

كفايات التحليل الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظة امّالج من وجهة نظرهم

فهد بن حمدان العبيري*

الملخص_ هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة كفايات التحليل الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظة أمّالج من وجهة نظرهم، وتحديد الفروق بين استجابات مجتمع الدراسة في تحديد مدى إمتلاك القيادات المدرسية لمهارات التحليل الاستراتيجي بمحافظة أمّالج تبع المتغيرات(الجنس، الخبرة، توافر التدريب)، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث أداة الدراسة اشتملت على(31) فقرة وتم ضبطها إحصائياً، وتطبيقها على (82) قائداً وقائدة بمدارس محافظة أمّالج بالعام الدراسي 1438-1439 هـ توصلت الدراسة إلى أن درجة كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظة امّالج من وجهة نظرهم (متوسطة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد تعزى لمتغير الجنس في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية باستثناء المحور الثاني (ب): مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: ب- مهارات تحليل البيئة الخارجية للمدرسة وجاءت الفروق لصالح الإناث، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات فأكثر) في جميع فقرات الدراسة ما عدا المحور (الثاني أ) مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: أ- مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وملتغير توافر التدريب (نعم -لا)، في عبارات المحور الثالث، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير توافر التدريب (نعم -لا) في عبارات المحور الثاني والثالث والمجموع الكلي لصالح الحاصلين على التدريب.

الكلمات المفتاحية: كفايات - التحليل الاستراتيجي - القيادات المدرسية.

كفايات التحليل الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظة املج من وجهة نظرهم

1. المقدمة

ومع الألفية الجديدة تزايدت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، لأن البيئة الحالية للمنظمات تتسم بديناميكية العوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والقانونية والديموجرافية والثقافية والتكنولوجية والتنافسية المؤثرة، وكذلك تذبذب النمو المادي والبشري، وسرعة التطورات التكنولوجية، والحاجة إلى جهود البحوث والتطوير، وأيضاً تزايد سرعة نظم الإتصال والمعلومات، وتزايد حدة المنافسة مع ظهور التكتلات العالمية وظهور إتفاقيات التجارة الحرة والجات والسوق الحر وصعوبة حماية الأسواق الوطنية، فالأسواق مفتوحة، وهناك منافسون جدد يدخلون لمجالات الأعمال من إتجاهات غير متوقعة. غنوم [5].

ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية.

وقد تبنت دائرة التعليم في وكالة الغوث الدولية في السنوات الأخيرة مشروعاً يهدف إلى مساعدة المدرسة على تحمل مسؤولياتها المباشرة في تحسين وتطوير نفسها لكي تصبح أكثر استقلالية في إعداد خططها وبرامجها التطويرية من أجل تلبية حاجاتها الحقيقية من خلال الاستثمار الأمثل والفعال لكل الإمكانيات والمصادر المتاحة سواء داخل المدرسة أو في مؤسسات المجتمع المحلي. ويتكون هذا المشروع من خمسة مجمعات تدريبية. يتناول المجمع الأول التخطيط الاستراتيجي لتطوير المدرسة، ويتناول المجمع الثاني تنمية العاملين، ويتناول المجمع الثالث تحسين عمليات التعليم والتعلم، ويتناول المجمع الرابع تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي، بينما يختص المجمع الخامس بضمان الجودة.

وفي ضوء مشروع المدرسة مركز للتطوير بدأت المدارس باعتماد التخطيط الاستراتيجي منهجاً لها وذلك من خلال تشكيل فريق للتطوير يقوده مدير المدرسة ويقع على عاتقه إعداد وتنفيذ وتقييم خطة المدرسة التطويرية. ونظراً لأهمية هذا المشروع فقد بدأ معهد التربية يضمن برامجه التدريبية في أثناء الخدمة - خاصة دورات الإدارة المدرسية والإشراف التربوي- مواد تدريبية ترتبط بالمجمعات التدريبية التي نفذت في إطار مشروع المدرسة مركز للتطوير.

