

الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم العام بمحافظة الجموم

د. حنان بنت حسن بن سعيد الغامدي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد

كلية التربية - جامعة بيشة

halgamdi@ub.edu.sa

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم العام بمحافظة الجموم، وتكوّن مجتمع الدراسة من (٤٠) مديرة من مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الجموم، وتمّ استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أنّ الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء ممارسة تقويم الخطة الاستراتيجية في المرتبة الأولى، وبالمرتبة الثانية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمرتبة الثالثة ممارسة التحليل الاستراتيجي، والمرتبة الرابعة ممارسة الصياغة الاستراتيجية، وفي الأخير يأتي الاعداد للتخطيط كأقل الأبعاد ممارسة، وتوصي الباحثة بضرورة تغيير اتجاهات مدراء المدارس حول الاعداد للخطة الاستراتيجية بما يتلاءم مع عمليات وتطبيقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وتوفر الإمكانيات البشرية والمادية وفق للخطة الاستراتيجية للمدرسة.

الكلمات المفتاحية: الممارسات، عمليات، التخطيط الاستراتيجي.

Abstract

Current research aims to identify leadership practices supporting strategic planning processes in the schools of public education in the governorate of Al-Jamoum. The study community consists of 40 female principals of the schools of public education in the governorate of Al-Jamoum. The survey descriptive approach was used. To achieve the study objectives, the survey was designed to collect data. The results showed that the leadership practices supporting the strategic planning processes were (high), with the strategic plan evaluation exercise ranked first, second, the strategic plan implementation, third, the strategic analysis exercise, fourth, the strategic formulation exercise. Finally, preparation for the planning comes as the least practicable. The researcher recommends that the trends of school principals around the preparation of the strategic plan should be changed in line with the strategic planning processes and applications, and the human and physical capabilities of the school according to the school strategic plan.

Keywords: Practices, processes, strategic planning

المقدمة:

تزايدت الحاجة إلى عمليات التخطيط الإستراتيجي نتيجة ما تشهده وزارة التعليم من عمليات تطوير وتحديث، وما تواجهه من مشكلات وتحديات ترتبط بمؤشرات قياس التنمية الشاملة في المجتمع، لما يؤديه التخطيط الاستراتيجي من دور حيوي في عملية التنمية خصوصا في ظل التحولات الهامة التي يمر بها التعليم العام في المملكة العربية السعودية التي تستوجب أسلوب عمل ومنهج تفكير إداري يساعدها في تحقيق الغايات الوطنية من التعليم العام وفق الرؤية الوطنية الطموحة ٢٠٣٠

ونتيجة لذلك، أدركت وزارة التعليم أهمية التخطيط الاستراتيجي وأصدرت دليل التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة عام ١٤٣٠هـ لكي تصبح أكثر استقلالية في إعداد خططها وبرامجها التطويرية من أجل تلبية حاجاتها الحقيقية من خلال الاستثمار الأمثل والفعال لكافة الإمكانيات والمصادر المتاحة سواء داخل المدرسة أو في مؤسسات المجتمع المحلي (وزارة التعليم ، ١٤٣٠هـ)

ومن المتعارف عليه أن الممارسات القيادية لعمليات التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحقيق الغاية المرجوة منه كما يشير القحطاني والبحيري (٢٠١٤) إلى أهمية قناعة الافراد بالممارسات التي يطبقونها في عمليات التخطيط الاستراتيجي ، والفهم الشامل للبيئة الداخلية والخارجية والالتزام بالمتغيرات لإحداث تغيير جذري يتعدى الشكل إلى المضمون ، وأثبتت دراسة (Savenkova,2018) أن ممارسات عمليات التخطيط الاستراتيجي تساعد المدرسة في تطوير إداء المنظومة التعليمية، ورفع القدرة التنافسية، وتحسين الجودة الشاملة بالإضافة إلى دعم اللامركزية التعليمية وتحسين مستويات التفويض للصلاحيات المختلفة داخل المدرسة، و التركيز على المبادرات التربوية التي تمكن المدرسة من تحقيق أهدافها المستقبلية، ويتفق (Amoli and Aghashahi,2016) و (Yureva, et . al,2016) على أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي يساعد القادة على العمل بشكل استباقي في تحديد المستقبل الذي يريدونه لمؤسساتهم التعليمية

خلال الشراكات المثمرة والتعاون مع أصحاب المصلحة ، وتصميم أنظمة تعليمية مرنة ومناسب للمتغيرات البيئة ووضع السياسات الملائمة لها

وفي ذات السياق يؤكد الباحثين (Nyagah,2015) ، (Kimiti,et.al,2014) على أن التخطيط الاستراتيجي يمكن القيادات المدرسية من مواجهة التحديات البيئة من خلال التحليل الموضوعي والتقييم الذاتي للأولويات والاهداف التي ترسم مسار العمل المستقبلي بصورة مستمرة حيث يضمن لها مجموعة من العمليات التي تحقق للمدرسة التوجه الاستراتيجي على المدى البعيد من خلال ممارسات اتخاذ القرار الإداري المستقبلي بناء على تقييم الوضع الراهن.

وتأسيساً على ما سبق يتضح دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تطوير المنظومة المدرسية، وتعزيز التنافسية وتحقيق الريادة المنشودة جاءت الفكرة للباحثة بدراسة الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم العام بمحافظة الجموم وتحديدًا كما يراها مديراتها.

مشكلة الدراسة

تسعى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية جاهدة إلى تدعيم الممارسات القيادية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي من خلال إصدار الأدلة التي تزود القيادات المدرسية بالأدوات المناسبة للتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى تطبيق منظومة مؤشرات الأداء المدرسي الإصدار السادس الذي تضمن العديد من مؤشرات التخطيط الاستراتيجي (وزارة التعليم، ٢٠١٩).

لكن هذا السعي يواجه بتحديات عديدة كما أورد عدد من الباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي كدراسة الصالح وآخرون (٢٠١٧) التي أظهرت قصور القيادات المدرسية في إشراك المستفيدين من الخدمات التعليمية في عمليات التخطيط، كما تعاني الخطة الاستراتيجية للمدارس من عدم الإلزامية بتطبيقها وضعف الآليات الرقابة والمتابعة ميدانياً وقلة التمويل لها ، كما كشفت دراسة حسام الدين وآخرين (٢٠١٧) بأن معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم ترجع إلى طبيعة عمليات التخطيط الاستراتيجي في المدرسة كقلة الوعي والامام

بمراحل التخطيط الاستراتيجي ، صعوبة تحديد التحديات الخارجية التي تواجه المدرسة ، افتقار المدرسة للكفاءات الإدارية والفنية والتكنولوجية المدركة لطبيعة التخطيط الاستراتيجي ، قلة المراكز التدريبية المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي ، فيما أوصت الخواصي (٢٠١٩) بأهمية الصلاحيات الممنوحة لمدرء المدارس في تجود عمليات التخطيط الاستراتيجي مما يساهم في تطوير مدارسهم.

فيما توصلت دراسة كلا من كيروب و زملاؤه (Kimiti,et.al,2014) إلى وجود عدة معوقات تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المدارس و منها: افتقار القيادات المدرسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي، المقاومة للتغيير، نقص التمويل، نقص التجهيزات المدرسية، قلة الشراكات المجتمعية، صعوبة استخدام أسلوب سوات، قلة وعي العاملين بالثقافة التنظيمية للمدرسة.

وجاءت هذه الدراسة لبحث الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم العام بمحافظة الجموم من وجهة نظر مديراتها.
أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

-ما درجة الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الجموم من خلال الأبعاد التالية: (الإعداد للتخطيط، التحليل الاستراتيجي، الصيغة الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، تقويم الخطة الاستراتيجية)؟

-هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى المُتغيّرات التالية (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة الإدارية، الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي)؟

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية إلى:

١- التعرف على درجة الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الجموم وفق الأبعاد لتالية: (الإعداد للتخطيط، التحليل الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، تقويم الخطة الاستراتيجية)

٢- الكشف عن الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى المُتغيّرات التالية (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة الإدارية، الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي)؟

أهمية الدراسة: تسهم الدراسة الحالية في:

- تقديم إضافة علمية تساعد في زيادة فاعلية الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي من حيث قدرته على تشخيص الإمكانيات المتاحة واستشراف الفرص والإمكانيات الجديدة.

