231
المجلد 11 العدد 4 ديسمبر 2010

اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الاستراتيجي

د. فتحي محمد أبو ناصر
المركز الوطني لأبحاث الموهبة والإبداع
جامعة الملك فيصل- السعودية

اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الاستراتيجي

د. فتحي محمد أبو ناصر
المركز الوطني لأبحاث الموهبة والإبداع
جامعة الملك فيصل - السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية في السعودية نحو توظيف التخطيط الاستراتيجي في ممارساتهم الإدارية. واشتملت عينة الدراسة على (٨١) مديراً للمرحلة الثانوية؛أي ما نسبته (٦٢٪) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم عشوائياً. ولجمع البيانات تم تطوير أداة تكونت من خمسة مجالات أساسية مثلت مراحل التخطيط الاستراتيجي، وكان معامل كرونباخ ألفا لثبات الأداة ككل (٠,٩١). ولتحليل البيانات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،كما تم استخدام اختبار (ت) وإجراء تحليل التباين الأحادي. أظهرت نتائج الدراسة أن معظم مديري المدارس الثانوية لديهم اتجاهات إيجابية نحو توظيف التخطيط الاستراتيجي في ممارساتهم الإدارية. كما بينت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية (α=٠,٠٥) تعزى لمتغيرات الدراسة. وأوصت الدراسة بالاستفادة من الاتجاهات الإيجابية نحو توظيف التخطيط الاستراتيجي، وبأن تكون الكفايات في مجال التخطيط الاستراتيجي مكوناً رئيساً في برامج إعداد وتأهيل مديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الاتجاهات، مديري المدارس.

* تاريخ تسلم البحث: ٢٠٠٩/٢/١٣م * تاريخ قبوله للنشر: ٢٠١٠/١/٦م

Attitudes of Secondary School Principals Toward Strategic Planning in the Eastern Province of Saudi Arabia

Dr. Fathi M. Abu–Nasser
The National Research Center for Giftedness & Creativity
King Faisal University

Abstract

The present study investigated the attitudes of secondary school principals toward employment of strategic planning in there administrative practices. A randomly selected sample of the study consisted of (81) school principals who represented (62%) of the study population. For the purpose of data collection, a five- domain questionnaire covering stages of strategic planning was developed, and Cronbach alpha reliability coefficient for all domains of the questionnaire was (0.91). To analyze data obtained, means and standard deviation were calculated, t-test scores were used and one-way analysis of variance was conducted. Findings of the study revealed that most of school principals had positive attitudes toward employment of strategic planning in their administrative practices, and that no statistically significant differences (α=0.05) existed in their responses due to study variables. Based upon the study findings, the researcher recommended that such positive attitudes of school principals be utilized as a major part of educational programs for preparation of school principals.

Key words: strategic planning, attitudes, school principals.

اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الاستراتيجي

د. فتحي محمد أبو ناصر
المركز الوطني لأبحاث الموهبة والإبداع
جامعة الملك فيصل - السعودية

المقدمة

تتطلب إدارة المدرسة جهداً إضافياً من المدير من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة لتنفيذها ومتابعتها. ومدير المدرسة بوصفه قائدًا تربويًّا يؤثر في كافة العاملين، ويدفعهم إلى المشاركة في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق. وتعرف الإدارة على أنها: «حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد» (العمايرة، ٢٠٠٢، ص١٨). وهي مجموعة عمليات (تخطيط، وتنسيق، وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة (أبو ناصر، ٢٠٠٨، ص٢٨).

وتكمن أهمية التخطيط التربوي بوصفه أحد عمليات الإدارة المهمة في تحديد مسارات العمل واختصار الوقت والجهد، واختصار الزمن في عملية التطوير (فهمي، ٢٠٠٠). ويهدف التخطيط التربوي إلى تحقيق أهداف أعدت لها الخطة على تنوعها، ويتضمن التخطيط أبعادا مختلفة كما ذكر أبوالعينين، وخليل وبركات (٢٠٠٣) منها: المجال، والتخصص، والبعد الزمني، والبعد الجغرافي.

كما يعدُّ التخطيط أحد أهم العمليات الديناميكية التي تهدف إلى مساعدة الجهاز الإداري على وضع القرارات والرؤى المستقبلية للمشاريع بعيداً عن التخمين والمعلومة الناقصة أو غير المتوافرة، وهو أحد العوامل الرئيسة لفاعلية إدارة أي منظمة، لاسيما إن أتاح هذا التخطيط استخداماً أمثل للموارد والإمكانات البشرية، والمادية. والتخطيط يوصف بأنه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة، للوصول إلى أهداف معينة، أو هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتاحة (عطوي، ٢٠٠١).

وقد استدعت التغيرات والأحداث المفاجئة في القرن الماضي البحث عن طريقة جديدة للتخطيط تتخطى المنظور التقليدي إلى استشراف المستقبل من خلال عمليات عقلية جماعية مشتركة تهدف إلى توقعات ذكية متعددة ومحتملة للمستقبل تطرح عدداً من السيناريوهات المتوقعة للتعامل معها دونما مباغتة (Davies & Ellison, 1998)، فقد ظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي في منتصف الخمسينات من القرن الماضي عندما بدأت الشركات العظمى بتطوير أنظمة التخطيط طويل المدى،ووصل المفهوم مرحلة النضج في التسعينات من القرن العشرين،واقترن بمفاهيم عديدة مثل إدارة الجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي، والتخطيط النوعي، والإدارة بالسيناريوهات، والهندرة أو إعادة صياغة المؤسسة وغيرها (القطامين، ٢٠٠١). ومن المؤكد أن جميع هذه المفاهيم لا يمكن أن تطبق بمعزل عن فهم أهداف التخطيط الاستراتيجي (Kaufman & Herman, 1991) الذي هو عمل ذهني مقصود ومحاولة علمية من الفرد والمجتمع لاستثمار ما يتوافر لهما من موارد وطاقات لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية معلومة وفي ظل مقومات وأفكار اجتماعية وبأقل التكاليف الممكنة (الدهيش وعبدالله، ٢٠٠٦).وفي هذا السياق، أشارت العارف (٢٠٠٢) إلى أن التخطيط الاستراتيجي تبصر بالشكل المثالي للمنظمة وتحقيق لهذا الشكل، وأكد الحر (٢٠٠١) على أنه عملية تحديد الرؤى البعيدة المدى، والأهداف الكلية للمؤسسة وكيفية تحقيقها.

وأصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة لجميع المؤسسات بما فيها المؤسسات التقليدية العامة (أبو بكر والمرسي وجمال الدين، ٢٠٠٢). كما أن التحدي الذي يجابه المخططين هو حتمية أن يكون التخطيط ليس فقط نشاطاً مهيئاً ومحضراً للمستقبل (Proactive) بل يجب أن يكون مصمماً للمستقبل وفق رؤى محددة أو معينة، وأن يكون تخطيطاً قادراً على تغيير الأحداث لا الاستجابة لها فقط (Weindling, 1997).

ويحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى خطة عمل (Strategic plan) ذات اتجاه واضح تربط بين الحاضر والمستقبل (برنوطي، ٢٠٠١)، فهو أداة المؤسسة لصناعة ابتكارات وأنشطة فريدة تهدف إلى الوصول إلى وضع متفرد ومتميز يختلف عما تؤديه المؤسسات المنافسة (العارف، ٢٠٠٢).ورغم تعدد النماذج الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أنها تشترك في مضامينها الرئيسية (الدوري، ٢٠٠٥)، لذلك فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن طرح أربعة أسئلة استراتيجية أساسية هي: ماذا نريد أن نكون في المستقبل؟ ومن نحن؟ وأين نحن الآن؟ وكيف نستطيع الوصول إلى هناك؟ (Arendal, 2000).

