٠	١٠	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	٣.٥٦	٠.٨١		كبيرة

يتبين من جدول (١١) إن المتوسط الحسابي العام لدرجة امتلاك قادة المدارس لكفايات المتابعة وتقويم الخطة بشكل عام كانت بدرجة كبيرة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٦) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨١) وظهرت فقرات هذا المجال بدرجة امتلاك كبيرة، تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣.٨٧ - ٣.٤٢) بانحرافات معيارية تراوحت من (١.٠٢ - ١.٢١) تصدرتها "الإلمام بمعايير تقويم التخطيط الاستراتيجي" بالرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧) يرجعها الباحث إلى ادراك المعلمين للقدرة التي يمتلكها قائد المدرسة في المامهم لمعايير التخطيط الاستراتيجي من خلال الاجتماعات والتوجيهات التي يُظهرها بعض قادة المدارس لهم، وربما تصوّر المعلمين لإلمام القادة بمعايير التخطيط الاستراتيجي اكتسبها من خلال العمل وسير الاجراءات التي يُظهرها بعض القادة لاتمام انجاز الخطة التشغيلية، ثم جاءت الفقرة "متابعة الخطة الزمنية لتنفيذ بنود الخطة الاستراتيجية". بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (١.٠٨) ويرجع الباحث سبب ذلك الى أن أغلب الخطط الاستراتيجية التي تنفذ بالمدرسة يحدد معالمها إدارة التربية والتعليم من خلال الاطر التي تقيد آليات العمل لبعض المدارس من خلال النماذج التي يتم توجيه القادة للتقيد بها واعتمادها وخاصة بعض البرامج التي يتم تحديد زمن تنفيذها سلفاً من قبل ادارة التعليم. بينما جاءت الكفائتان " ربط النتائج بالأهداف التي تم تحديدها في الخطة الاستراتيجية"، و"اكتشاف القصور في ضوء النتائج التي يحصل عليها. بدرجة امتلاك كبيرة ولكنهما بالرتبتين الاخيرتين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكلاً منهما على التوالي (٣.٤٦، ٣.٤٢) حيث ان درجة امتلاك المدير لمهارة القدرة على ربط الاهداف التي يتم تحديدها بالنتائج واكتشاف القصور في ضوء نتائج التقويم، تعتمد على توفر أدوات قياس علمية للتحقق من مستوى تحقيق الاهداف والتقويم التتابعي ومدى قدرة القائد المدرسي بالمدارس الثانوية على توظيف نتائج التقويم في الخطة الاستراتيجية المستقبلية، وهذا يختلف بين كل قائدٍ وآخر، مما جعلها بالترتيب الاخير. وانفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة ابو خنلة (٢٠١١) ودراسة القرني (٢٠١٢) ودراسة السبيعي (٢٠١٠) ودراسة مير (٢٠١٠) التي تبين فيها أن قادة المدارس يمتلكون كفايات التقويم والمتابعة بدرجة عالية .

٢. نتائج السؤال الثاني ومناقشته:

نص السؤال الثاني "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك قادة المدارس الثانوية لكفايات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟

تمَّ استخدام اختبار ت للمقارنة بين متوسطين مستقلين (Independent sample Ttest) للكشف عن الفروق التي تُعزى للخبرة كما تتبين النتائج بجدول (١٢)

جدول (١٢) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لتقدير امتلاك قادة المدارس لكفايات التخطيط الاستراتيجي وفقاً للخبرة

المجالات	الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الكفايات المعرفية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٤٨	٠.٧٧	٢٦٧	٢.٦٣	٠.٠٠٩ دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٣.٧٤	٠.٧٨			
الرؤية والرسالة	أقل من ١٠ سنوات	٣.٤٤	٠.٩٢	٢٦٧	٠.٦٢٢	٠.٥٣ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٣.٥٢	٠.٨٩			
صياغة الاهداف الاستراتيجية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٥٥	٠.٨٠	٢٦٧	٠.٥٨٨	٠.٥٦ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٣.٦١	٠.٨١			
تحليل البيئة الداخلية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٥٥	٠.٨٠	٢٦٧	٠.٢٧٤	٠.٧٨ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٣.٥٨	٠.٨١			
تحليل البيئة الخارجية	أقل من ١٠ سنوات	٣.٥٠	٠.٩١	٢٦٧	٠.٠٢٨	٠.٩٧ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٣.٥٠	٠.٩١			
التقويم والمتابعة	أقل من ١٠ سنوات	٣.٤٩	٠.٧٦	٢٦٧	٠.٨٩	٠.٣٧ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٣.٥٨	٠.٨٣			
الدرجة الكلية للكفايات	أقل من ١٠ سنوات	٣.٥٠	٠.٦٨	٢٦٧	١.٠٩	٠.٢٧ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٣.٦٠	٠.٧١			

