



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

إعداد

الطالبة

الدكتورة /

سارة فواز علي آل عبد الله

زينب عواد مفلح درويش

أستاذة الإدارة والتخطيط التربوي طالبة ماجستير بقسم علم التربية - كلية  
المشارك بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز التربية - جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد العاشر - أكتوبر ٢٠١٩ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس البنات للمرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي). وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وطبقت الاستبانة ذات المقياس الخماسي أداة لجمع البيانات.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس البنات بمحافظة حوطة بني تميم، خلال الفصل الدراسي (١٤٣٩-١٤٤٠هـ)، والبالغ عددهن (٩٣٩) معلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٤) معلمة، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتمثل ما نسبته (٢٥%) من مجتمع عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أظهرت النتائج أن درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧)، وانحراف معياري (٠.٩٤)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لمتغير المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها إنشاء قاعدة بيانات لتشخيص واقع مدارس محافظة حوطة بني تميم وتحديثها باستمرار؛ ليسهل الوصول إليها والاستعانة بها من قبل قائدات المدارس عند إعداد الخطط الاستراتيجية، إعداد برامج تدريبية وورش عمل لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لجميع منسوبات المدرسة باعتبارهن يمثلن فريق العمل المفترض في عملية التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، قائدات المدارس، رؤية المملكة ٢٠٣٠.

## Study Summary

The study aimed to identify the degree of availability of strategic planning skills among the leaders of girls' schools for the primary stage in Hawatit Bani Tamim governorate from the point of view that the teachers in light of the vision of the Kingdom 2030, finding out if there were statistically significant differences at the level of (0.05) Due to the following variables: (scientific qualification, school stage, number of years of experience, number of training courses in the field of strategic planning). The study adopted the analytical descriptive method, and applied the five-dimensional questionnaire to a data collection tool

The study population consisted of all the parameters of the girls' schools in Hawatit Bani Tamim Governorate during the academic year (1439-1440). The sample consisted of (939) teachers. The sample consisted of (244) teachers, which were randomly chosen. The results showed that the degree of availability of strategic planning skills among the leaders of the schools of Hawatit Bani Tamim from the point of view of the teachers was high with an average of 3.87 and a standard deviation of 0.94. , And the presence of statistically significant differences at the level of significance (0.05) and less between the responses of the sample of the study attributed to the variable the number of training courses in the field of strategic planning. The study recommended a number of recommendations, including the establishment of a database to diagnose the reality of the schools of Hawatit Bani Tamim And constantly updating them; for easy access and using by school leaders in the preparation of strategic plans, the preparation of training programs and workshops to develop the skills of strategic planning for all school staff as they represent the task force which assumed in the strategic planning process.

**Keywords** : Strategic Planning, School Leaders, Vision 2030

## المقدمة:

إن تحول الدول وتقدمها اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً يمر بمرحلتين جوهريتين أساسيتين ترتكز كل منهما على الأخرى، الأولى مرحلة تحديد الرؤية ووضع التصورات ورسم الاستراتيجيات، والثانية وهي المهمة جداً، وهي مرحلة تحويل الرؤى والتصورات والاستراتيجيات إلى برامج تنفيذية وفق مراحل وخطوات عملية يكون لها أثر ملموس على أرض الواقع.

ولقد أولت المملكة العربية السعودية صناعة المستقبل اهتماماً كبيراً، تجلّى ذلك واضحاً عندما اعتمدت القيادة الحكيمة في مجلس الوزراء رؤية (٢٠٣٠). وتمثلت الوزارات والهيئات والأجهزة الحكومية الجهات التنفيذية لرؤية المملكة (٢٠٣٠)، فهي المعنية بتطوير وتنفيذ البرامج والمشروعات والمبادرات، وتنسيق الجهود والتعاون مع الجهات الحكومية الأخرى في سبيل تحقيق النتائج المرجوة (الثبتي، ٢٠١٦م).

ونتيجة لأن العنصر البشري هو أساس هذا التطور تعمل كل دولة على إعداد وتربية أبنائها تربية سليمة وتسعى للوصول إلى مستقبل أفضل؛ فتعمل على التخطيط لتحقيق أهدافها المتوقعة من التعليم، والذي يرتكز على أساساً على وجود إدارة ناجحة، فالإدارة هي المسؤولة عن النجاحات والإخفاقات في كل المجالات في أي مؤسسة فهي التي تقرر سير الأمور وتحقيق الأهداف التي يهدف المجتمع إلى تحقيقها.

فالإدارة الناجحة تشكل إحدى الركائز المهمة لأي مجتمع من المجتمعات لبلوغ الكفاءة التي تمكنه من استغلال موارده البشرية والمادية والعملية في مختلف مجالات حياته أو بعضها على الأقل، ومن ثم تشغيلها وتوجيهها في ضوء ما حدده من أهداف بحيث يتحقق له في النهاية وبصفة مستمرة نتائج يفيض بدرجة ملحوظة عن كل ما تم إنفاقه وما بذل فيه من جهد فينشأ عن أطراف القيمة المضافة في حركة المجتمع المستمرة الأمر الذي يشكل في النهاية نقلة نوعية في المجتمع (علي، ٢٠١٢م، ص ١٧).

ومع بداية كل عام دراسي تكون قائدة المدرسة قد أعدت خطة لما تنوي تنفيذه خلال العام الدراسي، وهي في العادة تتضمن الوقت الذي يتم فيه التنفيذ، والأهداف التي تريد تحقيقها، وأساليب التنفيذ، فيبتين أن التخطيط مجرد روتين لأنه يُحدد فيه أعمال معهودة منها إعداد جداول عمل المعلمات، والزيارات الصفية، والإعداد لتكوين جماعات النشاط وعقد الاجتماعات الدورية لهم، وهن في الغالب نتيجة لوجودهن فترات طويلة في المدرسة معها يعرفن مسبقاً ما سنقوله أو سيحدث في هذه الاجتماعات، وهذه الخطة مكررة في كل المدارس فغالبا ما تكررهما قائدة المدرسة لسنوات عدة دون تغيير في المدرسة التي يديرها.

وبعد التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الإدارية التي تمكن قائد المدرسة من التبصر بالمستقبل وقيادة منظمته نحو إنجاز وتحقيق الرؤية المستقبلية الموضوعية، من خلال الإمكانيات المادية والبشرية والفنية والمعنوية، التي تساعد على تحقيق رؤيته، كذلك من خلال التعرف على المتغيرات سواء كانت المحلية أو العالمية، التي يمكن أن تعوق تنفيذ هذه الرؤية، وترجع إمكانية نجاح رؤية قائد المدرسة بنسبة كبيرة إلى تحليل النظام والذي يعتمد على التخطيط الاستراتيجي كخطوة أولية وأساسية يمكن من خلالها استكشاف إمكانيات البيئة الداخلية والخارجية، سواء كانت البيئة المحيطة بالمدرسة، والتي تتمثل في المستفيدين والمؤسسات التي ترتبط بشكل مباشر وغير مباشر بالمدرسة، أو البيئة البعيدة والتي تتمثل في التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية (مصطفى، ٢٠١٠م، ص٥).

من هنا تظهر أهمية الوقوف على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدة المدرسة والتي تؤدي إلى تخطيط سليم وفعال، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة وخاصة مع تحقيق متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

### مشكلة الدراسة:

إدراكاً من وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لأهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودوره في الوصول بالمدرسة إلى مستوى عال من التميز والجودة، فقد عممت الوزارة على مدارس التعليم العام في المملكة بكافة مراحله على إعداد خطة استراتيجية مدرسية مدتها عامان دراسيان، حيث يتولى الإشراف التربوي متابعة الخطط وتقييمها.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أهمية التخطيط كدراسة موكسلي (Moxley, 2003) التي أشارت أن (٨٩,١) من مراقبي التعليم يوافقون بشدة أن التخطيط الاستراتيجي مهم كعملية مفيدة ومريحة، وأن (٦٦,٧%) من مراقبي وخبراء التعليم أشاروا إلى أن الفعالية الكلية للتخطيط الاستراتيجي هي عالية أو عالية جداً، ودراسة (جاد الله، ٢٠١٤م) التي خلصت بإجماع أفراد العينة على أهمية التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بجودة التعليم في مدارس التربية الخاصة.

وقد قامت المدارس بإعداد الخطط الاستراتيجية للمدارس، إلا أن العديد من الدراسات أشارت إلى ضعف كفاءة قادة المدارس في إعداد الخطط الاستراتيجية، كدراسة (الطليحي، ٢٠١٢م) التي أظهرت نتائجها أن قدرة مديري المدارس على وضع خطط بديلة في حال تغيير الخطة الرئيسية، وعلى تحديد الفجوة بين الواقع ورؤية المدرسة وفقاً للخطط السابقة، وكذلك قدرتهم على الإعلان عن نتائج التخطيط المرحلي على منسوبي المدرسة باستمرار جاءت بدرجة منخفضة، وأيضاً قدرة مديري المدارس على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة جاءت بدرجة منخفضة، ودراسة (السقا، ٢٠١٣م) التي كان من أبرز نتائجها أن درجة امتلاك مديرات الثانوية الحكومية في مدينة الرياض لمهارات التخطيط الاستراتيجي المعرفية من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية كانت متوسطة في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي التي اعتمدها الدراسة، ودراسة (المهيدلي، ٢٠١٦م) التي أظهرت ان الكفايات التخطيطية المعرفية اللازمة لمديرات المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

نظراً لما كشفته الدراسات السابقة عن أهمية التخطيط الاستراتيجي والتدني في درجة امتلاك قائدة المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاءت هذه الدراسة للتحقق من مدى توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس البنات بمحافظة حوطة بني تميم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

### أسئلة الدراسة:

١. ما درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي).

### أهداف الدراسة:

١. التعرف على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس البنات للمرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٢. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي).

### أهمية الدراسة:

١. تتبع أهمية الدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي ذاته، ودوره في الوصول بالمدرسة إلى مستوى عال من التميز والجودة.
٢. يؤمل أن تفيد من هذه الدراسة إدارة التربية والتعليم بإذن الله في مراعاة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي ضمن معايير اختيار قائدات المدارس، والجهات التدريبية في إعداد برامجها التدريبية.
٣. قد تسهم الدراسة في تحفيز الباحثين على إجراء دراسات مشابهة لسد النقص في هذا المجال.
٤. تفيد إدارة التعليم في عقد ورش ودورات تدريبية عن التخطيط الاستراتيجي.
٥. أتت هذه الدراسة استجابة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في مجال التخطيط الاستراتيجي.