ويبدأ التخطيط الاستراتيجي بمرحلة التخطيط للتخطيط التي تعدُّ خطوة مهمة لنجاح المؤسسة في التعامل مع التخطيط الاستراتيجي؛ إذ تساعد على اختبار مدى جاهزية المؤسسة وجديتها في تبني التخطيط الاستراتيجي كخيار حتمي (أبو بكر والنعيم، ٢٠٠٨). وتنفذ بتحديد فريق التخطيط والشركاء وتحديد المدة التي ستستغرقها عملية التخطيط، وتحديد المعلومات اللازمة لعملية التخطيط ومصادرها، وتحديد الكلفة، وتأمين الموارد المطلوبة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات (Bhling & Wood, 1993).

أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التحليل الاستراتيجي وهدفها يتحدد برسم رؤية للمؤثرات في الحاضر، لتشكيل مستقبل يُطمح في تحقيقه للمؤسسة، فهو يرتبط بفهم الموقع الاستراتيجي للمؤسسة، ومعرفة وإدراك المتغيرات التي تحدث في البيئة (Essex, 2001) ويرى كل من ويلين وهنجر (Wheelen & Hnger, 2000) أن التحليل الاستراتيجي يشمل معرفة بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية والثقافة المنظمية Organizational Culture، والقدرة الاستراتيجية Strategic Capability، وكذلك معرفة توقعات المستفيدين 'Stakeholders Expectation (حسين، ٢٠٠٠). وفي المرحلة الثالثة يتم تحديد الاتجاه الاستراتيجي Strategic Direction (شيربكي، ١٩٩٥).حيث تهدف هذه المرحلة إلى توحيد مصادر المؤسسة باتجاه مرغوب فيه ومتفق عليه ويشمل: بناء الرؤية (Vision)، وتحديد القيم، وبناء الرسالة Mission Statement، وتحديد الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals (العدلوني، ٢٠٠٠).

وفي المرحلة الرابعة تتم صياغة الاستراتيجية وتعرف بأنها الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسة والسياسات والإجراءات، وتتضمن صياغة استراتيجية المؤسسة تطوير خطة قادرة على إنجاز أهدافها، وتحقيق رسالتها ورؤيتها من خلال تكيف المؤسسة بطريقة ملائمة لبيئتها (الدهيش وعبدالله، ٢٠٠٦). ومرحلة التنفيذ وهي المرحلة الخامسة تتضمن مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط الاستراتيجية موضع التطبيق العملي (مركز الخبرات المهنية للإدارة،٢٠٠٣)، إذ إنّ تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية يتطلب ترجمة الاستراتيجية إلى عمل وتطبيق وتحديد الموازنات المالية والإجراءات (Green & Etheridage, 2001). ويتطلب التنفيذ الناجح مجموعة من المتغيرات المهمة التي تقع جميعها ضمن البيئة الداخلية للمنظمة وهي:البناء التنظيمي المناسب، والتخصيص المتوازن للموارد والنشاطات التنفيذية المختلفة، ووجود نظام ملائم للتحفيز، ووجود أنظمة معلومات تُدار بفعالية، وتوافر ثقافة منظمية داعمة ومشجعة للعمل (Hunt & James, 2002).

ومرحلة التقويم والرقابة هي الأخيرة وهي ضرورية في إرساء قواعد للمحاسبة لكل فرد ولكل وحدة، وعملية التقويم والمتابعة كما يراها الحر (٢٠٠٣) تمثل المقياس الذي يمكن من خلاله الحكم على قدرة المدرسة على الإنجاز بالنسبة لأهدافها ووسائلها المحددة مسبقاً،حيث يتم تطوير مؤشرات النجاح الرئيسة المعينة على الخطة الاستراتيجية وتكليف المسؤول عن كل وحدة أو منسقها بتفصيل هذه المؤشرات لتشمل مؤشرات النجاح الخاصة بالوحدة (Thompson, Strick, & Karmer, 1995)، وكذلك بكل فرد منها، وتحميل كل فرد في المؤسسة مسؤولية إنجاز مؤشرات النجاح المطلوبة منه (Whithely, 1991). وبناءً على ذلك، فإنّ التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العام لابد أن يتضمن البحث عن كيفية امتلاكها منظوراً شاملاً للتعامل مع المستقبل بعيد المدى كما أكدت دراسة حمامي والشيخ (١٩٩٥)، ودراسة جورج و ماكوين (George & McEwen, 1999)، ودراسة الخثيلة (١٩٩٩)، ودراسة آدمز ولين (Adams & Lin, 2001)، ودراسة بيدكوك (Pidcock, 2001)، ودراسة هنت وجيمز (Hunt & James, 2002) ، وكذلك البحث عن كيفية إجراء التحليل الاستراتيجي للعوامل المؤثرة في المؤسسات التعليمية داخلياً وخارجياً، كما في دراسة أوكس وآخرون (Oakes, Qurtz, Ryan & Lipton, 2000) ودراسة جريبرت (Grebert, 2000)، وكذلك البحث عن التقنيات والاستراتيجيات الأنسب لتنفيذ الخطة، وضمان تحقيق المنظور المستقبلي المتمثل في الأهداف والغايات المنشودة لمؤسسات التعليم العام ورسالتها الواضحة التي يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيقها بدرجة عالية من الكفاية والفاعلية (مدبولي، ٢٠٠١).

ونظراً إلى أهمية التعليم العام بوصفه المصنع الذي يُعد أبناء المستقبل، لا ليكونوا قادرين على التعامل بفاعلية مع التقنية والثروة المعلوماتية الهائلة فحسب، بل ليكونوا مشاركين في إنتاجها أيضاً ووضع بصمات واضحة في مسيرة التطوير والتقدم الحضاري (بدران، ١٩٩٥) ممّا أضاف أهمية خاصة ومبرراً قوياً لانتهاج منحى التخطيط الاستراتيجي في بعض مناطق المملكة، حيث يُعدّ التخطيط الاستراتيجي الأسلوب الأنسب للتعامل مع المستقبل المتقلب كونه تقنية حديثة ملائمة للتعامل مع عصر دينامكي كثير التحديات والتغيرات (وزارة التربية والتعليم السعودية،١٤٢٤هـ).

مشكلة الدراسة

انتهجت المؤسسات العالمية الناجحة أسلوب التخطيط الاستراتيجي عندما ظهرت الحاجة الماسّة إلى نوع جديد من التخطيط موجه نحو المستقبل وصياغته، وتحسين أداء المنظمات،

وجعلها قادرة على مواجهة التحديات، ورسم مستقبلها بنفسها بدلاً من الاكتفاء بالتنبؤ بما قد يستجّد فيه من أحداث (السلطان، ٢٠٠٣). كما أن توجه المؤسسات والمنظمات التربوية نحو التخطيط الاستراتيجي هو ضرورة حتمية (الحر، ٢٠٠٣)؛ فقد أصبح من أبجديات عمل المنظمات بعامة والمؤسسات التربوية بخاصة كون التربية والتعليم تقدم المساهمة الحقيقية التي تنقلها الأجيال بعضها لبعض، والتعليم ذو الجودة العالية في واقعه استثمار مكلف لكن كلفته لا توازي قيمته في صناعة غد أفضل.