- تقديم تغذية راجعة للقائمين على التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم للقيام بتحسين وتطوير الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في مدارس التعليم العام.

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تطبيق الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي بفاعلية وكفاءة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على معرفة الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي

الحدود المكانية: اقتصرت تطبيق الدراسة الحالية على مدارس التعليم العام بمحافظة الجموم للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٤٢-١٤٤٣هـ)

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٤٢-١٤٤٣هـ)

الحدود البشرية: اقتصرت لدراسة الحالية على جميع مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الجموم اللاتي على رأس العمل للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٤٢-١٤٤٣هـ)

مصطلحات الدراسة:

تعرف الباحثة الممارسات إجرائيًا بأنها: مجموعة من السلوكيات التي تقوم بها القيادات المدرسية وقد حددتها بجملة من الممارسات في أداة الدراسة، تدعم في مجملها لتصميم عمليات الخطة الاستراتيجية وفق متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

تعرف الباحثة العمليات إجرائيًا بأنها مجموعة من المراحل والخطوات التي تقوم بها مديرة المدرسة بهدف بناء الخطة الاستراتيجية للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي للمدرسة من خلال العمليات التالية: (الإعداد للتخطيط، التحليل الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، التقويم والمتابعة)

في حين جاء تعريف الباحثة للتخطيط الاستراتيجي إجرائيًا بأنه: أسلوب التخطيط القائم على التنبؤ بمستقبل المدرسة والذي يعتمد على وضع رؤية ورسالة وتحديد أهداف وغايات استراتيجية تستشرف المستقبل، وتستند إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، ومعرفة الفرص للاستفادة منها والتحديات للتغلب عليها، ووضع خطة طويلة وفق امكانياتها البشرية والمادية

الإطار النظري والدراسات السابقة:

التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من الأساليب الحديثة في الإدارة، كونه يعتبر العمود الفقري للعملية الإدارية، والركيزة الأساسية لإدارة المؤسسة التربوية بفاعلية، وكفاءة، وذلك من خلال حشد، وتركيز طاقاتها، والتأكد من جميع العاملين بأنهم يسرون في اتجاه تحقيق أهداف الأنشطة الاستراتيجية إضافة إلى تقويم، وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية (أبو نصيب، ويوسف، ٢٠١٣م، ص ٧٥).

وينظر إلى التخطيط بمفهومه العام على أنه النشاط الإداري الذي يسعى لرسم الأهداف والخطط والبدائل اللازمة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأفضل الوسائل وأحسن أداء وأقل جهد ووقت ممكن (علا، ٢٠١٠، ٣١)، أما تعريف التخطيط الاستراتيجي فقد عرفه (1977، Steiner) بأنه: "عمليات تحديد الأهداف الرئيسية والسياسات التي تتضمن استخدام وتنظيم الموارد لإنجاز هذه الأهداف"، ويتفق مع ذلك (Bryson & Edwards & Van Slyke, 2018) بأن مصطلح التخطيط الاستراتيجي يعني منهجية علمية تستخدم المفاهيم والإجراءات والممارسات لوضع تصور مستقبلي للمنظمة من خلال توحيد العاملين حول رؤية مشتركة وتحقيق التوازن بين توقعاتهم.

ويعرف بأنه "عملية علمية مدروسة تنتهي بوضع خطة طويلة الاجل يحدد فيها رسالة المؤسسة والغايات والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الاخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والامكانيات المتاحة للمؤسسة" (مشعل، ٢٠٢١: ٢٠٧)، وفي ذات السياق يعرفه أبو حسنه (٢٠١٤) بأنها: عملية التحليل البيئي الجيد للمؤسسة، ووضع أهداف المؤسسة المحددة والواضحة، وتطبيق الاستراتيجيات والأساليب المناسبة.

وعرف التخطيط الاستراتيجي التعليمي (Groff, 1988) بأنه عملية قوامها الملائمة بين

نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة، بحيث تساعد هذه العملية المؤسسة على الاستفادة من نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف، والإفادة من الفرص المتاحة والحد من المخاطر.

إلا أن التعريف الأكثر شمولاً ما أورده التقرير الفيدرالي، حيث عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: " عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه" (حمدان وإدريس، ٢٠٠٩م، ص ١٠) ، ويعني ذلك أن التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة يقوم بها القادة في المؤسسات التعليمية، كونها تعد وظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بممارسة بإعداد الخطط وفق الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها المستقبلية.

مبررات الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام:

ولاشك أن من مبررات وجود التخطيط الاستراتيجي في النظم التعليمية ما أوضحه الجندي (٢٠٠٢م) أنه ناتج عن التغيرات التي طرأت على النظم التعليمية كالتغيرات الاقتصادية التي أدت إلى تغير طبيعة العمل، والقوة المحركة للمجتمع وتغير نماذج العمالة، وارتفاع مستوى البطالة، والتغيرات السكانية وما يتبعها من مشكلات التسرب والتأخر العلمي، و اختلاف الخدمات التعليمية بين المناطق المختلفة، التغيرات التنظيمية كالأخذ بلامركزية التنظيمات، و بروز أهمية صناع القرارات عند الانتقال من المركزية إلى اللامركزية وضرورة توفير خيارات متعددة أمام أفراد المجتمع لتحقيق رغباتهم وإشباع ميولهم، في حين بين عبد الموجود (٢٠١٣، ٣٧) أن من أهم الحثيات التي فرضت حتمية وجدوى تبني التخطيط الاستراتيجي في النظم التعليمية بمنهجياته، وأدواته، وأساليبه التطورات الجذرية في وظائف المؤسسات التعليمية و عملياتها و نواتجها، كتحويل التعليم إلى صناعة معقدة، واستثمار عالي التكلفة، والتأكيد على جوانب الكيف (الكفاءة والفعالية) في ظل زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم

والمساءلة المؤسسية ، و مواجهة الضغوط البيئية وتحديات الحاضر ومحاذير المستقبل.

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من عدة مراحل ترتبط ببعضها ارتباطاً وثيقاً ومتكاملاً للوصول بالمنظمة إلى أهدافها المنشودة، وتختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي من مختص إلى آخر، وذلك حسب خلفياتهم العلمية أو بيئاتهم العملية أو النماذج التي يطبقونها ، ومن خلال مراجعة الأدبيات لا نجد اختلافاً جوهرياً في مكونات عمليات التخطيط الاستراتيجي إنما الاختلاف في التفصيل (غنيمة، ٢٠٠٥) (العجمي، ٢٠٠٨) ومن أبرز النماذج للتخطيط الاستراتيجي نموذج Steiner ويتكون من ست مراحل: (الإعداد للتخطيط، بناء الخطة، ومرحلة الخطة متوسطة المدى، الخطة قصيرة المدى، التطبيق، التقويم والمراجعة)، نموذج Green يتكون من أربع مراحل وهي: (فحص وتقويم البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة التعليمية، وتحديد أو تطوير رسالة المؤسسة التعليمية وأغراضها العامة، والتوجهات الاستراتيجية، والتطبيق). أما النموذج الأشهر والأكثر استخداماً نموذج Kaufman ، ويتكون من ثلاث مراحل وهي: (مرحلة الرؤية الكلية، ومرحلة التخطيط، ومرحلة التطبيق والتطوير المستمر).