## مصطلحات الدراسة:

**التخطيط:** "هو العملية الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمات والمؤسسات وطرق تحديد هذه الأهداف" (محمد، ٢٠١٦م، ص ١٥).

**التخطيط الاستراتيجي:** "عملية طويلة المدى موجهة نحو المستقبل تتميز بالتقييم المستمر، واتخاذ قرارات، يخطط فيها طريق واضح يربط الحاضر بالمستقبل" (مصطفى، ٢٠١٠م، ص ١٠).

**رؤية المملكة ٢٠٣٠:** هي خطة المملكة العربية السعودية لما ستكون عليه في عام (٢٠٣٠م)، وتم الإعلان عنها في (٢٥ أبريل ٢٠١٦)، وتتضمن أهداف استراتيجية لقطاعات متعددة تشمل التعليم.

## حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس البنات بمحافظة حوطة بني تميم.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مدارس البنات بمحافظة حوطة بني تميم.

**الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (١٤٣٩-١٤٤٠هـ).

**الحدود البشرية:** قائدات مدارس البنات بحوطة بني تميم.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### الإطار النظري:

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

قبل البدء بتعريف التخطيط الاستراتيجي لا بد من التطرق إلى تعريف التخطيط بشكل عام:

يعرف محمد التخطيط (٢٠١٦م، ص ١٥) بأنه "العملية التي يتم فيها تحديد الوضع الحالي للمنظمة والإنجازات التي تنوي تحقيقها والوسائل والآليات التي ستستخدمها للوصول إلى تلك الإنجازات"

ويعرف التخطيط بأنه "عبارة عن تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لأداء الأفراد للأنشطة المطلوبة منهم لتحقيق هذه الأهداف في يسر وسهولة (علي، ٢٠١٢م، ص ٣٠).

**تعددت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي منها ما يلي:**

يعرف شارلي دي ماكين (١٩٨٦، ص ٩٠-٩١) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية عقلانية منطقية أو سلسلة من الخطوات القادرة على تحريك التنظيم التعليمي من خال مجموعة من الأبعاد هي:

- فهم القوى الخارجية أو التغيرات المتعلقة بها.
  - التنبؤ باجتماعات قدرته التنظيمية.
  - وضع رؤية لمستقبله المفضل وتوجهه الاستراتيجي بقصد السعي لتحقيق تلك الرؤية.
  - وضع أهداف وخطط قادرة على نقله من موقعه الحالي إلى موقعه الذي ينشده.
  - وضع الخطط التي رسمها موضع التنفيذ.
  - مراجعة التقدم، وحل المشكلات وتجديد الخطط.
- وقد عرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه " جهد منظم لإنتاج قرارات وأفعال أساسية توجه وتشكل ماهية المنظمة وماذا تفعل وكيف تفعل ما تفعله" (عبد الموجود، ٢٠١٣م، ص ٢٠).

ويرى الوليد (٢٠١٠م، ص ٦٧) أن التخطيط الاستراتيجي هو "تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا ويركز على المنظمة ككل".

وترى الباحثتان أنه يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه: العمليات الإدارية التي تساعد على أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

**أهداف التخطيط الاستراتيجي:**

تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ما يلي (مصطفى، ٢٠١٠م، ص ١٣):

١. إكساب الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة.
٢. توفير قاعدة يمكن من خلالها ترتيب الأولويات بطريقة عقلانية وعلمية.
٣. التركيز على القضايا الملحة من قبل صناع القرار ومناقشتها.
٤. تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستمرار، لضمان التحديد الدقيق للأولويات وربطها بالميزانية، للوصول إلى أفضل استثمار للموارد المتاحة في هذه البيئة.
٥. تأسيس سياسة لتنسيق العمل تهتم باستثمار جهود جميع القطاعات الخاصة والعامة والاستفادة منها، مع شراكة المنظمات المحلية والعالمية.

**مبادئ التخطيط الاستراتيجي:**

لكي يكون التخطيط مجدياً ينبغي الالتزام بعدة مبادئ تشكل الإطار الفكري للقائم بعملية التخطيط (علي، ٢٠١٢م، ص ٥٢):



١. الواقعية: ويعني الابتعاد بالتخطيط عن المثالية.
  ٢. اعتماد الطريقة العلمية: وهذا يعني أن الاعتماد على الطريقة العلمية في التنبؤ وفي جمع المعلومات وتحليلها.
  ٣. التركيز على الهدف المراد تحقيقه.
  ٤. المشاركة: ويقصد بها أنه لا بد أن تتضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط.
  ٥. التوقيت السليم: ويعنى تحديد الأزمنة اللازمة للأنشطة المختلفة رئيسية وفرعية.
  ٦. فاعلية وكفاية التخطيط: وهذا يعني أن يكون التخطيط قابلاً للتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعال يغطي كافة الأنشطة والوسائل والأساليب والإمكانات الضرورية لتحقيق الهدف.
  ٧. مرونة التخطيط: ويعني أن يكون التصور المستقبلي ذا أطراف واسعة يمكن التحرك من خلالها بسهولة في مواجهة التغيرات المستقبلية من خلال بدائل محتملة.
- تلك المبادئ هي الدعائم الرئيسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي في كافة المجالات ويمكن إضافة مبادئ تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، فترى الباحثان إضافة مبدأ التوافق مع متطلبات السوق فالتعليم هو المسؤول الأول عن إمداد السوق بالموارد البشرية التي يحتاجها.

### عناصر ومكونات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة:

أشار علي (٢٠١٢م، ص ٨١) إلى أن الدراسات أوضحت أن عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال تتمثل في:

١. **القائمون:** (المساهمون) والذين يمثلون بطريقة ما، ويتلوى ممثلهم نقل الخطط إليهم ثم يعيدوا آرائهم إلى المجموعة المخططة سواء كانت بالإيجاب أو الرفض لمراجعة الخطط الأولية.
٢. **البيانات:** وهي أساس التخطيط الاستراتيجي السليم، والذي لا يمكن حدوثه دون توافر البيانات اللازمة الموثوق فيها.
٣. **الإعداد:** يجب أن يستعد المخططين للمهمة بشكل كاف من حيث وجود خطط بديلة، وتوافر المطبوعات والأجهزة المعاونة التي تساعد العاملين على التعرف وفهم التغيرات التي ستحدث، كذلك تشجيع العاملين على زيارة مؤسسات أخرى لتكوين أفكار عن التجارب الناجحة فيها.
٤. **تنظيم عملية التخطيط:** وذلك بتقسيم المجموعة إلى مجموعات صغيرة تحده ما تراه مناسباً لعملية التخطيط من أهداف وعمليات. وأخيراً تجمع وجهات نظر المجموعات ككل، ويحدد المناسب للمدرسة من خلال كافة الآراء.

**خطوات التخطيط الاستراتيجي:**

التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية تمر بالعديد من الخطوات والتي تتمثل فيما يلي (مصطفى، ٢٠١٠م، ص ١٤-١٥):

١. **التحليل البيئي:** ويشمل تحليل البيئة الداخلية للتعرف على كافة الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والفنية والمعنوية المتوفرة، وتحليل البيئة الخارجية وتتمثل في كافة التغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، وكذلك التعرف على إمكانيات وموارد المنظمات الخارجية والتي ترتبط بشكل مباشر وغير مباشر بالبيئة بالمنظمة، ويساعد هذا التحليل في الوقوف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ونقاط الفرص والتحديات في البيئة الخارجية، مما يساعد على التحديد الدقيق للقضايا الاستراتيجية التي تواجهها.
٢. **رسالة المنظمة:** وتمثل هدف المنظمة وقيمها التي تسعى لتحقيقها في المدى الطويل، ويمكن أن تظل المنظمة ثابتة عبر تاريخها.
٣. **رؤية المنظمة:** وهي تعبر عن حلم المنظمة المستقبلي، ويجب أن يكون هذا الحلم وفق إمكانيات المنظمة ومواردها المتاحة، وهي ترجمة إجرائية للرسالة.
٤. **أهداف المنظمة العامة والإجرائية:** يتم في هذه الخطوة تحديد أهداف المنظمة العامة، وهي أهداف طويلة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، ومن ثم تحديد مجموعة من الأهداف الإجرائية قصيرة المدى والتي تحقق الأهداف العامة.
٥. **رسم الاستراتيجيات/ خطط الفعل:** حيث تمثل الاستراتيجيات أو خطط الفعل الإطار الإجرائي الذي يرسم الخطوط العريضة لكيفية تحقيق الرؤية الموضوعية.
٦. **بدء مرحلة التنفيذ:** في هذه الخطوة يتم تطبيق الخطط الموضوعية مع ملاحظة أنه يمكن تعديلها بناء على التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية.
٧. **التقييم والمحاسبة:** في هذه الخطوة يتم التعرف على الانحرافات بغرض سرعة الاستجابة لها ومعالجتها بشكل سريع.

**عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي:**

إن الصياغة الجيدة للاستراتيجية وتطبيق جاد وفعال لخطة التنفيذية قد لا يؤدي إلى النتائج المرجوة بسبب وجود عوامل معرقة لتنفيذ الاستراتيجية وربما تقود إلى فشلها وإخفاقها، ولضمان الحصول على نتائج مرضية للخطة الاستراتيجية يمكن ملاحظة ما يلي (الكرخي، ٢٠٠٩م، ص ٣٣٣-٣٣٤):

١. الكشف عن الميول السلبيّة داخل المنظمة والتغلب عليها.
٢. الالتزام الحقيقي بالخطة والعمل بجديّة على إنجازها.
٣. التركيز على الخطة وعدم التحول عنها إلى مواضيع أخرى مما يؤدي إلى ترقيق الاستراتيجية وإضعافها.

٤. تحرير إجراءات تنفيذ الاستراتيجية من القيود الروتينية والإجراءات البيروقراطية التي تثقل عمليات التنفيذ.
٥. التمسك بالقيم التي قامت عليها الخطة الاستراتيجية.
٦. عدم المغالاة في وضع الأهداف بحيث يصبح من الصعب تحقيقها.
٧. أن تتلاءم الأهداف مع قدرات المنظمة.