ويهدف التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة إلى تأمين مستقبل أفضل للمتعلمين والعاملين في المدرسة وإلى تحديد الغايات والأهداف المنشودة وتأدية الأدوار المطلوبة بفاعلية (الدهيش وعبدالله، ٢٠٠٦)؛ إذ يحدد التخطيط الاستراتيجي الغاية ويعطي المبررات ويوضح المسار وأساليب الوصول (همام، ٢٠٠٣). وعلى الرغم من جهود التطوير التي بذلتها المملكة العربية السعودية في مجال التعليم وكذلك الجهود التي تبذل نحو التخطيط الاستراتيجي في مراحله التجريبية في بعض مناطق المملكة، ونشره في منظمات ومؤسسات التربية والتعليم إلا أن السؤال الرئيس الذي يطرح نفسه: ما مدى اهتمام مديري المدارس بمنهجية التخطيط الاستراتيجي كخيار نموذجي لمواجهة التحديات المعاصرة والتغيرات المتسارعة من حولنا والتعامل معها وإدارتها؟ لاسيما أن المدرسة هي المؤسسة التي أوكل إليها المجتمع مهمة تحقيق أهدافه وتطلعاته ورؤاه. وبذلك تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية نحو الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة بشكل علمي في بلورة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته للمؤسسات التربوية وخاصة فيما يتعلق بدور مديري المدارس في إعداد خطط قادرة على التعامل مع المستقبل بشكل أكثر وضوحاً وواقعيةً من خلال التعرف على اتجاهات مديري المدارس نحو استخدامه في الممارسات الإدارية. كما هدفت إلى لفت الأنظار نحو التركيز على تطوير كفايات التخطيط الاستراتيجي في برامج الإعداد والتأهيل لمديري المدارس.

أسئلة الدراسة

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس: ما اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب نظمي يستشرف المستقبل ويصححه لإنجاح رسالة المدرسة وتحقيق أهدافها؟ وتفرع عنه

الأسئلة الآتية:

١- ما اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

٢- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=٠,٠٥) في اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية تعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي لمدير المدرسة، والخبرة في الإدارة المدرسية، وعدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي؟

أهمية الدراسة

ترجع أهمية هذه الدراسة في كونها تستقصي وجهات نظر مديري المدارس الثانوية واتجاهاتهم نحو تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي وممارسته مما يفيد صانعي القرار في الوقوف على واقع التخطيط المدرسي في المدارس الثانوية في تعليم البنين السعودية وتطويره في ضوء نتائج الدراسة؛ إذ إنّ تطبيق هذا النمط من التخطيط ما يزال في المرحلة التجريبية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تقييم اتجاهات مديري المدارس الثانوية الحكومية نحو تبني التخطيط الاستراتيجي كخيار استراتيجي لمواجهة التحديات والمتغيرات المعاصرة وركزت على المدارس الحكومية واستثنت المدارس الأهلية لاختلاف البيئات الداخلية والخارجية والتسهيلات والسياسات في تلك المدارس عنها في المدارس الحكومية مما يؤثر في نتائج الدراسة.

الحدود الجغرافية والمكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية على مديري المدارس الثانوية الحكومية.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة نظرياً وعملياً خلال العام الدراسي ١٤٢٨-١٤٢٩هـ / (٢٠٠٨-٢٠٠٩م).

مصطلحات الدراسة

اعتمدت الدراسة المصطلحات الآتية:

التخطيط الاستراتيجي: مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المدرسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف

بعد دراسة معطيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية.

المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية: هي المنطقة الجغرافية الواقعة في شرق المملكة العربية السعودية وتشمل حاضرة الدمام بمدنها: الدمام ،والخبر ،والأحساء، والقطيف، وبقيق، والنعيرية ، وحفر الباطن.

الاتجاه: هو استعداد أو نزوع أو وضع نفساني متعلم بحيث تكون استجابة الفرد إيجابية أو سلبية نحو موقف معين أو موضوع يؤثر فيه.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالصورة المسحية حيث يلائم طبيعتها ويناسب تحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية وبلغ إجمالي أفراد المجتمع (١٣٠) مديراً للمدارس الثانوية من جميع محافظات المنطقة الشرقية حسب الإحصائية المحوسبة لإدارة التعليم في الشرقية للعام الدراسي ١٤٢٨-١٤٢٩هـ. واشتملت عينة الدراسة على (٨١) مديراً من مديري المدارس الثانوية الحكومية في المنطقة الشرقية وهي نسبة تمثل ٦٢٪ من مجتمع الدراسة الأصلي ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من قوائم المدارس. ويبن الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيراتها.

الجدول رقم (١)
توزيع مديري المدارس حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٧٨	٪٩٦,٣
	دبلوم عالي	١	٪١,٢
	ماجستير فأعلى	٢	٪٢,٥
الخبرة	١٥ سنة فأقل	٣٣	٪٤١
	أكثر من ١٥ سنة	٤٨	٪٥٩
الدورات التدريبية	اقل من ٦ دورات	٣١	٪٣٧
	٦ دورات فأكثر	٥١	٪٦٣

أداة الدراسة

تم تصميم أداة «اتجاهات مديري المدارس الثانوية الحكومية نحو التخطيط الاستراتيجي» اعتماداً على مراجعة الأدب النظري في مجال الدراسة، واشتملت على (٤٤) فقرة، وقد تم استخدام مقياس متدرج من (١–٥) درجات بعبارات (قليل جداً، قليل، متوسط، كبير، كبير جداً)، وقد تم إعطاء قليل جداً نقطة واحدة، وقليل نقطتين، ومتوسط ثلاث نقاط، وكبير أربع نقاط، وكبير جداً خمس نقاط، ولتسهيل تفسير النتائج استخدمت الدراسة المدى (٣,٦٨ – ٥,٠٠) ليدل على درجة اتجاه كبيرة، والمدى (٢,٣٤– ٣,٦٧) ليدل على درجة متوسطة من الاتجاه ، والمدى (١ – ٢,٣٣) ليدل على درجة اتجاه قليله وذلك بقسمة الفرق بين أعلى استجابة وأدنى استجابة للفقرة الواحدة على عدد الفئات. وتناولت فقرات أداة الدراسة المجالات: التخطيط للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي ،وتحديد الاتجاه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، والتنفيذ والتقويم.

صدق الأداة

للوقوف على صدق أداة الدراسة تم توزيع الأداة بصورتها الأولية على (٢٠) محكما من الأساتذة الجامعيين، في مجال الإدارة المدرسية والتخطيط، للحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها، وكذلك للحكم على درجة مناسبة الفقرات من حيث صياغتها بنائياً ولغوياً، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين أعيدت صياغة بعض فقرات أداة الدراسة، وكان عدد الفقرات (٤٨) فقرة، إذ حُذفت (٤) فقرات وعُدّل العديد من الفقرات واستقرت الأداة النهائية.

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة تم استخراج معامل الثبات وفق معادلة كرونباخ ألفا وذلك للأداة الكلية و لكل مجال من المجالات الخمسة الواردة في أداة الدراسة وقد تراوحت معاملات الاتساق الداخلي ما بين (٠,٧٧٤٠) و(٠,٨٩٦٠) فيما كان الثبات الكلي للأداة (٠,٩١٠٢).

متغيرات الدراسة

أولا: المتغيرات المستقلة وتتضمن:

– المؤهل العلمي لمدير المدرسة وله ثلاث فئات (الماجستير فأعلى، الدبلوم العالي، البكالوريوس).

– سنوات الخبرة لمدير المدرسة ولها مستويان (١٥ سنة فأقل، أكثرمن١٥ سنة).
– الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي ولها ثلاثة مستويات (أقل من ٦ دورات، ٦ دورات فأكثر)
ثانيا: المتغير التابع وهو اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو التخطيط الاستراتيجي.