وأصدرت وزارة التربية والتعليم الدليل الأول للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة عام ١٤٣١ هـ ، وتضمن ثلاث عمليات للتخطيط الاستراتيجي وتتكون العملية الأولى من مرحلتين الأولى التخطيط للتخطيط والثانية التشخيص ، أما المرحلة الثانية عمليات إعداد الخطة وبنائها وتمثلت في بناء الرؤية ، بناء الأهداف ، بناء مؤشرات الأداء، وأخيراً الخطة التنفيذية ، أما العملية الأخيرة عمليات ما بعد الخطة المتابعة والتقييم (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٠) ، وتأسيساً لما سبق وبمراجعة عدد من الخطط الاستراتيجية المطبقة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، وجدت الباحثة العديد من التدخلات في العمليات مما يشكل بعض الغموض لمديرات المدارس أثناء ممارستهن لعمليات التخطيط الاستراتيجي ، ويظهر للباحثة أن تقسم عمليات التخطيط الاستراتيجي وفق هذا الإطار يساهم في تجويد الخطة المدرسية ، ويدعم

آليات اتخاذ القرار المدرسي، وكما يساهم في الاستفادة القصوى من موارد المنظمة وتنظيمها وتوجيه استخدامها، الذي سيجعل عملية تنفيذ الخطة تمضي في مسارها الصحيح، بالإضافة إلى عملية التقويم المستمرة للأداء الاستراتيجي لمعرفة مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف، ومن هذا المنطلق فقد اعتمدت الدراسة الحالية على عمليات التخطيط الاستراتيجي التالية: (الإعداد للتخطيط، التحليل الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، التقويم والمتابعة)

ويمكن للقيادة المدرسية بممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي وفق المراحل التالية:

أولاً: الإعداد للتخطيط:

وهي أول عمليات التخطيط الاستراتيجي المبني على المعلومات، ويعرفها Dolence (٢٠٠٤) بأنها الجهود المنظمة بشأن كيفية التحضير والتهيئة للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال توجيه التفكير الجماعي، والاستراتيجيات والأهداف، والغايات، لتحديد الأولويات لتصبح محور اهتمام جميع العاملين في المؤسسة، يتم في هذه الخطوة كما أوردها الحريري وآخرون (٢٠٠٧م، ٢٧٥) بأهمية اختيار فريق التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتحديد المعلومات ومصادرها (إنشاء قاعدة بيانات)، وتأمين الموارد المطلوبة، وتحديد المدة الزمنية.

ثانياً: التحليل الاستراتيجي:

ويقصد به التحليل الاستراتيجي للبيئة، وهي مراجعة كل من البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة فيها، والبيئة الخارجية للتعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة (الموسي وآخرون، ٢٠٠٧م، ٢١) و يعد تحليل SWOT من الأدوات الشائعة لإجراء التحليل الاستراتيجي ويضمن التحليل الاستراتيجي دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية في كليهما، وهي المؤشرات ذات الأهمية الكبرى التي

من الممكن أن تؤثر سلبيًا أو إيجابيًا على عمل المؤسسة في المستقبل، وينقسم التحليل البيئي للمؤسسة إلى قسمين: على النحو الذي حدده الزهراني (١٤١٦ هـ، ٣٠) البيئة الخارجية ويشمل فحص وتقييم البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية، ومجال سوق صناعة التعليم وقوى التنافس السائدة فيه، وتحديد الفرص والمخاطر التي واجهت المؤسسة من بيئتها الخارجية في الماضي، وتواجهها في الحاضر، ويمكن أن تواجهها في المستقبل، وإما البيئة الداخلية للمؤسسة فتعرف باسم (التقويم الذاتي) وتتضمن تقويم العمليات والظروف الداخلية في الماضي والحاضر واستقراء ما يمكن أن تكون عليه في المستقبل، وينتج عنه تحديدًا دقيقًا لنقاط القوة والضعف فيها.

ثالثاً: الصياغة الاستراتيجية:

وتتكون الصياغة الاستراتيجية من الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، ويمكن استعراض هذه المفاهيم بشكل مبسط فيما يلي:

(١) الرؤية وهي بمثابة حجر الزاوية في التخطيط الاستراتيجي، فهي ليست مجرد ألفاظ أو عبارات أو شعارات وإنما هي "حالة مستقبلية تنطبع في الذهن وتستدعي التفكير في الوسائل والطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث (حافظ، البحيري، ٢٠٠٦) بينما عرفها (Farrah, et.al, 2001) بأنها التصور المستقبلي للمؤسسة ويشمل هذا التصور السمعة الإنتاجية والمكانة التنافسية التي تريد تحقيقها من خلال استثمار القوى والفرص وخلق قيم جديدة لكافة الأطراف ذو العلاقة، وأورد (Sylvia, 1993) خصائص الرؤية الاستراتيجية ومن أهمها تزود الافراد بالدافعية والطاقة، وتحديد معيار التفوق والتنافسية، وذات تأثير عالي على بيئة العمل.

(٢) الرسالة وتمثل الإطار المميز للمؤسسة التعليمية، وتستند عليها في بناء الاستراتيجية التي تمارسها المؤسسة، ومكانتها السوقية، وتحقيقها حاجات الأطراف ذات المصلحة، يمكن للمؤسسة أن يكون لديها فكراً استراتيجياً ناتجاً عن الدور القيادي الذي يمارسه مديرها باعتبارها

صانعاً للاستراتيجية ، ، وعرفها الجنابي (٢٠١٦) بأنها الاطار الذي تعكس رسالة المؤسسة كطبيعة نشاط المؤسسة ومنتجاتها وأسواقها، بمعنى الخصائص المميزة لمنتجات المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين الآخرين، والزبائن المستهدفين، فرسالة المؤسسة هي بمثابة جواب عن لماذا وجدت المؤسسة، وماذا تقدم من قيمة للسوق ، بينما تعبر الرؤية عن الصورة الذهنية التي يحملها القائد الاستراتيجي عما يجب أن تكون عليه مؤسسته في المدى الطويل بوسائل وامكانيات غير متاحة حالياً مع ضرورة تناغمها وتفاعلها لمطالب الأطراف ذات المصلحة ، والفرق بين الرؤية والرسالة أن الرؤية تلامس العقل فيري الافراد من خلالها الصورة المشرفة لمنظمتهم، أما الرسالة فهي وسيلة لتحقيق وجود المنظمة من خلال البرامج والأنشطة التي تقدمها للمجتمع سواء خدمة او استهلاكية.

(٣) الأهداف الاستراتيجية ويقصد بها النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم وترتبط ببعد زمني محدد لإنجازها وينتج عن تحقيق الرسالة والرؤية للمؤسسة التعليمية، ويحدد القطامين (٢٠٠٩) معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية والتي تتضمن ما يلي: الصياغة الكمية وتعني التعبير عن الأهداف بقيم رقمية واضحة، الارتباط ببعد زمني محدد لإنجاز الأهداف، قابلية الأهداف للإنجاز خلال البعد الزمني وتعني تناسب الأهداف مع إمكانيات المؤسسة.

رابعاً : تنفيذ الخطة الاستراتيجية

وتعد مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الخطة الاستراتيجية ففي هذه المرحلة تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطة والسياسات يؤدي إلى الفشل، والتنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط الغير مناسب (الصيرفي، ٢٠٠٩م، ٢٣٠).