### المشكلات والتحديات التي تواجه عمليات التخطيط التعليمي:

كما يواجه المخططون صعوبات ومشكلات كثيرة خلال عمليات التخطيط ومحاولاتهم وضع الخطط التعليمية أو متابعة تنفيذها، وتتخلص تلك المشكلات فيما ذكره الدهيش والشلاش وعبد السميع (١٤٢٧هـ، ص ٢٠٩-٢١٢):

١. نقص البيانات والإحصائيات الأساسية للتخطيط التعليمي.
٢. ندرة الخبراء والأفراد المدربين على التخطيط التعليمي.
٣. القصور في كفاءة التنظيمات والأجهزة المسؤولة عن التخطيط.
٤. تغير الظروف والأحوال قبل الانتهاء من إعداد الخطة أو أثناء تنفيذها.
٥. قلة المخصصات المالية لتنفيذ الخطة التعليمية.
٦. القصور في أساليب التنبؤ والدراسات المستقبلية.
٧. انخفاض الوعي التخطيطي بالمجتمع.

### رؤية المملكة ٢٠٣٠:

لأجل بناء القدرات والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف الطموحة لـ «رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠»، ظهرت الحاجة إلى إطلاق برنامج التحول الوطني كأحد البرامج التنفيذية للرؤية، وذلك على مستوى ٢٤ جهة حكومية قائمة على القطاعات الاقتصادية والتنمية، ليكون باكورة البرامج والذي يهدف إلى تطوير العمل الحكومي وتأسيس البنية التحتية اللازمة لتحقيق الرؤية واستيعاب طموحاتها ومتطلباتها (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٩م).

احتوت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على عدد من الأهداف الاستراتيجية، والمستهدفات، ومؤشرات قياس الأداء، والالتزامات الخاصة بعدد من المحاور، والتي يشترك في تحقيقها كل من القطاع العام والخاص وغير الربحي (رؤية ٢٠٣٠)، (٢٠١٩م).

فباعتبار التعليم أحد القطاعات التي تسهم في تحقيق أهداف الرؤية (٢٠٣٠) فإنه وجب التركيز في بناء الخطط الاستراتيجية على ما يحقق أهدافها، فترى الباحثان أنه على قائدة المدرسة أن تعي دور المدرسة كمؤسسة تعليمية تحمل على عاتقها تحقيق أهداف تعليمية تتماشى مع الأهداف العامة للرؤية المملكة.

## الدراسات السابقة:

دراسة (المهيدي، ٢٠١٦م) بعنوان "واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات". وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات في المحافظة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع مديرات المدارس في محافظة عفيف وكذلك المشرفات التربويات لعام (٢٠١٣-٢٠١٤هـ) والبالغ عددهن (٥٠) مشرف ومشرفة، وقد أوضحت الدراسة أن الكفايات التخطيطية المعرفية اللازمة لمديرات المدارس جاءت بدرجة متوسطة، بالمقابل فقد جاءت الكفايات الأدائية لمديرات المدارس بدرجة عالية، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة من مديرات المدارس والمشرفات التربويات حول أي محور من محوري الاستبانة ترجع لمتغير سنوات الخبرة في العمل التربوي، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة من مديرات المدارس والمشرفات التربويات حول محوري الاستبانة والتي ترجع لمتغير المؤهل الدراسي.

ودراسة (العريفي والمطيري، ٢٠١٦م) بعنوان "استراتيجية مقترحة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لدى قائدات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لنظام المقررات". حيث هدفت الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لدى قائدات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لنظام المقررات خلال دراسة واقع إعدادها، وتحديد أهم المعوقات التي تواجههن عند الإعداد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٨) من قائدات المدارس الثانوية لنظم المقررات في منطقة الرياض. وأظهرت نتائج الدراسة قدرة قائدات المدارس على بناء فريق العمل لإعداد الخطة في مدارس نظام المقررات، وتحقيق مبدأ المرونة في استراتيجيات الخطة السنوية، والالمام بالأهداف العامة لنظام المقررات في المرحلة الثانوية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المعوقات كثرة الأعباء الإدارية على قائدة المدرسة، ومركزية التمويل العام لمدارس المقررات تتطلب وقت أطول مع زيادة متطلباته المادية.

ودراسة (الحري، ٢٠١٥م) بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديرات المدارس للمرحلة الثانوية بمدينة الرياض واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة وعددهن (٥٩) مديرة مدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديرات مدارس المرحلة الثانوية يطبقن التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية، وموافقة معظم أفراد العينة وبدرجة عالية على وجود معوقات تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للتخطيط الاستراتيجي، ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي باختلاف متغير عدد البرامج التدريبية التي التحقت بها قائدة المدرسة.

ودراسة اوينو وألوكو (Owino, Oloko, 2015) بعنوان "العوامل المؤثرة في تنفيذ الممارسات الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في كينيا". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على ممارسات تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في منطقة أوريري بمقاطعة ميوري بكينيا، وتتمثل في أساليب القيادة، ومستوى التدريب، وتوفر الموارد، كما هدفت إلى تحليل أثر السياسة الحكومية وموقع المدرسة على تنفيذ ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٨) فرداً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه عندما يتم تدريب مدراء المدارس بشكل فعال على التخطيط الاستراتيجي، فإن ممارسة تطبيق خطط استراتيجي سليمة يكون أسهل، كما أظهرت ان مديري المدارس بحاجة للحصول على مزيد من الخبرة العملية من خلال العمل مع فريق القيادة المدرسية أثناء بحثهم عن فجوات الإنجاز والعمل على حلها.

دراسة شمواي وليبو وكويتش (Chemwei, Leboo, Koech, 2014) والتي بعنوان "العوامل التي تعرقل تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدارس الثانوية في منطقة بارينجو، كينيا". حيث هدفت الدراسة للتعرف على تأثير الهيكل التنظيمي للمدرسة على قدرتها على تطبيق الخطة الاستراتيجية، ومدى تأثير الموارد البشرية للمدرسة على نجاح تطبيق الخطط الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة والمقابلة أداتا الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٨٤) معلماً وثلاثة من قادة المدارس الثانوية في منطقة بارينجو بكينيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أربع من العناصر المؤثرة على قدرة المدارس الثانوية على تطبيق الخطط الاستراتيجية وهي: الهيكل التنظيمي للمدرسة، والقيادة المدرسية، والموارد البشرية والثقافة المؤسسية للمدرسة.

دراسة (السقا، ٢٠١٣م) بعنوان "درجة امتلاك مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض لمهارات التخطيط الاستراتيجي المعرفية والأدائية من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، حيث بلغ افراد العينة (٦٧) مشرفة. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة هي: أن درجة امتلاك مديرات الثانوية الحكومية في مدينة الرياض لمهارات التخطيط الاستراتيجي المعرفية من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية كانت متوسطة في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي التي اعتمدها الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات مفردات الدراسة حول (درجة امتلاك مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لمهارات التخطيط الاستراتيجي) باختلاف متغيرات الدراسة الخبرة الإدارية، والدورات التدريبية في مجال التخطيط.

دراسة (العليمات، ٢٠١٢م) بعنوان "درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (٣٠٠) قائداً تربوياً في وزارة التربية والتعليم ومديرات التربية والتعليم في الأردن. وخصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن في جميع المجالات جاءت بدرجة متوسطة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي على مجالي التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرارات تعزى لمتغير المركز الوظيفي، كما تبين عدم وجود فروق في مجالات مهارات التخطيط الاستراتيجي في مجالات اختيار الاستراتيجيات، وتنفيذ رؤية وزارة التربية والتعليم، والتقييم، تعزى لمتغير المركز الوظيفي أو على جميع المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات التخطيط الاستراتيجي على مجال اختيار الاستراتيجيات تعزى لمتغير الخبرة في مجال الإدارة.

ودراسة هامبرايت وديمنتس (Hambright, diamantes, 2004) بعنوان "مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في المرحلة الإعدادية". حيث هدفت الدراسة إلى تحليل أدبيات التخطيط الاستراتيجي التربوي المتعلقة بمزايا ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٦) كتاباً، و(٢٩) مقالاً صحفياً، و(٢٨) بحثاً محكماً من مؤتمرات عالمية، و(٦) رسائل دكتوراه، ومسؤولي التخطيط في المناطق التعليمية، واستخدمت الدراسة المقابلة الشخصية كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي تتمثل في نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وضعف الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي، والتطبيق العملي للخطة، وضعف مشاركة العاملين بالتخطيط الاستراتيجي.

دراسة موكسلي (Moxley, 2003) بعنوان "عملية التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في المناطق التعليمية الجنوبية الشرقية في الولايات المتحدة". حيث هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الاستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، وإلى أي مدى يرى المراقبون أن هذه العملية فعالة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة (١٨٠) من مراقبي المدارس في ست ولايات هي جورجيا وفلوريدا وكنتاكي وتينيسي والميسيسيبي وجنوب كارولينا. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن (٨٤,٥%) من مدارس المناطق المذكورة لديها خطط استراتيجية، وأن (٨٩,١%) من مراقبي التعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن للتخطيط الاستراتيجي كعملية مفيدة ومريحة، وأن (٦٦,٧%) من مراقبي وخبراء التعليم أشاروا إلى أن الفعالية الكلية للتخطيط الاستراتيجي هي عالية أو عالية جداً. وأخيراً أشارت الدراسة إلى أنه في حين أن مجتمع الأعمال ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على مر السنين باعتباره عملية قيّمة، إلا أنه من الأهمية بمكان أن يقوم قادة المناطق المدرسية بالتخطيط لعملية التخطيط واتباع استراتيجيات محددة في عملية تطوير وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

#### أوجه الشبة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

**من حيث الموضوع:** فقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث أنها تدرس مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القادة كدراسة (المهيدلي، ٢٠١٦م)، ودراسة (السقا، ٢٠١٣م)، ودراسة (العليمات، ٢٠١٢م).

**من حيث المنهج:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للدراسة الحالية وبذلك هي تتفق مع دراسة العريفي والمطيري (٢٠١٦م)، ودراسة (الحري، ٢٠١٥م)، ودراسة أوكو ولوينو (Owino R. ,Oloko M, 2015)، ودراسة (العليمات، ٢٠١٢م) ودراسة شمواي وليبو وكوينش (Chemwei, Leboo, Koeh, 2014)، فيما استخدم المنهج الوصفي التحليلي كلا من: دراسة (المهيدلي، ٢٠١٦م)، ودراسة (السقا، ٢٠١٣م)، ودراسة (Moxley, 2003).

**أدارة الدراسة:** كانت الاستبانة هي أداة الدراسة الحالية وهي بهذا تتفق مع دراسة كلاً من: دراسة العريفي والمطيري (٢٠١٦م)، ودراسة الحري (٢٠١٥م)، ودراسة أوكو ولوينو (Owino R. ,Oloko M, 2015)، ودراسة العليمات (٢٠١٢م) ودراسة المهيدلي (٢٠١٦م)، ودراسة السقا (٢٠١٣م)، ودراسة (Moxley, 2003).

**أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

**من حيث الموضوع:** فقد اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث أنها تناولت ودوره في تجويد أداء مدارس التربية الخاصة مدارس التربية الخاصة كدراسة (العرفي والمطيري، ٢٠١٦م) وموضوعها استراتيجية مقترحة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لدى قائدات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لنظام المقررات. ودراسة (الحري، ٢٠١٥م) فقد تناولت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. ودراسة ألوكو واوينو (Owino, Oloko, 2015) وتناولت العوامل المؤثرة في تنفيذ الممارسات الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في كينيا، ودراسة شمواي وليبو وكويتش (Chemwei, Leboo, Koech, 2014) والتي بعنوان العوامل التي تعرقل تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدارس الثانوية في منطقة بارينجو بكينيا، ودراسة (Moxley, 2003) التي هدفت الدراسة على توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الاستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة. ، ودراسة هامبرابت وديمنتس (Hambricht, diamantes 2004)، بعنوان مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في المرحلة الإعدادية.

**من حيث العينة:** حيث اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بتطبيقها على القائدات والمشرفات كدراسة (المهيدلي، ٢٠١٦م)، وعلى المعلمين والقادة والمشرفين كدراسة (جاد الله، ٢٠١٤م)، ودراسة العرفي و(المطيري، ٢٠١٦م)، ودراسة (الحري، ٢٠١٥م) التي تناولت فقط قادة المدارس.

واختلفت مع دراسة (العليمات، ٢٠١٢م) والتي تناولتا القادة في إدارات ومكاتب التعليم، واختلفت مع دراسة (السقا، ٢٠١٣م)، ودراسة (Moxley, 2003) التي تناولت المشرفين. ودراسة شمواي وليبو وكويتش (Chemwei, Leboo, Koech, 2014) التي تناولت القادة والمعلمين. ودراسة اوينو وألوكو (Owino, Oloko, 2015)

**من حيث الأداة:** حيث اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في الأداة كدراسة هامبرابت وديمنتس (Hambricht, diamantes 2004)، التي استخدمت المقابلة كأداة للدراسة، ودراسة شمواي وليبو وكويتش (Chemwei, Leboo, Koech, 2014)، فقد استخدمت الدراسة المقابلة الشخصية والاستبانة كأداة للدراسة.



## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١. تميزت الدراسة الحالية بتطبيقها على مدراس محافظة حوطة بني تميم.
٢. تميزت الدراسة الحالية بتطبيقها على مجتمع المعلمات فقط.

## منهجية الدراسة، وإجراءاتها

تناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً لمنهج الدراسة المطبق، ووصفاً لمجتمعها، وعينتها، وبيان خصائص أفراد الدراسة، واستعراض كيفية بناء أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، كما تناول أيضاً إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية، وأخيراً بيان أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

## منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. ومن خصائص هذا المنهج كما يرى عبيدات، وعبد الرحمن، وكايد (٢٠٠٥، ٧٦)، أنه يصف الواقع وصفاً دقيقاً ويعبر عن المشكلة كماً وكيفاً.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس البنات بمحافظة حوطة بني تميم، خلال الفصل الدراسي (١٤٣٩-١٤٤٠هـ)، والبالغ عددهن (٩٣٩) معلمة، بحسب إحصائية قسم التخطيط والمعلومات بإدارة التربية والتعليم بحوطة بني تميم.

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٤٤) معلمة، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتمثل ما نسبته (٢٥%) من مجتمع عينة الدراسة والبالغ (٩٣٩) معلمة.

## أداة الدراسة:

تم استخدام "الاستبانة" أداة لجمع البيانات، وهي الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، وعليه فقد قامت الباحثتان بتصميم استبانة مستفيدة في ذلك من الإطار النظري للدراسة، وقد تكونت الاستبانة من جزأين.

## الجزء الأول: واحتوى على البيانات الأولية وهي:

- المرحلة الدراسية: (ابتدائي، متوسط، ثانوي)
- المؤهل العلمي: (دبلوم متوسط، بكالوريوس، دراسات عليا)
- عدد سنوات الخبرة: أقل من (٥) سنوات، من (٥-١٠) سنوات، أكثر من (١٠) سنوات.

- عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي: (أقل من ٥) دورات تدريبية، من (٥-١٠) دورات تدريبية، عشر دورات تدريبية وأكثر).

**والجزء الثاني:** واحتوى على محاور الدراسة، موزعة على محورين احتوت على (٤٧) عبارة هما:

**المحور الأول:** مهارات تشخيص وتحليل الواقع وتكون من (٨) عبارات.

**المحور الثاني:** مهارات إعداد وتنفيذ الخطة وتكون من (١١) عبارة.

**المحور الثالث:** مهارات المتابعة والتقييم وتكون من (١٠) عبارات.

ويقابل كل عبارة من عبارات المحاور الثلاثة قائمة تدرج وفق مقياس ليكرت الحماسي، تحمل العبارات التالية: (درجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، وقد تم إعطاء كل عبارة من عبارات الاستبانة درجة لتتم معالجتها إحصائياً.

### صدق أداة الدراسة:

ويعني بالصدق القدرة على قياس السمة التي وضع لقياسها، وليس شيئاً آخر (مطاوع والخليفة، ٢٠١٤م، ص ١٨٢). وقد تم التحقق من صدق الأداة من خلا ما يلي:

### صدق الاتساق الظاهري:

بعد بناء الاستبانة في صورتها الأولية تم عرضها على المحكمين من أساتذة الجامعات، والمختصين في مجال الإدارة التربوية وخاصة في مجال القيادة التربوية، لإبداء مقترحاتهم وأراءهم وملاحظاتهم حول مدى انتماء العبارات للمحاور، وسلامة الصياغة اللغوية، وإبداء أي تعديل رأوه مناسباً من حذف أو إضافة للخروج بالصورة النهائية للأداة، وأنها تقيس ما يراد قياسه، ومن ثم تم تجميع ملاحظات المحكمين في نموذج مستقل، والإبقاء على العبارات التي تم الاتفاق عليها، وإعادة صياغة العبارات المركبة، والاكتماء بعبارة من العبارات المتشابهة أو الجمع بينها، وحذف العبارات التي أجمع المحكمون على حذفها، وتصحيح الأخطاء اللغوية والنحوية، وإعادة صياغة العبارات التي رأى المحكمون إعادة صياغتها وهو ما يسمى بالصدق الظاهري للاستبانة.

### صدق الاتساق الداخلي للأداة (الاستبانة):

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثتان بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (٢٤) فرداً، ومن خلال بيانات العينة تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للأداة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (١)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه العبارة، وأيضاً ارتباط المحور ككل بالاستبيان كامل:

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط المحور ككل بالاستبيان ككل	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط العبارة بالمحور	رقم العبارة	المحور
. . . . .	** . . ٨٩٥	. . . . .	** . . ٦٧١	١	المحور الأول: مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائادات
		. . . . .	** . . ٦٧٤	٢	
		. . . . .	** . . ٧٢٧	٣	
		. . . . .	** . . ٦٥٦	٤	
		. . . . .	** . . ٨٠٠	٥	
		. . . . .	** . . ٦٧٠	٦	
		. . . . .	** . . ٦٢٣	٧	
		. . . . .	** . . ٨٤٣	٨	
. . . . .	** . . ٩٢٥	. . . . .	** . . ٧٨٨	١	المحور الثاني: مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائادات
		. . . . .	** . . ٧٧٤	٢	
		. . . . .	** . . ٧٩٥	٣	
		. . . . .	** . . ٧٠٤	٤	
		. . . . .	** . . ٧٧٦	٥	
		. . . . .	** . . ٧٨٦	٦	
		. . . . .	** . . ٧٩٣	٧	
		. . . . .	** . . ٧١٨	٨	
		. . . . .	** . . ٧٦٤	٩	
		. . . . .	** . . ٧٩٨	١٠	
		. . . . .	** . . ٧٧٨	١١	
. . . . .	** . . ٨٩٨	. . . . .	** . . ٧٧٧	١	المحور الثالث: مهارات المتابعة والتقويم لدى القائادات
		. . . . .	** . . ٧٩٥	٢	
		. . . . .	** . . ٧٨٤	٣	
		. . . . .	** . . ٧٩٢	٤	
		. . . . .	** . . ٧٩٢	٥	
		. . . . .	** . . ٨٦٣	٦	
		. . . . .	** . . ٨٠٨	٧	
		. . . . .	** . . ٨٢١	٨	
		. . . . .	** . . ٧٦٤	٩	
		. . . . .	** . . ٨٣٠	١٠	

من الجدول رقم (١) نلاحظ ان جميع معاملات الارتباطات كانت دالة احصائياً، وهذا يعني أن جميع العبارات مرتبطة بالمحاور التي تنتمي اليها، وكذلك المحور ككل مرتبط بالاستبيان، ولا يمكن حذف أي منها.

### ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثتان بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (١):

### الجدول رقم (٢)

معاملات الثبات الإحصائي لكل محور من محاور الاستبيان وكذلك الثبات العام للاستبيان وفق طريقة ألفا كرونباخ:

المحور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول: مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائدات	٨	٠.٨٤٤
المحور الثاني: مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائدات	١١	٠.٩٣١
المحور الثالث: مهارات المتابعة والتقييم لدى القائدات	١٠	٠.٩٣٨
الاستبيان كاملاً (الثبات العام)	٢٩	٠.٩٦٠

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢) أن معامل الثبات العام للاستبيان ككل بلغ (٠.٩٦٠)، مما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبيان) تتصف بالثبات الكبير بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

١. الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).
٢. معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات الاحصائي للاستبيان.
٣. معامل ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
٤. جدول تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة في درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).
٥. تم استخدام برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS, 24) لتحليل البيانات.

## نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

### تمهيد:

تناول هذا الفصل نتائج أسئلة الدراسة من خلال عرض إجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبيان، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري للدراسة، ونتائج الدراسة، والدراسات السابقة.

### نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

ما درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

للتعرف على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات استبيان درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات، وهذه مرتبة ترتيبياً تنازلياً كما هي موضحة في جدول (٣).