الأساليب الإحصائية

تم استخدام المعالجات الإحصائية التي تتناسب وطبيعة الأسئلة باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمدى اتجاهات مديري المدارس نحو التخطيط الاستراتيجي. وتم استخدام المتوسطات الحسابية لتحديد ترتيب أهمية فقرات أداة الدراسة لكل محور من المحاور المحددة فيها. كما تم استخدام اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق في أداء عينة الدراسة وفقاً لاختلاف الخبرة في الإدارة المدرسية. وتم استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب دلالة الفروق باختلاف عدد الدورات.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

نص هذا السؤال على: ما اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتبة لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة في كل مجال من مجالات الدراسة الخمسة. ويوضح الجدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والأهمية لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً.

الجدول رقم (٢)
المتوسطات الحسابية وأهمية كل مجال من مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

م	المجال	المتوسط الحسابي للمحور	لانحرافات المعيارية	الرتبة
	التخطيط للتخطيط	٣,١٧	٠,١٦	٥
	التحليل الاستراتيجي	٣,٢٦	٠,٠٧	٤
	الاتجاه الاستراتيجي	٣,٣٥	٠,٠٢	٣
	صياغة الإستراتيجية	٣,٣٩	٠,٠٦	٢
	التقويم والتنفيذ	٣,٤٨	٠,١٥	١

من الجدول رقم (٢) يتضح أن جميع المجالات حصلت على متوسطات حسابية تراوحت

ما بين (٣,١٧ – ٣,٤٨) وهذا يعكس درجة متوسطة من الاتجاه نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي وقد يعزى ذلك إلى عدم وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس على الرغم من أهميته ،وقد حصل مجال التنفيذ والتقويم على أعلى متوسط حسابي (٣,٤٨) وهذا يعكس اتجاهاً نحو ترجيح أهمية التنفيذ والتقويم لدى مديري المدارس عند التخطيط للمدرسة وإدراكهم بأن التنفيذ غير الفعال للخطط يؤدي إلى الفشل في حين يؤدي التنفيذ الفعال إلى تجاوز الكثير من الأخطاء الواردة في الخطة، كما يعكس قناعات المديرين بأهمية تأسيس نظام المساءلة و معايير قياسية للأداء.

فيما جاء مجال التخطيط للتخطيط في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية حيث حصل على متوسط حسابي (٣,١٧) وقد يعود ذلك إلى أن مرحلة التخطيط للتخطيط تعتبر من أصعب وأعقد المراحل وتتطلب بناء ثقافة مؤسسية توفر الالتزام بالتخطيط من قبل جميع منسوبي المدرسة، كما تتطلب قدراً عالياً من مهارات الاتصال ومهارات إحداث التغيير لدى مديري المدارس الذين يقع عليهم العبء في رفع مستوى الالتزام الجماعي بالتخطيط الاستراتيجي وقد يعزى إلى وضوح أهمية المرحلة التي يمثلها المجال مقارنة بالمراحل الأخرى للتخطيط الاستراتيجي.

أولاً: درجة الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي في مجال التخطيط للتخطيط: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والترتيب التنازلي لدرجة اتجاه عينة الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي في كل فقرة من فقرات مجال التخطيط للتخطيط ،ويبين الجدول رقم (٣) نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (٣)
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لدرجة اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي في مجال التخطيط للتخطيط

م	العبـــــارات		كبير جداً	كبير	متوسط	قليل	قليل جداً	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	ووضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مدير المدرسة	ت	٢٠	٣٥	١٨	٧	١	٣,٨١	١
		٪	٢٤,٧	٤٣,٢	٢٢,٢	٨,٦	١,٢		
٢	وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى منسوبي المدرسة	ت	٢	٢٥	٣٤	١٦	٤	٣,٠٦	٥
		٪	٢,٥	٣٠,٩	٤٢	١٩,٨	٤,٩		
٣	امتلاك مدير المدرسة الكفايات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي	ت	١٣	٣١	٢٢	١٢	١	٣,٥٤	٣
		٪	١٦,٥	٣٩,٢	٢٧,٨	١٥,٢	١,٣		
٤	امتلاك منسوبي المدرسة الكفايات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي	ت	٢	٢٢	٢٩	٢٢	٥	٢,٩٣	٦
		٪	٢,٥	٢٧,٥	٣٦,٣	٢٧,٥	٦,٣		

تابع الجدول رقم (٣)

م	العبـــــارات		كبير جداً	كبير	متوسط	قليل	قليل جداً	المتوسط الحسابي	الترتيب
٥	اللجوء إلى مستشارين خارجيين للتخطيط للمدرسة	ت	٣	٧	٩	١٣	٤٩	١,٧٩	٨
		٪	٣,٧	٨,٦	١١,١	١٦	٦٠,٥		
٦	توافر رغبة عالية لدى منسوبي المدرسة في التغيير	ت	٢٠	٣٣	٢١	٥	٣	٣,٧٦	٢
		٪	٢٤,٤	٤٠,٢	٢٥,٦	٦,١	٣,٧		
١٦	توافر الوقت اللازم للقيام بالتخطيط الاستراتيجي	ت	٧	٢٦	٣٠	١٣	٣	٣,٢٧	٤
		٪	٨,٩	٣٢,٩	٣٨	١٦,٥	٣,٨		
١٧	توفير ميزانية خاصة للتخطيط الاستراتيجي	ت	٤	١٠	٢٤	٢٠	٢٣	٢,٤١	٧
		٪	٤,٩	١٢,٣	٢٩,٦	٢٤,٧	٢٨,٤		
٣,٠٦	المتوسط العام للمجال								

ويظهر الجدول رقم (٣) أن جميع الفقرات كان لها استجابة متوسطة من قبل مديري المدارس، كما يظهر حصول الفقرة (١) والفقرة (٦) على أعلى اتجاه وهما تعكسان وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدرسة، وهذا يعكس اتجاهاً ايجابياً نحو التخطيط الاستراتيجي من مديري المدارس، مما يوفر دعماً نحو تحقيق ثقافة مواتية للتخطيط الاستراتيجي فيها، فلا يكفي أن يعي مدير المدرسة ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته، بل يجب أن يكون هناك وعي والتزام جماعي من قبل منسوبي المدرسة بهذا الموضوع وقبولاً للتغيير الذي يفرضه التخطيط الاستراتيجي.

فيما حصلت الفقرة (١٧)، والفقرة (٥) على أدنى درجة اتجاه حيث كانت المتوسطات الحسابية في هاتين الفقرتين (٢,٤١) و (١,٧٩) ويمثلان عدم توافر الوقت والميزانية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، وقد يعزى ذلك إلى قلة الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة بأهمية توفير الموارد والموازنات المطلوبة في أي مرحلة من مراحله، حيث إنّ تجربة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس السعودية تعد حديثة التطبيق وخبرة مديري المدارس في هذا المجال تعد قليلة.

ثانيا: درجة الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي في مجال التحليل الاستراتيجي:
بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والترتيب التنازلي لدرجة الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي في مجال التحليل الاستراتيجي يبين الجدول رقم (٤) نتائج تلك التقديرات.