ويعرف التنفيذ بأنه مجموعة الأنشطة الضرورية لتنفيذ الخطة بالكامل، ويتم ذلك عن طريق ترجمتها لخطة تكتيكية وأخرى تشغيلية متضمنة البرامج، واجراءات العمل المختلفة، وتخصيص الموارد المادية والمالية والبشرية. فيؤدي التنفيذ الفعال لتحقيق عدد من المكاسب

أهمها: النجاح في تحقيق الأهداف، وتجنب الأساليب التقليدية للفشل، كما أن المؤسسة التي تقوم بتنفيذ الخطة الاستراتيجية بفعالية تساهم في تعزيز قدراتها على العمل في المستقبل، حيث تكتسب ذخيرة واسعة من الخبرة والمعرفة والتقنية، وبالتالي تكون في موقع أفضل للقيام بتغيرات في المستقبل (الزنفلي، ٢٠١٢م، ١٤١)

خامساً: التقويم والمتابعة

تعد من العمليات الأساسية والمهمة في التخطيط الاستراتيجي كونها جزءاً ومكوناً رئيساً لعملية التخطيط الاستراتيجي، والتقويم لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف على التجاوزات أو الانحرافات أو رصد الأخطاء إنما يمثل المقياس الذي يمكن من خلاله الحكم على إنجاز المؤسسة أهدافها المحددة مسبقاً، والتأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف (الحريري وآخرون، ٢٠٠٧، ٢٨٢)، يؤكد ابن دهبش وآخرين (٢٠٠٩م، ١٩٨) بأن عملية التخطيط الاستراتيجي لا تنتهي بمجرد وضع الخطة وتنفيذها؛ بل تمتد للمتابعة الدائمة، والتقويم المستمر، وتتم المتابعة ملاحظة التنفيذ وتحديد خطواته ودرجة نجاحه أو انحرافه عن الخطة المحددة لتلافي حدوث أي انحراف، والتعرف على مشكلات التنفيذ. وتتمثل عمليات المتابعة.

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

وأوضح ملائكة (٢٠٠٧) أن التخطيط الاستراتيجي في كثير من الأحوال لا ينجح ليس لعيب فيه وإنما لعيوب في فهمه وفهم أساليبه، قلة شعور الإدارة العليا بأهمية تصور حدوث تعديلات كبيرة على وظائف ونشاطات وبرامج التنظيم وكذلك عدم شعور الإدارة العليا والتنفيذية بأهمية المشاركة الإدارية الوسطى في عملياته أو عدم إدراك كلاهما لأهمية استشعار المستقبل وتصور التغيرات المطلوب إحداثها للتفاعل مع ذلك المستقبل، العوائق التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في النظام التعليمي وضحتها قطامين (٢٠٠٢م، ٤٩) غياب المرجعية الواضحة للعمل كالربح في المؤسسات الساعية للربح أي أن المدارس ستعمل تحت درجة عالية من عدم الوضوح وعدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات.

ويصنف العبيدي (٢٠١٢) المعوقات إلى معوقات من داخل المؤسسة التعليمية كالأعداد الضعيف للمدراء بسبب قلة التأهيل و التدريب على التخطيط الاستراتيجي،الكلفة المادية والوقت المستغرق في إنجاز الخطة الاستراتيجية ، قصور الأنظمة المستخدمة في داخل المؤسسات التعليمية عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة لإمكانياتها، أما المعوقات التي من خارج المؤسسة التعليمية فتتمثل في سرعة التغييرات السياسية والاجتماعية والبيئة والقانونية والتقنية في البيئة الخارجية مما قد يجعل التخطيط متقادم،قصور الموارد البشرية والمادية المتاحة لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

الدراسات السابقة

دراسة كواسليما وأونيانغو (Kwaslema & Onyango,2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي على إداء المعلمين في المدارس الثانوية بتنزانيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة لجمع البيانات ، وتكونت العينة من معلمي المرحلة الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: الدور الفعال للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء، وأهمية تنوع الاستراتيجيات التي يستخدمها مدراء المدارس أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي وأوصت الدراسة على أهمية أشراك أولياء الأمور وأصحاب المصلحة و توظيف الخبراء في عملية التخطيط الاستراتيجي لضمان فعالية ، نشر ثقافة تبادل المعرفة للاستراتيجيات الملائمة لطبيعة المدرسة بين مدراء المدارس يساهم في نجاح التخطيط الاستراتيجي وكما أن تنوع الاستراتيجيات لتقليل من عملية مقاومة المجتمع المدرسي للتغيير .

دراسة سيج وآخرين (Seje ,et.al,2021) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تنفيذ ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء بالمدارس الثانوية العامة في مقاطعة نياميرا، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي المسحي وتضمنت عينة الدراسة (٢٢٥) مديرًا ونائبًا للمدير، أظهرت نتائج الدراسة توفر الخطط الاستراتيجية في جميع المدارس مع تصميمات وهياكل استراتيجية واضحة ، إلا أن مستويات تنفيذ الخطة الاستراتيجية كانت منخفضة

وضعية وغير فعالة وهذا أثر سلباً على التحسن في ممارسات إدارة الأداء. لم تكن هناك برامج واضحة مصممة خصيصاً لتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال وواجهت عمليات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي العديد من القيود الناتجة عن التمويل غير الكافي وضعف هياكل الرقابة والتقييم؛ قلة التدريب، والتأثير المجتمعي مما أثر سلباً على تنفيذ الاستراتيجية في معظم المدارس، وأوصت الدراسة بالحاجة إلى تعزيز عمليات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وتوفير التمويل الكافي من قبل الحكومة وأولياء الأمور لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة، تكثيف الزيارات الدورية للتقييم والتدقيق والإشراف من قبل مسؤولي التعليم لضمان التخطيط الاستراتيجي الفعال لتحسين الأداء، وترشيد نفقات المدارس.

دراسة الغامدي (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الحكومية بقطاع العرضيتين بإدارة تعليم القنفذة في ضوء سياسة التعليم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٦٣) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود وضوح للرسالة والأهداف والرؤية في الخطة الاستراتيجية بمدارس إدارة القنفذة بدرجة كبيرة جداً، وجود اهتمام لدى مديري المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية وبدرجة كبيرة جداً، وملائمة البيئة المدرسية لتطبيق الخطة الاستراتيجية في ضوء سياسة التعليمية، وتوصي الدراسة بضرورة نشر الوعي بين القادة بمختلف مستوياتهم العلمية بأهمية التخطيط الاستراتيجي، تطوير وتنمية قدرات وإمكانات مديري المدارس من خلال الدورات التدريبية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي.

دراسة برهم (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتألف مجتمع الدراسة من ٨مدارة و ١٧٤ معلماً، استخدم الباحث الاستبانة كأداة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها ما يلي : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس علاقة طردية، أن التخطيط الاستراتيجي يقود علميات التحسين المستمر مما يساهم في رفع فاعلية

المدارس ، كما أوصت الدراسة تضمين معايير خاصة بفاعلية التخطيط الاستراتيجي المدرسي في معايير الجودة المدرسية ، الأخذ بأراء ومقترحات العاملين أثناء بناء لخطط الاستراتيجية للمدرسة لضمان تحقيق أهداف المدرسة .

دراسة جفيري وآخرون (jeffry ,et.al,2019) هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية في مدارس توندانو الثانوية ومعوقاتها، واتبعت الدراسة المنهج الكيفي الاجرائي واستخدم الباحثين المقابلات والملاحظة والتوثيق من مصادر أولية ومصادر ثانوية كالمدير والمعلمين والطلاب والموظفين الإداريين وأولياء الأمور ، وأظهرت نتائج الدراسة بأن عمليات التخطيط الاستراتيجي متوسطة بشكل عام، وهناك تفاوت في تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي فبعض المراحل لم يتم الاعداد لها، ومراحل لم يتم تنفيذها بشكل كامل نتيجة لقلة الموارد المالية، وقلة مشاركة أصحاب المصلحة وطول وقت التحضير للخطة من قبل فريق التخطيط، كما أوصت الدراسة بأهمية الاعداد للتخطيط من قبل الخبراء ما له من دور في نجاح ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المدارس، والالتزام بالتوقيت الزمني للخطة وتحديد استراتيجيات ملائمة لاحتياجات المدرسة وعمليات التقويم المستمرة للخطة بالشراكة مع أصحاب المصلحة.

دراسة الخليوي وآخرين (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى معرفة التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدارس وسط الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٤) مديرة ووكيلة ، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي و التميز الإداري المدرسي ، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزي الى الوظيفة ، سنوات الخبرة ،وأوصت الباحثات بأهمية إقامة الدورات التدريبية وورش العمل لقائدات المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي لزيادة مهارتهن ، نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى القائدات لدوره الفعال في التميز الإداري المدرسي.