### الجدول رقم (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على كل محور من محاور استبيان درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات:

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التفسير
٢	المحور الثاني: مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائدات	٣.٩٨	٠.٩٣	١	عالية
٣	المحور الثالث: مهارات المتابعة والتقييم لدى القائدات	٣.٨٢	٠.٩١	٢	عالية
١	المحور الأول: مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائدات	٣.٨٢	٠.٩٨	٣	عالية
	مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل	٣.٨٧	٠.٩٤	-	عالية

يتضح من الجدول رقم (٣) أن المتوسط الحسابي العام للاستبيان ككل (مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل) بلغ (٣.٨٧)، وانحراف معياري (٠.٩٤)، وهذا المتوسط يعني ان درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل عالية.

**وتم ترتيب المجالات حسب المتوسط الحسابي كما يلي حيث:**

جاء المحور الثاني: مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائدات بالمرتبة الأولى بمتوسط (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٩٣) وبدرجة موافقة عالية.

جاء المحور الثالث: مهارات المتابعة والتقييم لدى القائدات بالمرتبة الثانية بمتوسط (٣.٨٢) وانحراف معياري (٩١) وبدرجة موافقة عالية.

جاء المحور الأول: مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائدات بالمرتبة الثالثة بمتوسط (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٩٨) وبدرجة موافقة عالية.

وهي بهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (المهيدلي، ٢٠١٦م) التي أظهرت أن الكفايات الأدائية لمديرات المدارس بدرجة عالية. ونتيجة دراسة (الحري، ٢٠١٥م) التي أظهرت أن مديرات مدارس المرحلة الثانوية يطبقن التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية، وموافقة معظم أفراد العينة وبدرجة عالية. ودراسة (المطيري والعريفي، ٢٠١٦م) التي أظهرت نتائجها أن واقع إعداد الخطة السنوية في إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية للبنات بمدينة الرياض جاءت بدرجة موافقة عالية. ودراسة (الحري، ٢٠١٥م) التي أظهرت نتائجها أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرات مدارس المرحلة الثانوية يمكن القدرة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية، ودراسة (العليمات، ٢٠١٢م) التي أظهرت نتائجها أن درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن في جميع المجالات جاءت بدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لعبارات كل محور من محاور الدراسة وهي كالتالي:

**المحور الأول: مهارات تشخيص وتحليل الواقع**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات محور "مهارات تشخيص وتحليل الواقع" وهي كالتالي:

الجدول رقم (٤)

التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات محور مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائدات:

م	العبرة	درجة الممارسة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	التكرار
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
٢	مطلعة على واقع البيئة الخارجية للمدرسة	١١٦	٧٢	٥٤	٢	٠	٤.٢٤	١	عالية جداً	
		%٤٧.٥	%٢٩.٥	%٢٢.١	%٠.٨	%٠.٠				
٤	قادرة على حصر جميع الإمكانات المادية والبشرية في المدرسة	١١٤	٦٨	٥٦	٦	٠	٤.١٩	٢	عالية	
		%٤٦.٧	%٢٧.٩	%٢٣	%٢.٥	%٠.٠				
١	لممة بالنظم واللوائح التي تستند عليها المدرسة	٩٨	٨٠	٦٦	٠	٠	٤.١٣	٣	عالية	
		%٤٠.٢	%٣٢.٨	%٢٧	%٠.٠	%٠.٠				
٣	قادرة على استشراف مستقبل المدرسة في ضوء التطورات المتسارعة	٩٢	٧٤	٧٢	٦	٠	٤.٠٣	٤	عالية	
		%٣٧.٧	%٣٠.٣	%٢٩.٥	%٢.٥	%٠.٠				
٥	لممة بأسس تحديد احتياجات البيئة المدرسية	٨٤	٨٦	٦٨	٤	٢	٤.٠١	٥	عالية	
		%٣٤.٤	%٣٥.٢	%٢٧.٩	%١.٦	%٠.٨				
٨	لممة بالاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية.	٥٨	٥٠	١١٠	٢٤	٢	٣.٥٧	٦	عالية	
		%٢٣.٨	%٢٠.٥	%٤٥.١	%٩.٨	%٠.٨				
٦	تستخدم أدوات علمية متعددة لجمع البيانات والمعلومات (كالاستبانة والملاحظة والمقابلة والسجلات الموثقة) لتشخيص الواقع	٤٨	٥٤	٨٤	٢٦	٣٢	٣.٢٥	٧	متوسطة	
		%١٩.٧	%٢٢.١	%٣٤.٤	%١٠.٧	%١٣.١				
٧	لممة بأساليب تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً.	٤٦	٥٤	٧٨	٢٤	٤٢	٣.١٦	٨	متوسطة	
		%١٨.٩	%٢٢.١	%٣٢	%٩.٨	%١٧.٢				
							٣.٨٢		عالية	
							٠.٩٨			

يتضح من الجدول رقم (٤) أن المتوسط الحسابي العام للمحور (مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائدات) بلغ (٣.٨٢)، وانحراف معياري (٠.٩٨)، وهذا المتوسط يعني ان درجة توافر مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائدات عالية.

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة لكون محافظة حوطة بني تميم تضم مدارس لجميع المراحل والتي قد تكون ذات محدودية في عدد الطالبات والامكانيات وهو ما يجعل من السهل حصرها والتركيز على جوانب القصور والتحديات وبالتالي القدرة على التغلب عليها من خلال البرامج الموضوعية بالخطة المدرسية، إضافة إلى الدورات التدريبية الدورية والتي يقيمها مكتب الاشراف التربوي حول الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية وكيفية إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة، إلا أن بعضاً من مهارات إعداد الخطة تتطلب تخصصاً دقيقاً كأساليب تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً، كما قد أن لدى البعض من قائدات المدارس قصورا في تنوع أساليب جمع البيانات اللازمة لتشخيص البيئة الواقع.

### وتم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي كما يلي حيث:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "مطلعة على واقع البيئة الخارجية للمدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٤) وانحراف معياري (٠.٨٢)، وبدرجة موافقة "عالية جداً". وتعزو الباحثتان هذه النتيجة لكون قائدات المدارس بحوطة بني تميم يمتلكن من الكثير الخبرة بواقع البيئة الخارجية للمدرسة لكون غالبيتهم من أبنائها وممن أمضين أعواماً كثيرة منحتهن العديد من المعلومات حول واقع المحافظة ومؤسساتها.
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي "قادرة على حصر جميع الإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.١٩) وانحراف معياري (٠.٨٧)، وبدرجة موافقة "عالية". وتعزو الباحثتان هذه النتيجة لمحدودية أعداد الطالبات في الكثير من مدارس حوطة بني تميم وخاصة النائية منها، وبالتالي محدودية إمكانياتها المادية والبشرية وهو ما قد يجعل قائدات المدارس قدرات على حصرها في مدارسهن. لذا فقد جاءت استجابات عينة الدراسة على العبارة بدرجة موافقة عالية. وهي بهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (المهيدلي، ٢٠١٦م) والتي أظهرت نتائجها أن استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة "إمام مديرة المدرسة بالإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بإدارتها التعليمية" جاءت بدرجة موافقة عالية.
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي "لممة بأساليب تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٦) وانحراف معياري (١.٣٢)، وبدرجة موافقة "متوسطة". وتعزو الباحثتان هذه النتيجة لكون أساليب تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً، تخصص دقيق يستلزم من قائدة المدرسة حضور العديد من الدورات التدريبية لامتلاك تلك المهارة. وقد تكون تفتقر فعلياً لتلك الدورات التي يفترض أن يزودها بها مكتب الاشراف التربوي. وقد يكون التقصير من القائدة ذاتها في رغبتها بحضور تلك الدورات. وهي بهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (المهيدلي، ٢٠١٦م) والتي أظهرت نتائجها أن استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة "إمام مديرة المدرسة بأساليب تحليل البيانات الإحصائية التربوية" جاءت بدرجة متوسطة.



المحور الثاني: محور مهارات إعداد وتنفيذ الخطة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات محور "مهارات إعداد وتنفيذ الخطة" وهي كالتالي:

الجدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات محور مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائادات:

م	العبارة	درجة الممارسة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رتب	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
١	تحدد الأهداف الاستراتيجية بالاستفادة من تحليل البيئة المدرسية.	١١٦ %٤٧.٥	٧٤ %٣٠.٣	٥٢ %٢١.٣	٢ %٠.٨	٠ %٠.٠	٤.٢٥	٠.٨٢	١	عالية جداً
٧	توزع المهام بين أعضاء الفريق بما يساعد على تنفيذ أهداف الخطة.	١٢٠ %٤٩.٢	٦٦ %٢٧	٤٦ %١٨.٩	١٢ %٤.٩	٠ %٠.٠	٤.٢٠	٠.٩٢	٢	عالية جداً
٣	تفصل الهدف العام إلى عدد من الأهداف الفرعية/ التفصيلية.	١١٦ %٤٧.٥	٥٨ %٢٣.٨	٦٤ %٢٦.٢	٦ %٢.٥	٠ %٠.٠	٤.١٦	٠.٩٠	٣	عالية
٦	تفوض الصلاحيات تيسيراً لتنفيذ الخطة.	١٠٨ %٤٤.٣	٦٤ %٢٦.٢	٦٠ %٢٤.٦	١٢ %٤.٩	٠ %٠.٠	٤.١٠	٠.٩٤	٤	عالية
٥	تشكل فريق إعداد وتنفيذ الخطة مع مراعاة تنوع والتخصصات والقدرات.	٩٦ %٣٩.٣	٧٨ %٣٢	٥٢ %٢١.٣	١٠ %٤.١	٨ %٣.٣	٤.٠٠	١.٠٣	٥	عالية
٢	تستخدم المنهجية العلمية في ترتيب الأولويات.	٨٨ %٣٦.١	٨٢ %٣٣.٦	٦٠ %٢٤.٦	١٠ %٤.١	٤ %١.٦	٣.٩٨	٠.٩٦	٦	عالية
٤	تدير الوقت بفعالية بما يضمن تحقيق أهداف الخطة في الزمن المحدد.	٦٠ %٢٤.٦	١٠٦ %٤٣.٤	٧٠ %٢٨.٧	٧٠ %٢٨.٧	٢ %٠.٨	٣.٨٩	٠.٨٣	٧	عالية
١١	تتخذ إجراءات بديلة مناسبة عند مواجهة مشكلات أثناء تنفيذ الخطة.	٨٤ %٣٤.٤	٦٦ %٢٧	٧٨ %٣٢	١٦ %٦.٦	٠ %٠.٠	٣.٨٩	٠.٩٦	٨	عالية
١٠	قادرة على تحديد الفجوة بين الواقع والمطلوب تنفيذه مستقبلاً في البيئة المدرسية.	٦٨ %٢٧.٩	٩٠ %٣٦.٩	٧٠ %٢٨.٧	١٦ %٦.٦	٠ %٠.٠	٣.٨٦	٠.٩٠	٩	عالية
٨	تستخدم وسائل متعددة للإعلان عن وقت تنفيذ الخطة المدرسية.	٧٠ %٢٨.٧	٧٦ %٣١.١	٧٤ %٣٠.٣	١٨ %٧.٤	٦ %٢.٥	٣.٧٦	١.٠٣	١٠	عالية
٩	تعمل على صياغة رؤية تشاركية للمدرسة.	٥٦ %٢٣	٧٦ %٣١.١	٩٦ %٣٩.٣	١٢ %٤.٩	٤ %١.٦	٣.٦٩	٠.٩٤	١١	عالية
							٣.٩٨	٠.٩٣	-	عالية