الجدول رقم (٤)
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لدرجة أفراد عينة الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي في مجال التحليل الاستراتيجي

م	العبـــــارات		كبير جداً	كبير	متوسط	قليل	قليل جداً	المتوسط الحسابي	الترتيب
٩	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة لتعرف نقاط القوة والضعف قبل تصميم الخطة	ت	١٦	٢٩	٢٥	٥	٥	٣,٥٨	١
		٪	٢٠	٣٦,٣	٣١,٣	٦,٣	٦,٣		
١٠	توافر معلومات كافية عن البيئة الخارجية (أسواق، منافس، جامعات، تكنولوجيا...)	ت	٥	٢٥	٢٤	١٥	١٣	٢,٩٣	٦
		٪	٦,١	٣٠,٥	٢٩,٣	١٨,٣	١٥,٩		
١١	الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية لتعرف الفرص والتهديدات قبل تصميم الخطة	ت	٥	٢٨	٢٦	١٦	٣	٣,٢١	٤
		٪	٦,٤	٣٥,٩	٣٣,٣	٢٠,٥	٣,٨		
١٣	الاهتمام بتحليل الثقافة السائدة للتعرف على تأثيراتها الإيجابية والسلبية قبل تصميم الخطة	ت	١٣	٣٢	١٦	١٦	٤	٣,٤٢	٣
		٪	١٦	٣٩,٥	١٩,٨	١٩,٨	٤,٩		
١٤	الاهتمام بتحليل خطط فاعلة لمدارس أو منظمات ناجحة قبل الشروع في وضع الخطة	ت	١١	٣٣	٢٠	١٤	٣	٣,٤٣	٢
		٪	١٣,٦	٤٠,٧	٢٤,٧	١٧,٣	٣,٧		
١٥	الاهتمام بتحليل خطط المدارس المنافسة للمدرسة	ت	٦	٢٢	٢٨	١٧	٨	٣,٠١	٥
		٪	٧,٤	٢٧,٢	٣٤,٦	٢١	٩,٩		
المتوسط العام للمجال								٣,٢٦	

يلاحظ من الجدول رقم (٤) أن جميع فقرات المجال قد حصلت على متوسطات حسابية تقابل درجة متوسطة من الاتجاه، ويدل ذلك على أن مرحلة التحليل الاستراتيجي على أهميتها من الناحية العملية، جاءت لتكشف عن ضعف لدى أفراد عينة الدراسة بأهمية تحليل الموقف الاستراتيجي الحالي للمدرسة، من خلال التعرف على نواحي القوة والضعف النسبية للمدرسة، وكذلك الإفادة من تجارب المدارس ذات الخطط الفاعلة قبل الشروع في تصميم الخطة، وقد يعزى ذلك إلى عدم شمولية مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس، واعتقادهم بضعف تأثير هذه المعلومات في فاعلية خطة المدرسة الاستراتيجية، كما قد يعزى ذلك إلى قناعات مديري المدارس بأنه ليس بالضرورة أن تمتلك المدارس المنافسة خططًا فاعلة يستفاد منها في مجال التخطيط الاستراتيجي بمراحله المختلفة.

ثالثاً: درجة الاتجاه نحو (التخطيط الاستراتيجي) في مجال تحديد الاتجاه الاستراتيجي:
تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والترتيب التنازلي لدرجة اتجاه عينة الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي في مجال تحديد الاتجاه الاستراتيجي، ويبن الجدول رقم (٥) نتائج التقديرات.

الجدول رقم (٥)
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والترتيب التنازلي لدرجة اتجاه عينة الدراسة في مجال تحديد الاتجاه الاستراتيجي

م	العبـــــارات		كبير جداً	كبير	متوسط	قليل	قليل جداً	المتوسط الحسابي	الترتيب
١١	يتم استخدام ثقافة مؤسسية داعمة لعملية التخطيط.	ت	٤	١٥	٢٢	٢٠	١٩	٢,٥٦	٩
		٪	٥	١٨,٨	٢٧,٥	٢٥	٢٣,٨		
٢٠	توظيف الموارد المالية في الأمور الجوهرية الهادفة	ت	١٦	٢٥	٢٣	١٣	٥	٣,٤١	٦
		٪	١٩,٥	٣٠,٥	٢٨	١٥,٩	٦,١		
٢١	توافر رؤية خاصة بالمدرسة مكتوبة ومتفق عليها من قبل الجميع	ت	١٥	٣١	١٤	١٢	٩	٣,٣٨	٨
		٪	١٨,٥	٣٨,٣	١٧,٣	١٤,٨	١١,١		
٢٢	تأدية العمل المدرسي ضمن إطار الرؤية الجماعية للعمل	ت	١٨	٣٩	١٦	٨	١	٣,٧٩	٢
		٪	٢٢	٤٧,٦	١٩,٥	٩,٨	١,٢		
٢٣	توافر رسالة خاصة بالمدرسة مكتوبة ومتفق عليها من قبل الجميع	ت	١٥	٣٤	١٤	١١	٦	٣,٥١	٤
		٪	١٨,٨	٤٢,٥	١٧,٥	١٣,٨	٧,٥		
٢٤	توافر رسالة واقعية قابلة للإنجاز والتطبيق	ت	٨	٤١	١٨	٨	٥	٣,٤٩	٥
		٪	١٠	٥١,٣	٢٢,٥	١٠	٦,٣		
٢٥	تركيز رسالة المدرسة على وحدة أهداف لجميع العاملين بالمدرسة	ت	١٨	٤١	١٢	٩	=	٣,٨٥	١
		٪	٢٢,٥	٥١,٣	١٥	١١,٣	=		
٢٧	مساهمة منسوبي المدرسة في وضع أهداف المدرسة	ت	١١	٣١	٢٨	٤	٨	٣,٤٠	٧
		٪	١٣,٤	٣٧,٨	٣٤,١	٤,٩	٩,٨		
٢٨	تناغم أهداف المدرسة مع رؤيتها الإستراتيجية	ت	١٢	٣٢	٢٦	٧	٢	٣,٥٧	٣
		٪	١٥,٢	٤٠,٥	٣٢,٩	٨,٩	٢,٥		
٢٩	مساهمة المجتمع المحلي وأولياء الأمور في تحديد أهداف المدرسة	ت	٤	١٠	٢٩	٢٤	١٥	٢,٥٦	٩
		٪	٤,٩	١٢,٢	٣٥,٤	٢٩,٣	١٨,٣		
المتوسط العام للمجال								٣,٣٥	

ويلاحظ من الجدول رقم (٥)، أن استجابة أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس لجميع فقرات المجال تعكس درجة متوسطة من الاتجاه، وقد يعزى ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة بأهمية هذه المرحلة في تحديد التوجه العام للخطة الاستراتيجية، وتحديد الميزة التنافسية للمدرسة، والعمل على تحقيق أهدافها. وقد كان الاتجاه متدنّيا نحو: توفر رؤية خاصة بالمدرسة مكتوبة ومتفق عليها من قبل الجميع، وكذلك نحو استخدام ثقافة مؤسسية داعمة لعملية التخطيط، ونحو مساهمة المجتمع المحلي وأولياء الأمور في تحديد أهداف المدرسة، وقد يعزى إلى ذلك إلى أن صياغة رؤية المدرسة تأخذ أهمية أقل من القيم والمبادئ المعلنة والرسالة، وهو ما أخذت به بعض المدارس الفكرية في خياراتها الاستراتيجية.

رابعاً: درجة الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي في مجال صياغة الإستراتيجية: بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والترتيب التنازلي لدرجة اتجاه عينة الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي في كل فقرة من فقرات مجال صياغة الاستراتيجية يبين الجدول رقم (٦) نتائج تلك التقديرات.