دراسة الحراسي (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على جودة الأداء المدرسي واستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة كأداة للدراسة و تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي البالغ عددهم (٣٥٥) مدير ومديرة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كالتالي : يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تحسن جودة الأداء المدرسي ، قوة الترابط بين التخطيط الاستراتيجي المدرسي و جودة الأداء المدرسي حيث بلغت (0.892) كما أوصت الدراسة بزيادة الصلاحيات الممنوحة لمدرء المدارس التي تتيح لهم تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد مما يسهم في تطوير مدارسهم ، زيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع لمعرفة احتياجات المجتمع المحلي ومتطلباته.

دراسة ازحيمان (٢٠١٧) وتهدف الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطبيق ثلاث أدوات تمثلت في (الاستبانة، المقابلة، تحليل المحتوى)، تكون مجتمع الدراسة من (١٠٠) مدير ومديرة. توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس كانت مرتفعة في كافة مجالات الدراسة، بالإضافة إلى أن نسبة توافر الخطط الاستراتيجية في مدارس القدس هي (٧٥٪)، كما توصلت الدراسة إلى أن عمليات التخطيط الاستراتيجي تعتمد على الحدس والمهارات الذهنية والشخصية، وأوصت الدراسة بأهمية الأشراف من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للمدارس الخاصة لتوحيد سياساتها واستراتيجياتها.

دراسة الحلبي (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (٤٥٠) معلماً ومعلمة، كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة بوزن نسبي (٧٨,٤٠٪)، وأنّ المتوسط الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى معلمهم كانت مرتفعة بوزن نسبي (٧٧,٨٠٪)، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للتخطيط الاستراتيجي، وبين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.

دراسة سانغ وآخرون (Sang, et.al,2015) وتهدف إلى تحديد مستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدارس بقطاع باندي بكينيا واستخدمت المنهج المختلط، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مستهدفة من مسؤولي التعليم ومدراء المدارس الثانوية بقطاع ناندي في كينيا وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية المدارس الثانوية بقطاع ناندي في كينيا لا تمتلك خطط استراتيجية موجهة لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، بل خططاً تستخدم لأغراض أكاديمية وتخطيط وتطوير البنية التحتية، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب مدراء المدارس على عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وتبسيط سياسة الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم لاحتياجات المدارس.

دراسة البلوشي (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى معرفة مهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم في محافظة البريمي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة والمقابلات كأدوات للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مدراء مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم والبالغ عددهم (٦٥) مدير ومساعد و(٥) معلمين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وضوح مرحلة تحليل البيئة الداخلية والتقويم والمتابعة في التخطيط الاستراتيجي لمدراء المدارس، غموض مرحلة البيئة الخارجية وصياغة الرؤية والرسالة للمدرسة بسبب بعض المتغيرات، كما أوصت الدراسة بأهمية مشاركة كافة العاملين في المدرسة في الخطة الاستراتيجية، وجود لجنة لدراسة البيئة الخارجية وتفعيل

الدور التشاركي للمجتمع المحلي .

الطريقة والإجراءات: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، حيث ذكر عبيدات وآخرون (٢٠٠٧م: ١٨٦) بأنه عبارة عن: " أسلوب في البحث يتم من خلاله جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، أو حادثة ما، أو شيء ما، أو واقع ما، وذلك بقصد التعرف إلى الظاهرة التي ندرسها وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف إلى جوانب القوة والضعف فيها من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه".

مجتمع الدراسة وعينته: تكون مجتمع الدراسة من مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الجموم وبالغ عددهم (٥٣) مديرة وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة الموارد البشرية بإدارة التعليم بمحافظة الجموم للعام الدراسي ١٤٤٢/١٤٤٣هـ، وقامت الباحثة بتوزيع رابط الاستبانة على عينة عشوائية من مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الجموم، وكانت الاستبانة المستردة (٤٠) استبانة، جميعها صالح للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانة المستوفاة والجاهرة للتحليل (٤٠)، والجدول (١) يوضح خصائص العينة:

(١) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	البيان
%٤٥,٠	١٨	المرحلة الابتدائية	المرحلة الدراسية
%٤٠,٠	١٦	المرحلة المتوسطة	
%١٥,٠	٦	المرحلة الثانوية	
%١٥,٠	٦	أقل من (٥) سنوات	سنوات الخدمة الإدارية
%٦٠,٠	٢٤	من (٥) إلى (١٠) سنوات	
%٢٥,٠	١٠	أكثر من (١٠) سنوات	
%٤٧,٥	١٩	أقل من (٥) دورات	الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي
%٥٢,٥	٢١	(١٠) دورات فأكثر	
% ١٠٠	٤٠	الاجمالي	

يلاحظ من الجدول رقم (١) ان معظم افراد عينة الدراسة هم من مديرات المرحلة الابتدائية حيث بلغت نسبتهم (٤٥,٠٪) وبلغت نسبة مديرات المرحلة المتوسطة (٤٠,٥٪) في حين بلغت نسبة مديرات المرحلة الثانوية (١٥,٠٪) ، و أن معظم أفراد عينة الدراسة خبرتهم من (٥) إلى (١٠) سنوات حيث بلغت نسبتهم (٦٠,٠٪) وبلغت نسبة من كانت خبرتهم أكثر من (١٠) سنوات (٢٥,٠٪) في حين كانت نسبة من كانت خبرتهم من أقل من (٥) سنوات (١٥,٠٪) ، ومعظم أفراد عينة الدراسة حصلوا على (١٠) دورات تدريبية فأكثر في التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت نسبتهم (٥٢,٥٪) في حين كانت نسبة الذين حصلوا على أقل من (٥) دورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي (١٥,٠٪).

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة الحالية ولملاءمتها لطبيعتها ولكونها أكثر الأدوات استخدامًا وشيوعًا في البحث العلمي وخاصة البحوث الوصفية، حيث توصف أنها مجموعة من الأسئلة المسحوية يطلب الإجابة عليها من قبل مجموعة من المشاركين في البحث (أفراد العينة) (علام، ٢٠١٢، ٢٩٦)، وتكوّنت الاستبانة من جزئين على النحو الآتي الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، الجزء الثاني: الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي وتضمّن (٣٠) فقرة، واشتمل على خمسة أبعاد كالتالي: (الإعداد للتخطيط، التحليل الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، التقويم والمتابعة)، وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت خماسي التدرج (منخفضة جدًا = من ١ إلى ١,٧٩ ، منخفضة = من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩، متوسطة = من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩ ، عالية = من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩ ، عالية جدًا = من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠).

صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاستبانة تمّ عرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (١٠) محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة، وكان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الصياغة اللغوية، ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى الحذف أو الإضافة وإجراء التعديلات اللازمة، وبناء على إجماع غالبية المحكمين، تمّ تعديل الاستبانة. وبغرض

استخراج مؤشرات الصدق لجميع فقرات الاستبانة، تمّ تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، وحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال التي تنتمي إليه، والاستبانة ككل، والجدول (٢) يبيّن ذلك:

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

الذي تنتمي إليه

الاعداد للتخطيط		التحليل الاستراتيجي		الصياغة الاستراتيجية		تنفيذ الخطة الاستراتيجية		تقويم الخطة الاستراتيجية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
*٠,٨٢٨	١	*٠,٥٨٧	١	*٠,٦٥١	١	*٠,٧٤٢	١	*٠,٦٤٦	١
*٠,٧٣٥	٢	*٠,٦٧٦	٢	*٠,٨٣٧	٢	*٠,٧٨٩	٢	*٠,٥٠٦	٢
*٠,٨٤٨	٣	*٠,٧٠٣	٣	*٠,٦٥٤	٣	*٠,٨٨٠	٣	*٠,٦٥٦	٣
*٠,٨٣٥	٤	*٠,٨١٣	٤	*٠,٨٢٩	٤	*٠,٨١٤	٤	*٠,٥٣٧	٤
*٠,٦٦٠	٥	*٠,٨٥٣	٥	*٠,٧٧٧	٥	*٠,٨٨٤	٥	*٠,٧٢٧	٥
*٠,٨٢٠	٦	*٠,٨٢٣	٦	*٠,٨٥٣	٦	*٠,٨٢٩	٦	*٠,٦٧٨	٦