المتوسط الحسابي العام

من الجدول رقم (٥) يتضح ما يلي: أن المتوسط الحسابي العام لمحو (مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائادات) بلغ (٣.٩٨)، وانحراف معياري (٠.٩٣)، وهذا المتوسط يعني أن درجة توافر مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائادات عالية. وتعزو الباحثة

هذه النتيجة بأن مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائدات هي جوهر التخطيط الاستراتيجي فلا جدوى من التهيئة والإعداد طالما كان فريق العمل يعجز عن تنفيذها وفق ما هو مرسوم لها، فتشكيل الفريق وترتيب الأولويات وتحديد زمن التنفيذ إضافة إلى صياغة رؤية تشاركية كل ذلك يتطلب مهارات متقدمة، قد تكون القائدة اكتسبتها من خلال سنوات الخدمة أو الدورات والبرامج التدريبية على إعداد الخطة، والتي يحرص مكتب الإشراف التربوي بحوطة بني تميم على تنفيذها دورياً.

### وتم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي حيث:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي "تحدد الأهداف الاستراتيجية بالاستفادة من تحليل البيئة المدرسية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٥) وانحراف معياري (٠.٨٢)، وبدرجة موافقة "عالية". وتعزو الباحثتان هذه النتيجة لكون قدرة القائدة على تحليل البيئة المدرسية ينعكس على قدرتها على تحديد الأهداف الاستراتيجية، فالأهداف تعكس جوانب القصور والتحديات التي تواجهها المدرسة.

وهي بهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الحري، ٢٠١٥م) التي أظهرت نتائجها أن استجابات افراد عينة الدراسة على العبارة "أضع البرامج التي تحقق كل هدف من أهداف الخطة المدرسية" بدرجة عالية جداً. وتعزو الباحثتان هذه النتيجة بأن فريق العمل والمنفذين والأهداف المحددة بحاجة لبرامج ومشاريع لتحقيقها وتلك البرامج والمشاريع ينبغي أن تكون معدة لتحقيق الهدف المراد تحقيقه، لذا قد تحرص قائدات المدارس قدرات على إعداد برامج تخدم أهداف الخطة المدرسية وذلك يتضح من خلال ردود استجابات عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي "توزع المهام بين أعضاء الفريق بما يساعد على تنفيذ أهداف الخطة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٢٠) وانحراف معياري (٠.٩٢)، وبدرجة موافقة "عالية". وتعزو الباحثتان هذه النتيجة بأن توزيع المهام بعدالة بين أعضاء الفريق ضروري لتوزيع الجهد وبالتالي أداء المهمة كما يجب أن تكون، ولهذا فقد جاء بدرجة عالية فهو دلالة على حرص قائدات المدارس بمحاولة حوطة بني تميم على توزيع المهام بتوازن بين أعضاء الفريق.

وهي بهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الحري، ٢٠١٥م) التي أظهرت نتائجها أن استجابات افراد عينة الدراسة على العبارة "أحدد مسؤوليات فريق العمل تجاه تنفيذ الخطة" جاءت بدرجة موافقة عالية. وتعزو الباحثتان هذه النتيجة بأن تحديد المسؤوليات يجعل من أعضاء فريق العمل على دراية بالمهام المطلوب تنفيذها وبالتالي يلتزمون بتنفيذها بالشكل المطلوب والوقت المناسب.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المطيري والعريفي، ٢٠١٦م) التي أظهرت نتائجها أن استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة "القدرة على بناء فريق العمل لإعداد الخطة في مدارس نظام المقررات" جاءت بدرجة موافقة عالية.

- جاءت العبارة رقم (٩) وهي "تعمل على صياغة رؤية تشاركية للمدرسة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وانحراف معياري (٠.٩٤)، وبدرجة موافقة "عالية". وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن الخطة التي سيلتزم الجميع بتنفيذها تبني على رؤية واضحة ومحددة، وبالتالي فإن مشاركة أعضاء الفريق بصياغة الرؤية تجعلهم على وعي كامل وقناعة تامة برؤية المدرسة التي سيعملون جاهدين على تحقيقها.

وهي بهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الحري، ٢٠١٥م) التي أظهرت نتائجها أن استجابات افراد عينة الدراسة على العبارة "شاركت منسوبات المدرسة في وضع الرؤية والرسالة الخاصة بالمدرسة" التي جاءت بدرجة موافقة عالية.

### المحور الثالث: مهارات المتابعة والتقييم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات محور "مهارات التقييم والمتابعة" وهي كالتالي:

#### الجدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات محور مهارات المتابعة والتقييم لدى القائدات:

م	العبارة	درجة الممارسة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب	مرتبة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيف	ضعيف جداً				
١٠	تعديل الخطة في ضوء التغذية الراجعة.	٧٨ %٣٢	٩٦ %٣٩.٣	٦٤ %٢٦.٢	٤ %١.٦	٢ %٠.٨	٤.٠٠	١	عالية	
٩	تبني خطة تطويرية للمدرسة بناء على نتائج التقييم السابقة.	٦٦ %٢٧	٩٢ %٣٧.٧	٧٨ %٣٢	٨ %٣.٣	٠ %٠.٠	٣.٨٩	٢	عالية	
٧	تحلل وتفسير نتائج التقييم في ضوء تحليل الواقع المدرسي.	٧٠ %٢٨.٧	٨٦ %٣٥.٢	٧٨ %٣٢	٦ %٢.٥	٤ %١.٦	٣.٨٧	٣	عالية	
٤	تضع خطة إجرائية لمتابعة الخطة المدرسية في جميع مراحلها.	٧٤ %٣٠.٣	٧٤ %٣٠.٣	٨٤ %٣٤.٤	١٠ %٤.١	٢ %٠.٨	٣.٨٥	٤	عالية	
٥	تضع معايير ومؤشرات محددة لإجراء عملية التقييم.	٥٤ %٢٢.١	١٠٢ %٤١.٨	٧٦ %٣١.١	١٢ %٤.٩	٠ %٠.٠	٣.٨١	٥	عالية	
٨	تزود كل الجهات المنفذة بالتغذية الراجعة لعملية تنفيذ الخطة	٥٨ %٢٣.٨	٩٤ %٣٨.٥	٧٨ %٣٢	١٠ %٤.١	٤ %١.٦	٣.٧٩	٦	عالية	
١	ملمة بأهمية التقييم القبلي للخطة حسب معايير علمية محددة.	٦٠ %٢٤.٦	٩٢ %٣٧.٧	٧٢ %٢٩.٥	١٠ %٤.١	١٠ %٤.١	٣.٧٥	٧	عالية	
٣	تشرك المعنيين في الخطة في عملية المتابعة والتقييم.	٥٨ %٢٣.٨	٨٨ %٣٦.١	٨٤ %٣٤.٤	٦ %٢.٥	٨ %٣.٣	٣.٧٥	٨	عالية	
٦	تستخدم طرق ووسائل متعددة في التقييم.	٦٢ %٢٥.٤	٨٢ %٣٢.٦	٨٤ %٣٤.٤	٨ %٣.٣	٨ %٣.٣	٣.٧٥	٩	عالية	
٢	ملمة بأهمية التقييم النهائي للخطة حسب معايير علمية محددة.	٤٨ %١٩.٧	١٠٠ %٤١	٨٦ %٣٥.٢	٤ %١.٦	٦ %٢.٥	٣.٧٤	١٠	عالية	
-	المتوسط الحسابي العام						٣.٨٢		عالية	

يتضح من الجدول رقم(٦) أن المتوسط الحسابي العام لمحور (مهارات المتابعة والتقييم لدى القائدات) (٣.٨٢)، وانحراف معياري (٠.٩١)، وهذا المتوسط يعني ان درجة توافر مهارات المتابعة والتقييم لدى القائدات عالية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة لوعي قائدات المدارس بأهمية المتابعة والتقييم بشكل عام من خلال أشراك المنفذين بعملية المتابعة والتقييم وتزويدهم بالتغذية الراجعة، إضافة إلى تنوع وسائل التقييم كما أشارت النتائج.

### وتم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي حيث جاءت كم يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي "تعديل الخطة في ضوء التغذية الراجعة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٨٥)، وبدرجة موافقة "عالية". وتعزو الباحثتان هذه النتيجة لقدرة قائدات المدارس على تعديل الخطة في ضوء التغذية الراجعة خلال تنفيذ الخطة بدلالة حصول جميع المحاور على درجة موافقة عالية. وهي بذلك تتفق مع نتيجة دراسة (الحري، ٢٠١٥م) التي أظهرت نتائجها أن استجابات افراد عينة الدراسة على العبارة "أراعي مرونة الخطة وقابليتها للتعديل وفقاً للتغذية الراجعة" التي جاءت بدرجة موافقة عالية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأنه طالما كانت قائدة المدرسة تعمل جاهدة على تعديل الخطة وفق التغذية الراجعة فإنها ستحرص على أن تكون الخطة مرنة وقابلة للتعديل.
- جاءت العبارة رقم (٩) وهي "تبني خطة تطويرية للمدرسة بناء على نتائج التقييم السابقة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٨٤)، وبدرجة موافقة "عالية". وتعزو الباحثتان هذه النتيجة لحصول جميع المحاور ككل على درجة موافقة عالية، وهو دلالة على حرص قائدات المدرسة على الاستفادة من نتائج التقييم السابقة، فمن خلالها يتبين أوجه القصور التي ينبغي معالجتها في الخطط التالية. وهي بهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (المهيدلي، ٢٠١٦م) والتي أظهرت نتائجها أن استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة "توظف مديرة المدرسة نتائج التقييم الذاتي لتطوير أساليبها الإدارية" التي جاءت بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "لممة بأهمية التقييم النهائي للخطة حسب معايير علمية محددة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وانحراف معياري (٠.٨٨)، وبدرجة موافقة "عالية". وتعزو الباحثتان تلك النتيجة بأن التقييم النهائي للخطة يبرز جوانب القصور في الخطة المنفذة، ومدى موافقتها للمعايير المحددة مسبقاً.

### نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي)؟

للإجابة على السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي).

### المتغير الأول: المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٧).

#### الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم حسب متغير (المؤهل العلمي).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المحور
٠.٦٩	٤.٠٢	٧٢	دبلوم متوسط	المحور الأول: مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائدات
٠.٦٧	٣.٧٦	١٦٠	بكالوريوس	
٠.٦٧	٣.٤٢	١٢	دراسات عليا	
٠.٦٨	٣.٩٦	٧٢	دبلوم متوسط	المحور الثاني: مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائدات
٠.٧٣	٤.٠٤	١٦٠	بكالوريوس	
٠.٤٢	٣.٣٩	١٢	دراسات عليا	
٠.٦٦	٣.٩٤	٧٢	دبلوم متوسط	المحور الثالث: مهارات المتابعة والتقييم لدى القائدات
٠.٧٥	٣.٧٨	١٦٠	بكالوريوس	
٠.٧٨	٣.٥٥	١٢	دراسات عليا	
٠.٦٣	٣.٩٧	٧٢	دبلوم متوسط	مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل
٠.٦٥	٣.٨٦	١٦٠	بكالوريوس	
٠.٤٣	٣.٤٥	١٢	دراسات عليا	

يتبين من الجدول (٧) أن هنالك فروقات ظاهرية في متوسطات استجابات عينة الدراسة في درجة توافر (مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائدات، مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائدات، مهارات المتابعة والتقييم لدى القائدات، ومهارات التخطيط الاستراتيجي ككل) وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)، ولتحديد مستوى الدلالة الاحصائية لتلك الفروقات، تم استخدام جدول تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هو مبين في الجدول رقم (٨).

## الجدول (٨)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم حسب متغير (المؤهل العلمي)

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	P-Value
المحور الأول: مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائدات	بين المجموعات	٥.٤١	٢	٢.٧١	**٥.٩٥	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١٠٩.٧١	٢٤١	٠.٤٦		
	المجموع	١١٥.١٢	٢٤٣			
المحور الثاني: مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائدات	بين المجموعات	٤.٦٥	٢	٢.٣٢	**٤.٦٨	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	١١٩.٧٢	٢٤١	٠.٥٠		
	المجموع	١٢٤.٣٧	٢٤٣			
المحور الثالث: مهارات المتابعة والتقييم لدى القائدات	بين المجموعات	٢.١٠	٢	١.٠٥	١.٩٨	٠.١٤
	داخل المجموعات	١٢٧.٨٦	٢٤١	٠.٥٣		
	المجموع	١٢٩.٩٦	٢٤٣			
مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل	بين المجموعات	٢.٨٥	٢	١.٤٢	*٣.٥٠	٠.٠٠٣
	داخل المجموعات	٩٨.١٨	٢٤١	٠.٤١		
	المجموع	١٠١.٠٣	٢٤٣			

(\*\*) تعني وجود فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى دلالة (0.01) فأقل.

(\*) تعني وجود فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى دلالة (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول رقم (٨) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل بين استجابات عينة الدراسة في درجة توافر مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائدات، مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائدات وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)، ولتحديد مصدر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)، كما هو في الجدول رقم (٩)، كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل بين استجابات عينة الدراسة في درجة توافر (مهارات المتابعة والتقييم لدى القائدات) وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة بمختلف مؤهلاتهم العلمية متفوقون على درجة توافر مهارات المتابعة والتقييم لدى القائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم.

جدول (٩)

نتائج اختبار (Scheffe) لدلالة الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين المؤهل العلمي في المجالين (مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائدات، ومهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائدات)

المحور	الرتبة	المتوسط	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
المحور الأول: مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائدات	دبلوم متوسط	٤.٠٢	-		
	بكالوريوس	٣.٧٦	*	-	
	دراسات عليا	٣.٤٢	*	-	
المحور الثاني: مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائدات	دبلوم متوسط	٣.٩٦	-		
	بكالوريوس	٤.٠٤		-	
	دراسات عليا	٣.٣٩	*	**	-
مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل	دبلوم متوسط	٣.٩٧	-		
	بكالوريوس	٣.٨٦		-	
	دراسات عليا	٣.٤٥	*	*	-

(\*) تعني وجود فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى دلالة (0.01) فأقل.

(\*\*) تعني وجود فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى دلالة (0.05) فأقل.

من الجدول (٩) يتضح ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل بين استجابات عينة الدراسة الذين مؤهلهم (دبلوم متوسط) والذين مؤهلاتهم (بكالوريوس، دراسات عليا)، لصالح الذين مؤهلهم (دبلوم متوسط). وتعزو الباحثان هذه النتيجة للخبرة الطويلة التي تمتلكها المعلمات الحاصلات على دبلوم الكلية المتوسطة والذي يعني اقدميتهن في مهنة التدريس واطلاعهن أكثر على ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهن.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل بين استجابات عينة الدراسة الذين مؤهلاتهم (دبلوم متوسط، بكالوريوس) والذين مؤهلهم (دراسات عليا)، لصالح الذين مؤهلاتهم (دبلوم متوسط، بكالوريوس). وتعزو الباحثان هذه النتيجة لكون الحاصلات على دراسات عليا يعتبرن أقلية قياساً بالحاصلات على مؤهلات دبلوم الكلية المتوسطة والبكالوريوس، وهو ما يفسر تلك الفروق، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المهيدلي، ٢٠١٦م) التي أظهرت نتائجها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديرات المدارس والمشرفات التربويات حول محوري الاستبانة والتي ترجع لمتغير المؤهل الدراسي.

## المتغير الثاني: المرحلة الدراسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم وفقاً لمتغير (المرحلة الدراسية)، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (١٠).

## الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم وفقاً لمتغير (المرحلة الدراسية)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة الدراسية	المحور
٠.٧٨	٣.٩٠	١٣٦	ابتدائي	المحور الأول: مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائدات
٠.٥١	٣.٧٦	٤٢	متوسط	
٠.٥٤	٣.٦٩	٦٦	ثانوي	
٠.٨٠	٣.٩٤	١٣٦	ابتدائي	المحور الثاني: مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائدات
٠.٥٤	٤.٠٥	٤٢	متوسط	
٠.٦١	٤.٠١	٦٦	ثانوي	
٠.٨٠	٣.٨٥	١٣٦	ابتدائي	المحور الثالث: مهارات المتابعة والتقييم لدى القائدات
٠.٦٦	٣.٦٨	٤٢	متوسط	
٠.٦١	٣.٨٤	٦٦	ثانوي	
٠.٧٤	٣.٩٠	١٣٦	ابتدائي	مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل
٠.٤٦	٣.٨٣	٤٢	متوسط	
٠.٥٣	٣.٨٥	٦٦	ثانوي	

يتبين من الجدول رقم (١٠) أن هنالك فروقات ظاهرية في متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم وفقاً لمتغير (المرحلة الدراسية) ولتحديد مستوى الدلالة الاحصائية لتلك الفروقات، تم استخدام جدول تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هو مبين في الجدول رقم (١١).



الجدول (١١)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم وفقاً لمتغير (المرحلة الدراسية)

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	P-Value
المحور الأول: مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائدات	بين المجموعات	٢.٣٠	٢	١.٠٥	١.٨٤	٠.١٣
	داخل المجموعات	١١٢.٨٢	٢٤١	٠.٥٧		
	المجموع	١١٥.١٢	٢٤٣			
المحور الثاني: مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائدات	بين المجموعات	٠.٤٨	٢	٠.٢٤	٠.٤٧	٠.٦٣
	داخل المجموعات	١٢٣.٨٩	٢٤١	٠.٥١		
	المجموع	١٢٤.٣٧	٢٤٣			
المحور الثالث: مهارات المتابعة والتقييم لدى القائدات	بين المجموعات	٠.٩٦	٢	٠.٤٨	٠.٩٠	٠.٤١
	داخل المجموعات	١٢٩.٠٠	٢٤١	٠.٥٤		
	المجموع	١٢٩.٩٦	٢٤٣			
مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل	بين المجموعات	٠.٢٢	٢	٠.١١	٠.٢٦	٠.٧٧
	داخل المجموعات	١٠٠.٨١	٢٤١	٠.٤٢		
	المجموع	١٠١.٠٣	٢٤٣			

يتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل بين استجابات عينة الدراسة في درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم وفقاً لمتغير (المرحلة الدراسية)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة بمختلف المرحلة التي يدرسون فيها متفوقون على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم. وتعزو الباحثان ذلك لكون جميع المراحل الدراسية تمارس التخطيط الاستراتيجي وفقاً لطبيعتها، فهي قابلة لتطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي بغض النظر عن اختلاف أنشطتها.

المتغير الثالث: عدد سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (١٢).

## الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات  
التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم وفقاً لمتغير  
(عدد سنوات الخبرة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	المحور
٠.٥٧	٣.٦٧	٣٦	أقل من (٥) سنوات	المحور الأول: مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائدات
٠.٦٨	٣.٧٩	٩٦	من (٥-١٠) سنوات	
٠.٧٣	٣.٨٩	١١٢	أكثر من ١٠ سنوات	
٠.٦٧	٣.٨٢	٣٦	أقل من (٥) سنوات	المحور الثاني: مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائدات
٠.٦٦	٤.٠٦	٩٦	من (٥-١٠) سنوات	
٠.٧٧	٣.٩٦	١١٢	أكثر من ١٠ سنوات	
٠.٦٥	٣.٦٤	٣٦	أقل من (٥) سنوات	المحور الثالث: مهارات المتابعة والتقييم لدى القائدات
٠.٦٤	٣.٨٦	٩٦	من (٥-١٠) سنوات	
٠.٨٢	٣.٨٤	١١٢	أكثر من ١٠ سنوات	
٠.٤٧	٣.٧١	٣٦	أقل من (٥) سنوات	مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل
٠.٦٠	٣.٩١	٩٦	من (٥-١٠) سنوات	
٠.٧٢	٣.٩٠	١١٢	أكثر من ١٠ سنوات	

يبين من الجدول رقم (١٢) أن هنالك فروقات ظاهرية في متوسطات استجابات عينة  
الدراسة في لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني  
تميم وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، ولتحديد مستوى الدلالة الاحصائية لتلك الفروقات، تم  
استخدام جدول تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول  
رقم (١٣).