الجدول رقم (٦)
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لدرجة اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي في مجال صياغة الاستراتيجية

م	العبـــــارات		كبير جداً	كبير	متوسط	قليل	قليل جداً	المتوسط الحسابي	الترتيب
١٩	توافر موارد متنوعة لتمويل خطط المدرسة وبرامجها	ت	٢	٨	٢٢	٢٦	٢٤	٢,٢٤	٧
		٪	٢,٤	٩,٨	٢٦,٨	٣١,٧	٢٩,٣		
٣٢	الاهتمام بتنفيذ وتوقعات جميع المستفيدين من المدرسة عند وضع الخطة	ت	١٥	٣٠	٢٢	١٠	٥	٣,٤٩	٣
		٪	١٨,٣	٣٦,٦	٢٦,٨	١٢,٢	٦,١		
٣٣	الاهتمام بتحديد مسؤوليات كل من الأفراد والوحدات لتنفيذ الخطة ومتابعتها	ت	٢٥	٣٤	١٨	٣	٢	٣,٩٤	٢
		٪	٣٠,٥	٤١,٥	٢٢	٣,٧	٢,٤		
٣٤	تركيز المدرسة على اكتساب الطلاب مهارات التعلم والتفكير	ت	٢٥	٣٧	١٥	٢	٣	٣,٩٦	١
		٪	٣٠,٥	٤٥,١	١٨,٣	٢,٤	٣,٧		
٣٦	يتم تحديد المنطلقات المرجعية والافتراضات الرئيسية عند صياغة الخطة	ت	١٠	٣٢	٢٧	٤	٦	٣,٤٦	٤
		٪	١٢,٧	٤٠,٥	٣٤,٢	٥,١	٧,٦		
٣٧	توافر (استراتيجيات عملية مصممة) للتعامل مع البدائل المتوقعة	ت	٧	٢٦	٣٣	١٠	٥	٣,٢٥	٦
		٪	٨,٦	٣٢,١	٤٠,٧	١٢,٣	٦,٢		
٣٨	توافر خطة طوارئ للتعامل مع التغيرات المفاجئة	ت	٩	٣٥	٢٤	٨	٥	٣,٤٣	٥
		٪	١١,١	٤٣,٢	٢٩,٦	٩,٩	٦,٢		
المتوسط العام للمجال								٣,٣٩	

يلاحظ من الجدول رقم (٦) توافر اتجاهات تمثل درجة متوسطة لدى عينة الدراسة نحو فقرات المجال، كان أعلاها تركيز المدرسة على إكساب الطلاب مهارات التعلم والتفكير عند صياغة الاستراتيجية، وكذلك الاهتمام عند صياغة الاستراتيجية بتحديد مسؤوليات جميع منسوبي المدرسة في تنفيذ الخطة ومتابعتها. حيث حصلت الفقرة (٢٤) والفقرة (٣٣) على أعلى اتجاه على التوالي، وهذا يعكس وعياً لدى أفراد عينة الدراسة نحو أهمية تحديد مسؤوليات التنفيذ لتحقيق مزيد من الفاعلية للخطة التطويرية المنبثقة من الخطة الإستراتيجية، كما تعكس وعياً نحو أهمية انطلاق الخطة الاستراتيجية من فلسفة تربوية. فيما حصلت الفقرة (٣٧) والفقرة (١٩) على أدنى درجة اتجاه، وقد يعزى ذلك إلى عدم امتلاك مديري

المدارس كفايات صياغة استراتيجيات بديلة للتعامل مع البدائل المتوقعة، أو قد يعكس عدم اهتمام مديري المدارس بانفتاح الخطة الاستراتيجية على ما يتوقع حدوثه من تطورات مفاجئة جديدة سواء كانت تقنية أو معرفية أو اجتماعية، أو قد يعزى انخفاض الاتجاه إلى الصعوبات التي يجدها مديرو المدارس في توفير الدعم الخارجي ومصادر تمويل غير المصادر المعتادة لتمويل الخطة الاستراتيجية.

خامساً: درجة الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي في مجال التنفيذ والتقويم: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والترتيب التنازلي لدرجة اتجاه عينة الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي في مجال التنفيذ والتقويم ويبين الجدول رقم (٧) تلك النتائج.

الجدول رقم (٧)
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لدرجة اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي في مجال التنفيذ والتقويم

م	العبـــــارات		كبير جداً	كبير	متوسط	قليل	قليل جداً	المتوسط الحسابي	الترتيب
٧	مساهمة منسوبي المدرسة في اتخاذ القرارات	ت	٩	٣٩	٢١	٩	٤	٣,٤٩	٦
		٪	١١	٤٧,٦	٢٥,٦	١١	٤,٩		
١٨	توافر اللامركزية في التخطيط والتنفيذ	ت	٤	١٦	٢٤	١٥	١٦	٢,٦٩	١٢
		٪	٥,٣	٢١,٣	٣٢	٢٠	٢١,٣		
٢٦	تخدم رسالة المدرسة كإطار تقييمي لكل الأنشطة الحالية والمستقبلية للمدرسة	ت	١٠	٤١	٢٢	٦	٢	٣,٦٣	٤
		٪	١٢,٣	٥٠,٦	٢٧,٢	٧,٤	٢,٥		
٣٠	مساهمة المسئولين عن المدرسة في تحديد أهدافها ومدى تحققها	ت	٩	٣٤	٢٧	٧	٣	٣,٤٩	٦
		٪	١١,٣	٤٢,٥	٣٣,٨	٨,٨	٣,٨		
٣١	إطلاع جميع المهتمين على درجة الإنجاز المدرسي للأهداف أولا بأول	ت	١٤	٣٣	٢٣	٨	٤	٣,٥٥	٥
		٪	١٧,١	٤٠,٢	٢٨	٩,٨	٤,٩		
٣٥	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل المدرسي	ت	١٧	٢٤	٢٧	٦	٧	٣,٤٧	٩
		٪	٢١	٢٩,٦	٣٣,٣	٧,٤	٨,٦		
٣٩	التزام منسوبي المدرسة بالخطة المدرسية	ت	١٢	٣٨	٢٧	٣	١	٣,٧٠	٣
		٪	١٤,٨	٤٦,٩	٣٣,٣	٣,٧	١,٢		
٤٠	بناء ثقافة مؤسسية داعمة لعملية التنفيذ	ت	٥	٣٦	٢٦	٧	٤	٣,٤٠	١٠
		٪	٦,٤	٤٦,٢	٣٣,٣	٩	٥,١		
٤١	توافر معايير واضحة لقياس درجة الإنجاز عند أي نقطة من الزمن	ت	٨	٣٩	٢٥	٥	٥	٣,٤٩	٦
		٪	٩,٨	٤٧,٦	٣٠,٥	٦,١	٦,١		
٤٢	يتم تفعيل نظام المساءلة المستند إلى المعايير الخاصة بالإنجاز خلال عملية التنفيذ	ت	٧	٢٨	٣٦	٤	٧	٣,٢٩	١١
		٪	٨,٥	٣٤,١	٤٣,٩	٤,٩	٨,٥		
٤٣	يراعي مرونة الخطة وقابليتها للتعديل وفقا للتغذية الراجعة	ت	٢١	٣٥	١٥	٧	٤	٣,٧٦	٢
		٪	٢٥,٦	٤٢,٧	١٨,٣	٨,٥	٤,٩		

تابع الجدول رقم (٧)

م	العبـــــارات		كبير جداً	كبير	متوسط	قليل	قليل جداً	المتوسط الحسابي	الترتيب
٤٤	يتم تحديد مؤشرات النجاح بوضوح وموضوعية لتقويم مدى تحقق الأهداف	ت	١٨	٤٢	١٣	٤	٤	٣,٨١	١
		٪	٢٢,٢	٥١,٩	١٦	٤,٩	٤,٩		
المتوسط العام للمجال								٣,٤٨	

يوضح الجدول رقم (٧) أن استجابة عينة الدراسة نحو فقرات المجال تعكس اتجاهاً يقابل درجة متوسطة،حيث كان الاتجاه نحو تطوير مؤشرات النجاح وتأسيس معايير متعددة للأداء العالي واضحة وموضوعية يسهل قياسها، يعكس إدراكاً عالياً لأهمية التقويم المرحلي للخطة أثناء تنفيذها وتقديم التغذية الراجعة في كل خطوة أو مرحلة من مراحل التنفيذ، مع إعداد خطط بديلة أو بدائل استراتيجية لمواجهة أي طارئ يعترض تنفيذ الخطة أو عند ظهور حاجة للتعديل،و تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات النظرية التي أكدت في مجملها على أهمية مرونة الخطة كعنصر من عناصر فاعليتها (مدبولي، ٢٠٠١). وقد حصلت الفقرة (١٨)، والفقرة (٤٢) على ترتيب متأخر من حيث درجة الاتجاه، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يشعرون بالحاجة إلى دعم الإدارة العليا في عمليات التخطيط الاستراتيجي وكيفية تنفيذ الخطط ، كما قد يعزى إلى أن تفعيل نظام المساءلة المستند إلى المعايير الخاصة بالإنجاز خلال عملية التنفيذ لم يفعل ضمن تجربة التخطيط الاستراتيجي في نسختها التجريبية.