* وجود دلالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق بأن جميع معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت جميعها داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

الصدق البنائي لأبعد أداة الدراسة: قامت الباحثة باستخراج معاملات الارتباط بين

درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	البعد
*٠,٧٦٠	الاعداد للتخطيط
*٠,٨٨٣	التحليل الاستراتيجي
*٠,٨٢٩	الصياغة الاستراتيجية
*٠,٨١٨	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
*٠,٦٣٩	تقوم الخطة الاستراتيجية

* وجود دلالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠,٦٣٩ - ٠,٨٨٣)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ لعينة استطلاعية بلغ عددها (١٥) من مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الجموم ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

جدول (٤) معاملات ثبات أداة الدراسة

معامل الفاكرونباخ	عدد العبارات	البعد
٠,٨٥٦	٦	الاستعداد الأولية للخطة الاستراتيجية
٠,٧٥١	٦	التحليل الاستراتيجي
٠,٨٥٤	٦	الصياغة الاستراتيجية
٠,٨١١	٦	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
٠,٨٠٤	٦	تقوم الخطة الاستراتيجية
٠,٩٠٨	٣٠	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق بأن قيم معاملات الثبات للأبعاد جاءت بقيم عالية حيث

تراوحت بين (٠,٧٥١-٠,٨٥٦) وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٠٨) وهي قيمة عالية مما يدل على ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ، وقد تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستبانة، والذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

السؤال الأول: ما درجة الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الجموم من خلال الأبعاد التالية: (الإعداد للتخطيط، التحليل الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، تقويم الخطة الاستراتيجية)؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم من خلال الأبعاد التالية: الإعداد للتخطيط، التحليل الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية ، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، تقويم الخطة الاستراتيجية)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
١	الاعداد للتخطيط	٣,٥١	٪٦٣	٠,٧٤٢	٥	عالية
٢	التحليل الاستراتيجي	٣,٥٨	٪٦٥	٠,٦٤٥	٣	عالية
٣	الصياغة الاستراتيجية	٣,٥٥	٪٦٤	٠,٥٨٥	٤	عالية
٤	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	٣,٦٦	٪٦٦	٠,٥٥٢	٢	عالية
٥	تقويم الخطة الاستراتيجية	٣,٦٨	٪٦٧	٠,٦٢٠	١	عالية
	ممارسة القيادة الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي ككل	٣,٦٠	٪٦٥	٠,٤٩٣		عالية

يتبين من الجدول رقم (٥) أن الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط

الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣,٦٠)، بانحراف معياري (٠,٤٩٣).

كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة تقويم الخطة الاستراتيجية جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، يليها في الترتيب الثاني ممارسة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وفي الترتيب الثالث ممارسة التحليل الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٣,٥٨) وفي الترتيب الرابع ممارسة الصياغة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٣,٥٥) وفي الترتيب الخامس والآخر ممارسة الاعداد للتخطيط بمتوسط حسابي (٣,٥١).

وترجع الباحثة حصول ممارسة تقويم الخطة الاستراتيجية على الترتيب الأول، بدرجة (عالية) إلى أن المسؤولين عن متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية في إدارة التعليم يعتمدون على نظام رسمي لرصد ومتابعة الخطط الاستراتيجية لمدارس التعليم العام للتأكد من اتباع القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتعليمات الموضوعية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة، ثم مقارنتها بالأداء الفعلي للأهداف الاستراتيجية المحددة ودرجة التطابق بينهما، حتى تزود القائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي بالتغذية الراجعة؛ للتحسين المستمر وإجراء التعديلات اللازمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي في الوقت المناسب ومعالجة الانحرافات التي تحدث أثناء التنفيذ، كما تعزي ذلك إلى إدراك القائمين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لمسؤولياتهم وصلاحياتهم في ظل تطبيق مفاهيم المساءلة التربوية الذكية.

وجاءت ممارسة الاعداد للتخطيط في الترتيب الأخير، وبدرجة (عالية) لأن هذه المرحلة من أهم عمليات التخطيط الاستراتيجي تحتاج إلى إجراءات قد يستغرق وقت أكثر في ظل حرص مديرات المدارس على اختيار فريق التخطيط وفق مواصفات الكفاءة التخطيطية للارتقاء بعملية التخطيط الاستراتيجي، و كما أن ضخامة البيانات والمعلومات التي تحتاجها هذه المرحلة قد ساهم بشكل آخر في تعقد إجراءات هذه العملية في التخطيط الاستراتيجي، لذا جاءت

ممارسة هذه المرحلة في المرتبة الأخير من عمليات التخطيط الاستراتيجي .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Kwaslema & Onyango,2021) ودراسة برهم (٢٠٢٠) دراسة الخراسي (٢٠١٩) ، دراسة (jeffry ,et.al,2019) ودراسة (Sang ,et.al,2015) ، ودراسة البلوشي (٢٠١٥) التي أظهرت حاجة مدراء المدارس إلى معرفة الأعداد للتخطيط وتحديد استراتيجيات ملائمة لاحتياجات المدرسة.

في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Seje ,et.al,2021) ، ودراسة حسام الدين وآخرين (٢٠١٧) ، (Kimiti,et.al,2014) التي أكدت على قصور ممارسة مدراء المدارس لعمليات التخطيط الاستراتيجي .

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى المُتغيّرات التالية (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة الإدارية، الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي)؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي (انوفا) للعينات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة الممارسات القيادية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى المُتغيّرات التالية (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة الإدارية، الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي)، وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بالسؤال:

أولاً: المرحلة التعليمية

قامت الباحثة باستخدام اختبار التباين الاحادي (انوفا) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى مُتغيّر المرحلة التعليمية ويوضح الجدول (٦) نتيجة اختبار التباين الاحادي (انوفا) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول (٦) نتائج اختبار التباين الاحادي (انوفا) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى مُتغيّر المرحلة التعليمية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الاعداد للتخطيط	بين المجموعات	٢,٠٢٣	٢	١,٠١١	١,٩٢١	٠,١٦١	غير دالة
	داخل المجموعات	١٩,٤٧٥	٣٧	٠,٥٢٦			
	الكلية	٢١,٤٩٧	٣٩				
التحليل الاستراتيجي	بين المجموعات	٠,٦٣٧	٢	٠,٣١٨	٠,٧٥٦	٠,٤٧٧	غير دالة
	داخل المجموعات	١٥,٥٨٦	٣٧	٠,٤٢١			
	الكلية	١٦,٢٢٢	٣٩				
الصياغة الاستراتيجية	بين المجموعات	٢,٨٨٧	٢	١,٤٤٤	٥,١١٤	٠,٠١١	دالة
	داخل المجموعات	١٠,٤٤٥	٣٧	٠,٢٨٢			
	الكلية	١٣,٣٣٣	٣٩				
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	٠,٦٦٧	٢	٠,٣٣٤	١,١٠٠	٠,٣٤٣	غير دالة
	داخل المجموعات	١١,٢١٩	٣٧	٠,٣٠٣			
	الكلية	١١,٨٨٦	٣٩				

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
تقويم الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	٠,٢١٧	٢	٠,١٠٩	٠,٢٧٢	٠,٧٦٣	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤,٧٧١	٣٧	٠,٣٩٩			
	الكلية	١٤,٩٨٩	٣٩				
الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي ككل	بين المجموعات	١,٠١١	٢	٠,٥٠٦	٢,٢٠٦	٠,١٢٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٨,٤٨٢	٣٧	٠,٢٢٩			
	الكلية	٩,٤٩٤	٣٩				

يتضح من الجدول رقم (٦) التالي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة الممارسات القيادية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي ككل لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى مُتغيّر المرحلة التعليمية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار التباين الاحادي (انوفا) تساوي (٠,١٢٤) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠,٠٥).