الجدول (١٣)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم وفقاً لمتغير

(عدد سنوات الخبرة)

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	P-Value
المحور الأول: مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائدات	بين المجموعات	١.٥٠	٢	٠.٧٥	١.٦٠	٠.٢٠
	داخل المجموعات	١١٣.٦٢	٢٤١	٠.٤٧		
	المجموع	١١٥.١٢	٢٤٣			
المحور الثاني: مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائدات	بين المجموعات	١.٦٣	٢	٠.٨١	١.٦٠	٠.٢٠
	داخل المجموعات	١٢٢.٧٤	٢٤١	٠.٥١		
	المجموع	١٢٤.٣٧	٢٤٣			
المحور الثالث: مهارات المتابعة والتقويم لدى القائدات	بين المجموعات	١.٣١	٢	٠.٦٥	١.٢٣	٠.٣٠
	داخل المجموعات	١٢٨.٦٥	٢٤١	٠.٥٣		
	المجموع	١٢٩.٩٦	٢٤٣			
مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل	بين المجموعات	١.١٣	٢	٠.٥٧	١.٣٦	٠.٢٦
	داخل المجموعات	٩٩.٨٩	٢٤١	٠.٤١		
	المجموع	١٠١.٠٣	٢٤٣			

يتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل بين استجابات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة بمختلف عدد سنوات خبراتهم متفقون على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم، وتعزو الباحثتان هذه النتيجة بأن التخطيط الاستراتيجي يتم من خلال فريق من المعلمات والاداريات مما يجعلهن على إلمام بعملية التخطيط الاستراتيجي على اختلاف خبراتهن. وهي بهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الحري، ٢٠١٥) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للتخطيط الاستراتيجي باختلاف متغير سنوات الخدمة كمديرة مدرسة. ونتيجة دراسة (المهيدي، ٢٠١٦م) التي أظهرت نتائجها بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد العينة من مديرات المدارس والمشرفات التربويات حول أي محور من محوري الاستبانة ترجع لمتغير سنوات الخبرة في العمل التربوي.

## المتغير الرابع: عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم وفقاً لمتغير (عدد الدورات التدريبية)، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (١٤).

## الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم وفقاً لمتغير (عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد الدورات التدريبية	المحور
٠.٦٦	٣.٨٦	١٩٤	أقل من (٥) دورات تدريبية	المحور الأول: مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائدات
٠.٧٣	٤.٠٦	٣٨	من (٥-١٠) دورات تدريبية	
٠.٨١	٤.٠٨	١٢	أكثر من ١٠ دورات تدريبية	
٠.٧٠	٣.٩٦	١٩٤	أقل من (٥) دورات تدريبية	المحور الثاني: مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائدات
٠.٨٢	٤.٠٤	٣٨	من (٥-١٠) دورات تدريبية	
٠.٦٥	٤.١٤	١٢	أكثر من ١٠ دورات تدريبية	
٠.٧٠	٣.٧٩	١٩٤	أقل من (٥) دورات تدريبية	المحور الثالث: مهارات المتابعة والتقييم لدى القائدات
٠.٩١	٣.٩١	٣٨	من (٥-١٠) دورات تدريبية	
٠.٦١	٤.٠٠	١٢	أكثر من ١٠ دورات تدريبية	
٠.٦٢	٣.٨٤	١٩٤	أقل من (٥) دورات تدريبية	مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل
٠.٧٦	٤.٠٠	٣٨	من (٥-١٠) دورات تدريبية	
٠.٦٥	٤.٠٧	١٢	أكثر من ١٠ دورات تدريبية	

يتبين من الجدول (١٤) أن هنالك فروقات ظاهرية في متوسطات استجابات عينة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم وفقاً لمتغير (عدد الدورات التدريبية)، ولتحديد مستوى الدلالة الاحصائية لتلك الفروقات، تم استخدام جدول تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو مبين في الجدول رقم (١٥).

الجدول (١٥)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم وفقاً لمتغير (عدد الدورات التدريبية)

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	P-Value
المحور الأول: مهارات تشخيص وتحليل الواقع لدى القائدات	بين المجموعات	٣.٧٦	٢	١.٠١	١.٨٠	٠.١١
	داخل المجموعات	١١١.٣٧	٢٤١	٠.٥٦		
	المجموع	١١٥.١٢	٢٤٣			
المحور الثاني: مهارات إعداد وتنفيذ الخطة لدى القائدات	بين المجموعات	٠.٥٠	٢	٠.٢٥	٠.٤٩	٠.٦١
	داخل المجموعات	١٢٣.٨٧	٢٤١	٠.٥١		
	المجموع	١٢٤.٣٧	٢٤٣			
المحور الثالث: مهارات المتابعة والتقييم لدى القائدات	بين المجموعات	٠.٨٩	٢	٠.٤٤	٠.٨٣	٠.٤٤
	داخل المجموعات	١٢٩.٠٧	٢٤١	٠.٥٤		
	المجموع	١٢٩.٩٦	٢٤٣			
مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل	بين المجموعات	١.٣٩	٢	٠.٧٠	١.٦٩	٠.١٩
	داخل المجموعات	٩٩.٦٣	٢٤١	٠.٤١		
	المجموع	١٠١.٠٣	٢٤٣			

(\* تعني وجود فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى دلالة (0.05) فأقل.

من الجدول رقم (١٥) يتضح ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل بين استجابات عينة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم وفقاً لمتغير (عدد الدورات التدريبية)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة بمختلف عدد دوراتهم التدريبية متفقون على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم. وتعزو الباحثان هذه النتيجة لكون التخطيط الاستراتيجي مهارة تكتسب بالخبرة والممارسة وبالتالي فإن عينة الدراسة من خلال ممارستهن ومشاركتهن لعملية التخطيط جعلهن على دراية بمتطلباته بغض النظر عن عدد الدورات التدريبية التي حصلن عليها، وهي بهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (الحربي، ٢٠١٥) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كلاً من درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للتخطيط الاستراتيجي باختلاف متغير البرامج التدريبية التي التحقت بها مديرة المدرسة.

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. إنشاء قاعدة بيانات لتشخيص واقع مدارس محافظة حوطة بني تميم وتحديثها باستمرار، ليسهل الوصول إليها والاستعانة بها من قبل قائدات المدارس عند إعداد الخطط الاستراتيجية.
2. إعداد برامج تدريبية وورش عمل لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لجميع منسوبات المدرسة باعتبارهن يمثلن فريق العمل المفترض في عملية التخطيط الاستراتيجي.
3. تشجيع قائدات المدارس على التواصل وتبادل الخبرات، والاستفادة من الخطط المتميزة في جعلها نموذج يحتذى به.
4. اشتراط امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي على المرشحات كقائدات للمدارس.

### مقترحات للدراسات المستقبلية:

1. واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مدراس حوطة بني تميم من وجهة نظر المشرفين والمشرفات.
2. تطبيق دراسة مماثلة على مدارس البنين بمحافظة حوطة بني تميم والحريق.

المراجع:

- الثببتي، خالد عواض عبدالله. (٢٠١٩م يونيو ١٨). القيادة الاستراتيجية الطريق نحو رؤية ٢٠٣٠. صحيفة الؤام الالكترونية. تم استرداده من [/https://www.alweeam.com.sa/409815](https://www.alweeam.com.sa/409815)
- الحري، ريم مهلي باجد. (٢٠١٥). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. مجلة التربية بكلية التربية، مصر: جامعة الأزهر، (٢)، ص ص ٧٦٩-٨٢٠.
- الدهيش، خالد بن عبد الله؛ الشلاش، عبد الرحمن؛ عبد السميع، سامي. (١٤٢٧). الإدارة والتخطيط التربوي. بيروت: مكتبة الرشد.
- السقا، امتثال أحمد. (٢٠١٣م). درجة امتلاك مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الرياض: جامعة الملك سعود، (٤٣)، ص ص ٥٢-٨٣.
- الطحي، مقبول مساعد سعيد. (٢٠١٢). الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون. رسالة ماجستير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- عبد الموجود، محمد عزت. (٢٠١٣م). التخطيط الاستراتيجي معناه وفحواه وجدواه. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية. الكويت: جامعة الكويت. (٣)، ص ص ١٩-٥٣.
- العجمي، محمد. (٢٠٠٨م). الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة.
- العريفي، حصة سعد ناصر؛ المطيري، نادية علي اللويحق. (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لدى قائدات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لنظام المقررات. مجلة البحث العلمي في التربية، مصر: جامعة عين شمس، ٥ (١٧)، ص ص ٣٥٧-٣٧٣.
- علي، أسامة محمد سيد. (٢٠١٢م). التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع. جدالعليمات، محمد رزق الله. (٢٠١٢م). درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة ماجستير منشورة، قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، جماعة آل البيت، الأردن.

- الكرخي، مجيد. (٢٠٠٩م). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ماكين، شارلي دي. (٢٠٠٨م). التخطيط الاستراتيجي في التعليم، (ترجمة فهد إبراهيم الحبيب). الرياض: مكتبة العبيكان. (العمل الأصلي نشر في عام ١٩٨٦).
- محمد، جمال عبدالله. (٢٠١٦م). التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المعترف للنشر.
- مسعود، جبران. (١٩٩٢م). معجم الرائد. ط ٧. بيروت: دار العلم للملايين.
- مصطفى، عزة جلال. (٢٠١٠م). التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- المهيدلي، سامية تراحيب. (٢٠١٦). واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات. مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، مجلة الكترونية تصدر عن رابطة التربويين العرب، (٦٠)، ص ص ٣٦٩-٣٩٦.
- الوليد، بشار يزيد. (٢٠١٠م). التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- رؤية المملكة (٢٠٣٠)، (٢٠١٩م). برنامج التحول الوطني.
- <https://vision2030.gov.sa/ar>



المراجع الأجنبية:

- Chemwei, B. Leboo, C. Koech, S.(2014). Factors that Impede the Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Baringo District, Kenya. International Journal of Humanities and Social Science, USA: Center for Promoting Ideas,4(1), pp 114-120.
- Moxley, S. (2003). Strategic planning process used in school districts in the southeastern united srares. dissertation abtracts international, florida: university of central florida, vol.64-02a, pp359.
- johnson adetunji adeyemi, esther aosede awojobi, dvid E. orbih. (2014). strategic planning: a viable tool for university library survival in a competitive environment. Journal of research and development. 1 (11), pp 55-66.
- Hambright, G.; Diamantes, T. (2004). Definitions, Benefits, and Barriers of K-12 Educational Strategic Planning. Journal of Instructional Psychology, 31 (3), pp233-239.