وتعد النتائج السابقة في مجملها والمتعلقة بمجالات الدراسة متفقه مع ما جاءت به دراسة جورج وماكوين (George & Mcewen, 1999)، ودراسة الخثيلة (١٩٩٩)، ودراسة آدمز وزملائه (Adams & Lin, 2001)، ودراسة بيدكوك (Pidcock, 2001)، في أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المدارس والمؤسسات التربوية من جهة،وضعف تطبيقه في الممارسات الإدارية من جهة أخرى.كما اتفقت مع دراسة هنت وجيمز (Hunt & James, 2002) ، ودراسة أوكس وآخرين (Oake et al., 2000)، في كونها أبرزت أن التجارب التربوية تحتاج لإعداد جيد قبل التنفيذ،كما تحتاج لبرامج إعداد تكفل التنفيذ الفعال. كما جاءت النتائج متماثلة ودراسة جريبرت (Grebert, 2000) من حيث بروز ضعف في خبرات مديري المدارس في مجالات التخطيط الاستراتيجي.

وتخلص النتائج إلى أن الاتجاهات نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت تمثل درجة متوسطة، وأبرزت أهمية دور هذا النوع من التخطيط في العمل الإداري المدرسي،كما بينت ضرورة إعداد مديري المدارس بشكل جيد ليتمكنوا من ممارسة الأعمال القيادية والإدارية المدرسية بشكل فعال.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

نص هذا السؤال على: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=٠,٠٥) في اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية تعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي لمدير المدرسة، والخبرة في الإدارة المدرسية، وعدد الدورات التدريبية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار(ت) وتحليل التباين الأحادي بحسب مستويات متغيرات الدراسة. وكانت الإجابة على النحو الآتي:

أ- وفق متغير المؤهل العلمي: نظرا إلى توزيع أفراد العينة على المستويات الثلاثة، حيث كانت نسبة حملة البكالوريوس (٩٦,٤٪)، ونسبة حملة الماجستير(٢,٤٪)، وحملة الدبلوم (١,٢٪)، فإن هذا التوزيع لا يمكن الباحث من إجراء تحليل إحصائي لاختبار الفروق بين مستويات المؤهل العلمي.

ب- وفق متغير الخبرة في الإدارة المدرسية: لتحديد أثر الخبرة الوظيفية على توجه مديري المدارس الثانوية في اتجاهاتهم نحو تبني التخطيط الاستراتيجي، تم استخدام اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين أداء عينة الدراسة من مجموعتين باختلاف الخبرة الوظيفية وفق ما هو موضح في الجدول رقم (٨).

الجدول رقم (٨)
نتائج اختبار(ت) لحساب الفروق بين أداء أفراد عينة الدراسة باختلاف الخبرة في الإدارة المدرسية

المجالات	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
التخطيط للتخطيط	١٥ سنة فأقل	٣٣	٢,٩٨	٠,٦٧	٠,٨٢	٠,٤١٥	غير دالة
	أكثر من ١٥ سنة	٤٨	٣,١٠	٠,٥٨			
التحليل الاستراتيجي	١٥ سنة فأقل	٣٣	٣,١١	٠,٨١	١,٤٢	٠,١٧٣	غير دالة
	أكثر من ١٥ سنة	٤٨	٣,٣٦	٠,٧١			
تحديد الاتجاه الاستراتيجي	١٥ سنة فأقل	٣٣	٣,١٤	٠,٨٦	١,٩٢	٠,٠٦٩	غير دالة
	أكثر من ١٥ سنة	٤٨	٣,٤٨	٠,٧١			
صياغة الإستراتيجية	١٥ سنة فأقل	٣٣	٣,٢٢	٠,٨٥	١,٦٧	٠,١١٤	غير دالة
	أكثر من ١٥ سنة	٤٨	٣,٥٠	٠,٦٨			
التنفيذ والتقويم	١٥ سنة فأقل	٣٣	٣,٢٧	٠,٨٥	٢,١٢	٠,٠٥١	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	أكثر من ١٥ سنة	٤٨	٣,٦١	٠,٦٢			
الدرجة الكلية	١٥ سنة فأقل	٣٣	٣,١٦	٠,٧٤	١,٨٦	٠,٠٦٦	غير دالة
	أكثر من ١٥ سنة	٤٨	٣,٤٣	٠,٥٩			

يتضح من الجدول رقم (٨) أن قيمة (ت) غير دالة في مجالات (التخطيط للتخطيط، التحليل الاستراتيجي، تحديد الاتجاه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية) وفي الدرجة الكلية للاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة الاتجاه نحو التخطيط الإستراتيجي في تلك المجالات من وجهة نظر أفراد العينة ذوي الخبرة ١٥ سنة فأقل ومتوسط الأفراد ذوي الخبرة أكثر من ١٥ سنة. وقد يعزى ذلك الى عدم وضوح مراحل وإجراءات التخطيط الاستراتيجي لدى الفئات المختلفة حيث تعد تجربة تطبيقه في المدارس حديثة نسبيا.

كما يتضح من الجدول أن قيمة (ت) دالة عند مستوى (٠,٠٥) في مجال التنفيذ والتقويم من مجالات التخطيط الاستراتيجي مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة الاتجاه التنفيذ والتقويم الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد العينة ذوي الخبرة ١٥ سنة فأقل ومتوسط الأفراد ذوي الخبرة أكثر من (١٥) سنة وذلك لصالح ذوي الخبرة أكثر من ١٥ سنة حيث تعد هذه المدة الطويلة نسبيا في الإدارة المدرسية كافية لجعل المديرين أكثر كفاءة وأكثر قدرة على الاستفادة من التجارب التربوية السابقة.

ج – وفق متغير عدد الدورات :وتم استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين باختلاف عدد الدورات كما هو موضح في الجدول رقم (٩).

الجدول رقم (٩)
اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد الدورات التدريبية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
التخطيط للتخطيط	بين المجموعات	٠,٣٨	٢	٠,١٩	٠,٥٠	٠,٦٠٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٩,١٦	٧٧	٠,٣٨			
التحليل الاستراتيجي	بين المجموعات	٠,٤٨	٢	٠,٢٤	٠,٤١	٠,٦٦٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٥,٥٧	٧٧	٠,٥٩			
تحديد الاتجاه الاستراتيجي	بين المجموعات	٠,١٩	٢	٠,٠٩	٠,١٥	٠,٨٦٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٨,٥٠	٧٧	٠,٦٣			
صياغة الاستراتيجية	بين المجموعات	٠,٨٣	٢	٠,٤٢	٠,٧١	٠,٤٩٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٥,٢٧	٧٧	٠,٥٩			
التنفيذ والتقويم	بين المجموعات	٠,٠٥	٢	٠,٠٣	٠,٠٥	٠,٩٥٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٢,٧٤	٧٧	٠,٥٦			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٠٦	٢	٠,٠٣	٠,٠٧	٠,٩٣٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٤,٧٨	٧٧	٠,٠٤٥			

يتضح من الجدول رقم (٩) أن قيمة (ف) غير دالة في مجالات (التخطيط للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي، وصياغة الإستراتيجية، والتنفيذ والتقويم) وفي الدرجة الكلية للاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي في تلك المجالات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي التي التحقوا بها، وقد يعود ذلك الى طبيعة ومحتوى الدورات التدريبية ونمطيتها، ومن ثمّ يتشابه الاثر الذي تتركه لدى المتدرب مهما تكررت، وتتشابه هذه النتيجة مع نتائج دراسة بيدكوك (pidcock, 2001) ودراسة الخثيلة (١٩٩٩) في ضرورة التركيز على المحتوى التدريبي لمديري المدارس في مجالات التخطيط المدرسي.