يتبين من الجدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة الدراسة لدرجات امتلاك قادة المدارس الثانوية لكفايات التخطيط الاستراتيجي وفقاً للخبرة، حيث بلغت قيمة اختبار (ت) (١.٠٩) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (٠.٢٧) وهي قيمة تزيد عن حد الدلالة (٠.٠٥) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين لدرجات امتلاك قادة المدارس لكفايات

التخطيط الاستراتيجي وفقاً لخبرة المعلمين، وربما يُعزى سبب ذلك إلى تماثل ادراك المعلمين للكفايات الفعلية والاجرائية التي يتم تطبيقها بالمدرسة ويشركون فيها بغض النظر عن خبراتهم كفرق عمل، مما ساهم في عدم وجود أثر للخبرة. كما يُظهر الجدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات في تقدير امتلاك قادة المدارس كما يدركها المعلمين بالمجالات (الرؤية والرسالة، وصياغة الاهداف الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتفوييم والمتابعة) وفقاً للخبرة، حيث تراوحت قيم اختبار ت (٠.٠٢ الى ٠.٨٩) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت تزيد عن (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق وفقاً لخبرة المعلمين، بينما تبين وجود فروق في الكفايات المعرفية من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة ت (٢.٦٣) وكانت دلالتها الإحصائية تقل عن (٠.٠٥) مما يعني وجود فروق في تقدير المعلمين لمستوى امتلاك المدير للكفايات المعرفية والتي كانت لصالح المعلمين الذين خبرتهم من عشر سنوات فأكثر حيث بلغ متوسط تقديرهم ل امتلاك مديريهم للكفايات المعرفية (٣.٧٤) مقابل تقدير الأقل منهم خبرة (٣.٤٨) ويرجع الباحث سبب ذلك لكون الكفايات المعرفية المتعلقة بالإلمام المعرفي وليست الكفايات الاجرائية تحتاج الى خبرة معرفية بالموضوعات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي من حيث ماهيتها، فالمعلم صاحب الخبرة الطويلة وبحكم تفاعله مع العديد من الادارات التعليمية ومسايرته لتطور أشكال وأنواع التخطيط المدرسي يستطيع أن يُقدّر درجة امتلاك القائد للكفايات المعرفية بقيمة أعلى من تقدير المعلم الأقل منه بالخبرة.

اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة السبيعي (٢٠١٠) ومير (٢٠١٠) وابو خنلة (٢٠١١) والقرني (٢٠١٢) التي تبين فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الكفايات والدرجة الكلية، تعزى إلى متغير سنوات الخدمة. وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير المعلمين حول درجات امتلاك قادة المدارس لكفايات التخطيط الاستراتيجي وفقاً للمؤهل العلمي، فقد تمّ استخدام اختبار ت للمقارنة بين متوسطين مستقلين (Independent sample Ttest) كما نتبين النتائج بجدول (١٣).

جدول (١٣) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات
أفراد عينة الدراسة في تقدير امتلاك قادة المدارس الثانوية لكفايات التخطيط
الاستراتيجي وفقاً لمتغير للمؤهل العلمي