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي : (الاعداد للتخطيط، التحليل الاستراتيجي ، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، تقويم الخطة الاستراتيجية) لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى مُتغيّر المرحلة التعليمية عند مستوى (٠,٠٥).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة الصياغة الاستراتيجية لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى مُتغيّر المرحلة التعليمية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار التباين الاحادي (انوفا) تساوي (٠,٠١١) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠,٠٥) ، ونظرا لوجود معنوية في اختبار

التباين تم إجراء اختبار شيفيه لدلالة الفروق. وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٧) نتائج اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى مُتغيّر المرحلة التعليمية

المستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	المتوسط	المرحلة التعليمية (٢)	المتوسط	المرحلة التعليمية (١)	البعد
*٠,٠٢٦	٠,٧١٢٩٦	٣,١١	المرحلة الثانوية	٣,٨٢	المرحلة الابتدائية	الصياغة الاستراتيجي

*وجود دلالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (٧) أن الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة الصياغة الاستراتيجية لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى مُتغيّر المرحلة التعليمية كانت بين (مديرات مدارس المرحلة الابتدائية) وبين (مديرات مدارس المرحلة الثانوية) لصالح (مديرات مدارس المرحلة الابتدائية) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى ، وتعزى الباحثة ذلك إلى أن وزارة التعليم تركز على الاختيار الأمثل لمديرات هذه المرحلة ولما لهذه المرحلة من احتياجات مكثفة تستوجب توفير أفضل الإمكانيات التربوية والتعليمية، من أجل إعداد خططها بالصورة المطلوبة، للانتقال الطلاب للمراحل التعليمية الأعلى بصورة سلسة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الحراصي (٢٠١٩) ودراسة الحلبي (٢٠١٧) ، ودراسة سانغ وآخرون (Sang ,et.al,2015) ، ودراسة البلوشي (٢٠١٥) التي أظهرت عدم وجود فروق لمتغير المرحلة التعليمية في ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي ، بينما اختلف مع دراسة جفيري وآخرون (jeffry ,et.al,2019) التي أظهرت أن المرحلة الثانوية لديها معوقات في تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي .

ثانيا: سنوات الخبرة الإدارية:

قامت الباحثة باستخدام اختبار التباين الاحادي (انوفا) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى مُتغيّر سنوات الخبرة الإدارية ويوضح الجدول (٨) نتيجة اختبار التباين الاحادي (انوفا) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول (٨) نتائج اختبار التباين الاحادي (انوفا) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى مُتغيّر سنوات الخبرة الإدارية

البعده	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الاعداد للتخطيط	بين المجموعات	٠,٦٠٢	٢	٠,٣٠١	٠,٥٣٣	٠,٥٩١	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٠,٨٩٥	٣٧	٠,٥٦٥			
	الكلية	٢١,٤٩٧	٣٩				
التحليل الاستراتيجي	بين المجموعات	٠,٠٣٤	٢	٠,٠١٧	٠,٠٣٩	٠,٩٦٢	غير دالة
	داخل المجموعات	١٦,١٨٨	٣٧	٠,٤٣٨			
	الكلية	١٦,٢٢٢	٣٩				
الصياغة الاستراتيجية	بين المجموعات	١,٠٣٦	٢	٠,٥١٨	١,٥٥٨	٠,٢٢٤	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢,٢٩٧	٣٧	٠,٣٣٢			
	الكلية	١٣,٣٣٣	٣٩				
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	١,١٨٢	٢	٠,٥٩١	٢,٠٤٤	٠,١٤٤	غير دالة
	داخل المجموعات	١٠,٧٠٤	٣٧	٠,٢٨٩			
	الكلية	١١,٨٨٦	٣٩				

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة في	مستوى الدلالة	الدلالة
تقويم الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	٠,٤٢٧	٢	٠,٢١٣	٠,٥٤٢	٠,٥٨٦	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤,٥٦٢	٣٧	٠,٣٩٤			
	الكلية	١٤,٩٨٩	٣٩				
الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي ككل	بين المجموعات	٠,٤٠٨	٢	٠,٢٠٤	٠,٨٣٠	٠,٤٤٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٩,٠٨٦	٣٧	٠,٢٤٦			
	الكلية	٩,٤٩٤	٣٩				

يتضح من الجدول رقم (٨) التالي:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي: (الاعداد للتخطيط، التحليل الاستراتيجي، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، الصياغة الاستراتيجية، تقويم الخطة الاستراتيجية) لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى مُتغيّر سنوات الخبرة الإدارية عند مستوى (٠,٠٥) وتختلف هذه النتيجة مع دراسة جفيري وآخرين (jeffry, et.al, 2019) التي أشارت إلى أهمية سنوات الخبرة الإدارية التي يمتلكها المدير في نجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً: عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى مُتغيّر عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي ويوضح الجدول (٩) نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول (٩) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى مُتغيّر عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي	البعد
٠,٤٣٩	٠,٧٨١	٠,٦٦٠	٣,٦١	١٩	أقل من (٥) دورات	الاعداد للتخطيط
		٠,٨١٦	٣,٤٢	٢١	(١٠) دورات فأكثر	
*٠,٠١٤	٢,٥٨٣	٠,٥٣٤	٣,٨٤	١٩	أقل من (٥) دورات	التحليل الاستراتيجي
		٠,٦٥٨	٣,٣٥	٢١	(١٠) دورات فأكثر	
*٠,٠٤٥	٢,٠٨٠	٠,٤٥٢	٣,٧٤	١٩	أقل من (٥) دورات	الصياغة الاستراتيجي
		٠,٦٤٥	٣,٣٧	٢١	(١٠) دورات فأكثر	
٠,٢٩٣	١,٠٦٨	٠,٤٣٥	٣,٧٥	١٩	أقل من (٥) دورات	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
		٠,٦٣٨	٣,٥٧	٢١	(١٠) دورات فأكثر	
٠,٤٤٦	٠,٧٧١	٠,٥٢٢	٣,٧٦	١٩	أقل من (٥) دورات	تقويم الخطة الاستراتيجية
		٠,٧٠٢	٣,٦١	٢١	(١٠) دورات فأكثر	
٠,٠٧٨	١,٨١٣	٠,٤٢٦	٣,٧٤	١٩	أقل من (٥) دورات	الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي ككل
		٠,٥٢٣	٣,٤٧	٢١	(١٠) دورات فأكثر	

*وجود دلالة عند مستوى (٠,٠٥)

ويتضح من الجدول (٩) التالي :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الممارسات القيادية الداعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي ككل لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى مُتغيّر عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠,٠٧٨) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠,٠٥).

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي: (الاعداد للتخطيط، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، تقويم الخطة الاستراتيجية) لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى مُتغيّر عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي عند مستوى (0,05).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة (التحليل الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية)، لدى مديرات مدارس التعلم العام بمحافظة الجموم؛ تُعزى إلى مُتغيّر عدد الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي لصالح الحاصلات على أقل من (5) دورات عند مستوى (0,05)

وتعزى الباحثة ذلك إلى الدافعية لدى مديرات المدارس من حضور الدورات التدريبية وحماسها ومحاولتهم الاستفادة من محتواها في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة، كما تشكل المادة العلمية والمدرّب قيمة إضافية للدورات التدريبية من خلال قدرته على تشخيص المشكلات التعليمية وتهيئة الجو التعليمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Kwaslema & Onyango,2021) ، ودراسة الغامدي (2020) ، دراسة الخليوي وآخرون (2019) ، ودراسة (Sang ,et.al,2015) التي أظهرت حاجة مدراء المدارس إلى دورات تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي .

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

١. تغيير اتجاهات مدراء المدارس حول الاعداد للخطة الاستراتيجية بما يتلاءم مع عمليات وتطبيقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي للوصول إلى تحقق الأهداف المرجوة منه.
 ٢. ضرورة توفر الإمكانيات البشرية والمادية وفق للخطة الاستراتيجية لكل مدرسة ، لما لها من أثر في نجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وتحسين أداء العاملين ورفع مستوى إنتاجية المدرسة.
 ٣. التأكيد على أهمية وجود لجان دائمة للتخطيط المدرسي على مستوى مكاتب التعليم لمتابعة عمليات التخطيط المدرسي، وتوفير البيانات والمعلومات الدقيقة التي يحتاجها مدير المدرسة لبناء الخطة الاستراتيجية، وتحديد المسؤوليات فرق التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وتقديم التغذية الراجعة المستدامة.
 ٤. ضرورة تحديث التشريعات والأنظمة ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة ليطمئن مع التغيرات المحلية والاحتياجات المجتمعية ويكون داعمة لمخرجات المدرسة.
 ٥. ضرورة تطوير وتعزيز قدرات مدراء المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال برامج تدريبية حديثة ومتميزة قائمة على النهج التفاعلي، وبرامج أكاديمية متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي تحت مظلة مؤسسات أكاديمية.
- مقترحات للدراسة :**

- لما كان ميدان الدراسة يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذه الدراسة ، وسعيًا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإنَّ الباحثة تقترح ما يلي:
- ١- أثر ممارسات عملية التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس على الاعتماد المدرسي.
 - ٢- ممارسة مدراء المدارس لعمليات التخطيط الاستراتيجي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي.
 - ٣- تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام في ضوء مدخل عمليات التخطيط الاستراتيجي "تصور مقترح".

المراجع العربية:

- ١- أبو نصيب، عرفة، ويوسف، محمد (٢٠١٣). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، *مجلة الاقتصاد والعلوم الإنسانية*، ١٤ (١) ٧٤-٨٢
- ٢- ازحيمان، نداء محمد (٢٠١٧). درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في المدارس القدس من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- ٣- بن دهيش، خالد وآخرون. (٢٠٠٩). *الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية)*، مكتبة الرشد، الرياض.
- ٤- البلوشي، خولة (٢٠١٥) مهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم في محافظة البريمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الامارات.
- ٥- برهم، أحمد خليل (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، *جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، ٩ (٤)، ١-٣٠
- ٦- الجنابي، أكرم (٢٠١٦). *الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين*، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.
- ٧- الجندي، عادل (٢٠٠٢). *الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي (رؤية معاصرة)*، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض.
- ٨- حافظ، محمد، والبحيري، سيد. (٢٠٠٦). *تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة*
- ٩- الحريري، رفدة وآخرون (٢٠٠٧). *الإدارة والتخطيط التربوي*، دار الفكر، عمان

- ١٠- الحراصي، فهد سعيد (٢٠١٩) أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على جودة الأداء المدرسي، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث المتخصصة، ٣(٥) ١-٢٨
- ١١- حسام الدين، السيد، وآخرون (٢٠١٧). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة محافظتي شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٢(٣) ٤٣٠-٤٦٠
- ١٢- حمدان، خالد، وادريس، وائل (٢٠٠٩). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، عمان.
- ١٣- الخليوي، لينا وأسماء العريفي، ونوال الحربي (٢٠١٩) التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدارس وسط الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، م (٣) ع (٢٦) ٧٤-٩٦
- ١٤- الدوري، زكريا (٢٠٠٥م). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان
- ١٥- الزنفلي، أحمد (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- ١٦- الزهراني، سعيد عبد الله (١٤١٦). التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، مكة المكرمة: مطابع جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ١٧- الصيرفي، محمد (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- ١٨- عبد الموجود، محمد (٢٠١٣) التخطيط الاستراتيجي: معناه، فحواه وجدواه، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ٢(٣) ١٩-٥٣

- ١٩- العجمي، محمد (٢٠٠٨)، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ٢٠- علاء، فرج طه (٢٠١٠)، إدارة الموارد والجودة الشاملة، دار علاء للنشر والتوزيع، دمشق.
- ٢١- الغامدي، عوض (٢٠٢٠) واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الابتدائية بقطاع العرضيتين بإدارة تعليم القنفذة في ضوء سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٩ (١)، ١٨٨-٢٠٨.
- ٢٢- الغالي، طاهر وإدريس، صبحي (٢٠٠٧) الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان.
- ٢٣- غنيمه، محمد (٢٠٠٥)، التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ٢٤- القحطاني، منصور، والبحيري، السيد (٢٠١٤) استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٣(١٢)١-٤٥
- ٢٥- القطامين، أحمد (٢٠٠٢) الإدارة الاستراتيجية "حالات ونماذج تطبيقية"، دار مجدلاوي، عمان
- ٢٦- المرسي، جمال الدين وآخرون (٢٠٠٢). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية
- ٢٧- مشعل، صالح محمد (٢٠٢١). التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في جامعة الكويت، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، ٣٦(١)، ٢٠٣-٢٤٤.

- ٢٨- ملائكة، عبد العزيز (٢٠٠٧). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة مع قراءات من المنظور الإسلامي. مكة المكرمة: دار العلم للطباعة والنشر.
- ٢٩- الهلالي، الهلالي (٢٠٠٥). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية، المكتبة العصرية، القاهرة
- ٣٠- وزارة التعليم (٢٠١٩) منظومة مؤشرات الأداء المدرسي الإصدار السادس، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض.
- ٣١- وزارة التعليم (١٤٣١هـ) التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة، الإدارة العامة للتخطيط والسياسات بوزارة التربية والتعليم، الرياض
- المراجع الأجنبية:

- Amoli, S. J., & Aghashahi, F (2016). An investigation on strategic management success factors in an educational complex. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 447-454
- Austin, S. I (2020). Strategic Planning: A Remedy for the Successful Management of Nigeria Secondary School System. *Journal of Secondary Education*. Vol, 8(2), 53-68.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public management review*, 20(3), 317-339.
- Farrah, J., Felix, R. & Greenstein, J. (2001). Best practices: strategic planning. Foundation for community association research, Alexandria. Organisation for Economic Cooperation and Development. OECD Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies..
- Jeffrey, F. P. P. H. L., & Lengkong , S. J. (2019). Analysis of Strategic Planning Process at Rosa De Lima High School Tondano City, Minahasa Residence, Indonesia.
- Groff, W. H. (1983). Strategic Planning and Management for the "Third Wave" Society. Strategic Report.

- Kimiti, K. G., Okello, B., & Karanja, G. W. (2014). Effect of Structure Specialization on Strategic Plan Implementation in Public Secondary Schools in Bahati Sub-County, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management, II, 11*.
- Sang, F. K., Kindiki, J. N., Sang, J. K., Rotich, G. J., & Kipruto, K. (2015). Availability and the level of implementation of strategic plans in secondary schools in Nandi County, Kenya. *SAGE Open, 5(2)*, 2158244015577417.
- Seje , S., Ombati , J., & Maithya, P. (2021). An Evaluation of the Implementation of Strategic Planning as a Tool for Improving Performance Management Practices by Principals of Public Secondary Schools in Nyamira County, Kenya. *International Journal of Innovative Research and Development, 10(6)*, 27–34
- Steiner, G. (1977). Strategic planning: What every manager must know. New York: Free Press
- Sylvia, David Gary (1993) Analysis of School District Strategic Planning Relationships with School Action Planning. Ph. D. University of Washington , USA
- Kwaslema , Peter, and Daniel Onyango. (2021)"Effectiveness of the Strategic Planning and Academic Performance among the Public Secondary Schools in Babati District, Tanzania." *East African Journal of Education and Social Sciences (EAJESS) 2.1*: 82-86.
- Nyagah, A. S. (2015). Challenges of Formulation of Strategic Plans in Secondary Schools in Kenya: A Case of Mombasa County and Its Environs. *Journal of education and practice, 6(13)*, 182-186.
- Yureva , O. Y., Yureva, O. V., & Burganova , L. A.(2016). Strategic management in higher education system: Methodological approaches .*Academy of Strategic Management Journal (2)*, 15–15.