استنتاجات الدراسة وتوصياتها

توصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية لمديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي في ممارساتهم الإدارية، كما أكدت على أهمية التخطيط الاستراتيجي في العملية التعليمية كأداة أساسية لمواجهة تحديات المستقبل، وعلى ضرورة تطوير كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس من خلال برامج الإعداد والتأهيل.

وتوصي بالاستفادة من الاتجاهات الإيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي في تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي في جميع مدارس التعليم العام ، كما توصي بالعمل على رفع الوعي بالتخطيط الإستراتيجي في جميع مؤسسات التعليم العام بعامة، والمدارس بخاصة من خلال الورش والبرامج التدريبية المتخصصة وأن تؤخذ مهارات التخطيط الاستراتيجي بالاعتبار عند بناء البرامج التدريبية لمديري المدارس.

المراجع

أبو العينين، خليل ويحيى، محمد وبركات، محمد (٢٠٠٣). **الأصول الفلسفية للتربية: قراءات ودراسات**. عمان: دار الفكر.

أبو بكر، مصطفى ومحمد، المرسي وجمال الدين وحسين، طارق.(٢٠٠٢). **التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**. الإسكندرية: الدار الجامعية.

أبو بكر، مصطفى والنعيم، فهد.(٢٠٠٨). **الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات المعاصرة**. الإسكندرية: الدار الجامعية.

أبو ناصر، فتحي.(٢٠٠٨). **الإدارة التربوية: مدخل إلى النظريات والمهارات**. عمان: دار المسيرة.

بدران، همام. (١٩٩٥). التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية: مفهومه وعملياته ومتطلباته. **مجلة دراسات تربوية**، (٧٤)٦٢-٨٤.

برنوطي، سعاد.(٢٠٠١). **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الحر، عبدالعزيز.(٢٠٠١). **مدرسة المستقبل**. الرياض: مكتب التربية العربية لدول الخليج.

الحر، عبدا لعزيز.(٢٠٠٣). **التخطيط الاستراتيجي**. المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج.

حسين، حسن.(٢٠٠٠). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، **مجلة التربية**، السنة الخامسة، (٦)٧٢-٩٦.

حمامي، يوسف وفؤاد، نجيب الشيخ.(١٩٩٥). التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر شركات الأعمال الأردنية. **مؤتة للبحوث والدراسات، ١٠**(٦)، ١٢٣- ١٤٣.

الخثيله، هند.(١٩٩٩).التخطيط الاستراتيجي في إدارة التعليم ما قبل المدرسة الابتدائية. **رسالة الخليج العربي، ٢٠**، ٥٣- ٨٧.

الدهيش، خالد و عبدالله ، محمد (٢٠٠٦). **الإدارة والتخطيط التربوي، أسس نظرية وتطبيقات عملية**. الرياض: المكتبة الوطنية.

الدوري، زكريا (٢٠٠٥). **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.

السلطان، فهد (٢٠٠٣). **التحديات الإدارية في القرن الحادي والعشرين**. الرياض: مكتبة الملك فهد.

شيربكي، مسكن (١٩٩٥).**التخطيط الاستراتيجي في التعليم**. (ترجمة فهد الحبيب). القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع.

العارف، نادية (٢٠٠٢). **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**. القاهرة: الدار العربية.

العدلوني، محمد (٢٠٠٠). **مدرسة المستقبل**. ورقة مقدمة في ندوة المعالم الأساسية للمؤسسة المدرسية في القرن الحادي والعشرون،الدوحة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الفترة من ٧-١٠ مايو.

عطوي، جودت (٢٠٠١). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها**. عمان: الدار العلمية الدولية.

العمايرة، محمد (٢٠٠٢). **مبادئ الإدارة المدرسية**. عمان: دار المسيرة.

فهمي، محمد (٢٠٠٠). **التخطيط الاستراتيجي،أسسه وأساليبه ومشكلاته**. القاهرة :مكتبة الانجلو المصرية.

القطامين، أحمد (٢٠٠١). **الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية**. عمان: دار مجدلاوي.

مدبولي، محمد عبد الخالق (٢٠٠١). **التخطيط الاستراتيجي**. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.

مركز الخبرات المهنية للإدارة (٢٠٠٣). **التخطيط الاستراتيجي هل يخلو من المخاطر؟**. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.

همام، عبد القادر (٢٠٠٣). **تحديث مصر وإدارة التغيير الاستراتيجي**. مؤتمر استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات. القاهرة: مركز وأيد سيرفس للتطوير.

وزارة التربية والتعليم (١٤٢٤هـ). **الخطة العشرية ١٤٢٥ – ١٤٣٥هـ**.الرياض: وزارة التربية والتعليم السعودية.

Adams, D & Lin, A. (2001). Linking research, policy, and strategic planning to education development in «lao» peoples demarcate republic. **Comparative Education Review, 45**(2), 220 – 242.

Arendal, D. (2000). Strategic planning of national association for development education. **Journal of Developmental Education, 23**(3), 2-8.

Bhling, R & Wood, W. (1993). Successful planning for a changing MIS education. **Journal of Education for Business, 62**(6), 353-358.

Davies, B & Ellison, L. (1998). Strategic planning in school. **School Leadership and Management, 18**(4), 461- 473.

Essex, L. (2001). Effective school- collage partnerships, A key to educational renewal and instructional improvement. **Education, 121**(4), 732 – 737.

George, P. & McEwen, C. (1999). High schools for new century: Why is the high school changing? **National Association of Secondary School Principals, 83**(606), 10-23.

Green, R & Etheridge, C. (2001). Collaboration to establish standards and accountability: Lessons learned about systemic change. **Education, 121**(4), 821- 830.

Gribert, G. (2000). Links between the purpose ads outcomes of planning perception of heads of school and Griffith University. **Journal of Higher Education Policy and Management, 22** (1), 73-85.

Hunt, J. & James B. (2002). Leadership in education: A view from the states. **Phi Delta Kappan, 83**(9), 714- 721.

Kaufman, R. & Herman, J. (1991). Strategic planning for a better Society. **Educational Leadership, 48**(7), 22-39.

Oakes, J., Qurtz, H., Ryan S., & Lipton M. (2000). Becoming good American schools. **Phi Delta Kappan, 81**(8). 568 – 576.

Pidcock, S. (2001). Strategic planning in a new university. **Journal of Further and Higher Education, 25**(1), 36-52.

Thompson, A., Strick, L. & Karmar, T. (1995). **Reading in strategic management,** (5th ed.). Chicago Irwin.

Weindling D. (1997). **Strategic planning in schools: Some practical techniques.** Educational Management Strategy and Resource, Backingham: Open University Press.

Wheelen, T. & Hunger, J. (2000). **Strategic management and business policy.** NY: Wesley Alison.

Whithely, R. (1991). **The consumer driven company: Moving from the learning organization.** New York: Doubleday.