المجالات	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الكفايات المعرفية	بكالوريوس	٣.٦٦	٠.٨٠	٢٦٧	٠.١١٣	٠.٩١
	أعلى من بكالوريوس	٣.٦٤	٠.٧٥			
الرؤية والرسالة	بكالوريوس	٣.٥١	٠.٩٣	٢٦٧	٠.٥٠٤	٠.٦٢
	أعلى من بكالوريوس	٣.٤٤	٠.٧٨			
صياغة الاهداف الاستراتيجية	بكالوريوس	٣.٥٨	٠.٨٤	٢٦٧	٠.٣٣٣	٠.٧٤
	أعلى من بكالوريوس	٣.٦٢	٠.٧١			
تحليل البيئة الداخلية	بكالوريوس	٣.٦٠	٠.٨١	٢٦٧	١.٠٦٢	٠.٢٩
	أعلى من بكالوريوس	٣.٤٧	٠.٨٠			
تحليل البيئة الخارجية	بكالوريوس	٣.٥٢	٠.٩٠	٢٦٧	٠.٧٤٣	٠.٤٦
	أعلى من بكالوريوس	٣.٤٢	٠.٩٣			
التقويم والمتابعة	بكالوريوس	٣.٥٦	٠.٨٢	٢٦٧	٠.٢٧٧	٠.٧٨
	أعلى من بكالوريوس	٣.٥٣	٠.٧٨			
الدرجة الكلية للكفايات	بكالوريوس	٣.٥٧	٠.٧١	٢٦٧	٠.٣٩٢	٠.٧٠
	أعلى من بكالوريوس	٣.٥٣	٠.٦٦			

يتبين من الجدول (١٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في تقدير درجات امتلاك قادة المدارس الثانوية لكفايات التخطيط الاستراتيجي وفقاً للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة اختبار ت على (٠.٣٩٢) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (٠.٧٠) وهي قيمة تزيد عن حد الدلالة (٠.٠٥) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين لدرجات امتلاك قادة المدارس الثانوية لكفايات التخطيط الاستراتيجي وفقاً للمؤهل العلمي للمعلمين، وربما يُعزى سبب ذلك إلى تماثل ادراك المعلمين للكفايات التي يمتلكها قائد المدرسة بغض النظر عن المؤهل وبعض المعلمين حاصلين على مؤهلات عليا ومعظمها بالمجال التربوي مما ساهم في تشابه ادراكهم للكفايات التي يمتلكها قادة المدارس، بالإضافة الى أن الجميع يشارك بالتخطيط الاستراتيجي بغض النظر عن المؤهل العلمي فيساهم ذلك في عدم وجود فروق تعزى للمؤهل. كما تبين انه لا توجد

فروق بالمجالات وفقاً للخبرة، حيث تراوحت قيم اختبار ت (٠.٢٧ الى ١.٠٦) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت تزيد عن (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق في المجالات وفقاً للمؤهل العلمي للمعلمين. واتفقت الدراسة مع نتائج دراسة السبيعي (٢٠١٠) وابو خنلة (٢٠١١) والقرني (٢٠١٢) التي تبين فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الكفايات والدرجة الكلية، تعزى إلى متغير المؤهل.

٣. التوصيات والمقترحات:

- على ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:
- ضرورة الاستمرار على تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل قادة المدارس الثانوية خاصة وان جميع الكفايات اللازمة لهم ظهرت بدرجة كبيرة.
- تعاون مؤسسات التعليم الجامعي بأقسام الادارة العامة وادارة الاعمال والادارة التربوية مع المدارس الثانوية في ما يتعلق بأنشطة وبرامج الخطة الاستراتيجية للمدرسة حيث تبين من نتائج الدراسة أن نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالمدارس من قبل قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت برتبة متأخرة.
- تعزيز اتجاهات العاملين في المدارس نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم ايجابية نحوه.
- ضرورة توفير نظام وجهاز رقابي لمتابعة وتقييم الخطط التشغيلية بالمدارس حيث ظهرت تلك الكفايات بدرجة متوسطة
- العمل على تشكيل فريق لصياغة رؤية المدرسة ورسالتها حيث تبين توافرها بدرجة متوسطة
- تنمية قدرات وكفايات قادة المدارس المتعلقة في تحفيز العاملين لتعزيز العمل الجماعي حيث ظهر هذا الجانب بدرجة متوسطة
- بناء فريق عمل لصياغة أهداف الخطة الإستراتيجية حيث تبين انها متوافرة بدرجة متوسطة.
- اجراء دراسة لقياس أثر توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي في متغيرات تنظيمية مثل الالتزام التنظيمي للمعلمين والولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية.
- تقييم كفاءة وفاعلية الخطط التشغيلية في مدارس المرحلة الثانوية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- ابن دهيش، خالد عبدالله والشلاش، عبدالرحمن سليمان ورضوان، سامي عبدالسميع(٢٠٠٩). الإدارة والتخطيط التربوي (ط٣) الرياض: مكتبة الرشد.
- ابن منظور، ابن الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الأفريقي المصري (٢٠٠٥):
لسان العرب، ط٤، ج(١٣) بيروت دار صادر للطباعة والنشر.
- أبو ختلة ريم عابد سلمان (٢٠١١) درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.
- ابوعيشه، غيداء عبدالله صالح (٢٠٠٧). مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الأحمد، خالد طه (٢٠٠٥م): تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات.
- الأنصاري، خلود أحمد (٢٠٠٨). الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الجبوري، حسين (٢٠١٠). التخطيط الإستراتيجي في التعليم. بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون.
- الجندي، عادل السيد (٢٠٠٣). الإدارة والتخطيط التعليمي الإستراتيجي رؤية معاصرة. الرياض: مكتبة الرشد.
- الحبيب، فهد ابراهيم (١٩٩٦). واقع التخطيط المدرسي وما ينبغي أن يكون عليه في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، مجلة مركز البحوث، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض (١٢٣) ١، ١٣٣-١٧٠.
- الحر، عبدالعزيز (٢٠١٠). أدوات مدرسة المستقبل: التخطيط الاستراتيجي، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

- الحريري، رافدة (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان: دار الفكر.
- حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد (٢٠٠٩). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الدرييري، اسماعيل محمد وعلى، عبير كامل (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي في معايير جودة التعليم . الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- السبيعي، عبدالله حمد (٢٠١٠). مدى ممارسة قادة المدارس في محافظة الدوادمي لكفايات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم. (مشروع بحثي غير منشور)، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- السكرانة، بلال خلف (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- شبلق، وائل صبحي (٢٠٠٦) دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى قادة المدارس الثانوية في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشهري، خالد حسن (٢٠٠١). كفايات تنفيذ الخطط الاستراتيجية التعليمية لدى قادة المدارس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- صائع، محمد (٢٠٠٥). التخطيط الاستراتيجي. الرياض: مكتبة الرشد.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- الطلحي، مقبول مساعد (٢٠١٢): الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- عباس، محمود السيد (٢٠٠٥): الخطة الاستراتيجية المدرسية دليل عمل إرشادي. دبي: الإمارات العربية المتحدة، دار القاسم للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العويسي، رجب علي (٢٠٠٣): التخطيط الإستراتيجي مسؤولية من مسؤوليات قائد المدرسة. نشرة التطوير التربوي. عُمان.

- العوين، عبداللطيف عبدالرحمن (٢٠٠٦). إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- القرني، عبد الخالق محمد بن مانع (٢٠١٢) التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام لمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الكرخي، مجيد (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكريدا، سليمان علي (٢٠٠٤). الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الكريدا، سليمان بن علي (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية نموذج تطبيقي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة الملك سعود، الرياض.
- اللقاني أحمد، والجمال علي (٢٠٠٣) معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، القاهرة، عالم الكتب.
- المبعوث، محمد حسن (٢٠٠٥). التخطيط التربوي بين النظرية والممارسة، الرياض: مكتبة ابن رشد.
- معروف، هوشيار (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مجموعة النيل العربي.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغريبة، رمضان فهيم (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. الرياض: مكتبة الشقري.
- مير، صديق أحمد (٢٠١٠). مدى ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للبنين في مدينة جدة لكفايات الإدارة الاستراتيجية. (مشروع بحثي غير منشورة)، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

الناقطة، محمود كامل(١٩٩٧م) البرنامج القائم على الكفايات، أسسه وإجراءاته، مطابع الطوبجي، القاهرة.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

Johnson, Julie-A (2004) Strategic Planning in The Millard Public Schools: the University of Nebraska, Lincoln.

Moxley, Susan (2003):" Strategic Planning Process used in School Districts in the southeastern United States": University of Central Florida, Of Dissertation Abstracts International, (64)- 02A ,pp. 359.

Wheelen ,TL and Hunger, J ,D.(1998). Strategic Mangement and business policy. Reading ,Mass:Addison –Wesley.