ويشير الخفاجي [2] إلى أغراض التحليل الاستراتيجي بأنه الخطوة الأولى للإدارة الإستراتيجية لمراقبة بيئة المنظمة عبر زاويتين تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتقدر الثانية ما تملكه المنظمة من جوانب قوة وضعف، وينبغي أن يكون غرض المدراء من التحليل هو تشخيص بيانات متعددة تؤدي المنظمة عملياتها فيها، فضلاً عن ضرورة أن تمكن نتائج التحليل من إنشاء جوانب قوة الوحدة واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية. وقد عرض Hunger [6] مجموعة من أدوات التحليل الاستراتيجي مبوبة وفقاً لمستويات بيئة التحليل وهي:

تمثل المدرسة منظومة كلية تضم في بنيتها ووظيفتها مختلف البنى والوظائف المتعلقة بكل من الإدارة والمعلم والمتعلم والمناهج والمشاركة المجتمعية، وهي محصلة بجودة المجالات الأخرى للنظام التعليمي وفعاليتها، وهذه المنظومة macro system تضم بداخلها مجموعة أنظمة فرعية مصغرة micro-system، وتمثل ركائز المدرسة في الاستمرارية في التعليم والتجريب والتدريب، وتحديد الأدوار والأهداف التعليمية والمرونة في كافة عناصر العملية التعليمية، وربط التعليم بسوق العمل المتحركة والمتغيرة، والتركيز على الكيف بدل الكم، والتطلع الدائم إلى المستقبل، وتحقيق التوازن بين الواقع والمأمول، ورعاية الطاقات الإبداعية للطلبة وتنميتها. وإن قضية فعالية المدرسة قد أحدثت في السنوات الأخيرة جدلاً وتضارباً في وجهات نظر الباحثين ومخططي السياسة وصانعيها، وبينت أن تركيز الاهتمام على مدخلات التعليم مثل: عدد الطلبة في الصفوف، ورواتب المعلمين قد جاء على حساب الاعتبارات الهامة التي تحدد جودة المدرسة مثل: الاعتبارات التي تتصل بثقافة المدرسة وروحها وخدمتها للمجتمع المحلي، واستخدام التكنولوجيا وأساليب التدريب فيها، واساليب التخطيط الاستراتيجي، وغير ذلك [1].

ويعتبر التخطيط أحد مظاهر المجتمع المعاصر، ويعنى تحديد الأهداف التي تسعى إليها المجتمعات البشرية في صناعة التخطيط الإستراتيجي بطرق علمية، والتخطيط يسهم في تنسيق الأنشطة من أجل تحقيق الأهداف. التخطيط هو تنبؤ بالمستقبل وإستعداد لهذا المستقبل. والتخطيط يعنى التفكير والتأمل العلمي في الأمور ثم التبصر قبل إتخاذ القرار، فإن توفر جهاز متفرغ لأعمال التخطيط يعتبر من الضروريات التي تحتتمها طبيعة العمل التخطيطية، فالتخطيط في معناه العام تحديد أهداف معينة يجب أن يحققها المجتمع. الخفاجي [2].

والحاجة إلى التخطيط تنبثق من أن التخطيط هو عملية الوصول إلى الوسائل والإجراءات لتحقيق الأهداف الموضوعية، فهناك الأهداف العامة والتي تناظر مرحلة السياسة الموجهة لقطاع ما مثل قطاع التعليم، وهي السياسة التعليمية، ويسمى التخطيط لتحقيق هذه الأهداف العامة تخطيط السياسة التعليمية، وهناك الأهداف الوسيطة والتي تناظر مرحلة الاستراتيجية، ويسمى التخطيط لتحقيق هذه الأهداف بالتخطيط الاستراتيجي، ثم تأتي الأهداف الإجرائية، وهي أكثر تفصيلاً ومحددة الزمن والكلفة والمنفذين، ويسمى التخطيط لتحقيق هذه الأهداف بالتخطيط الإجرائي إبراهيم [3].

وفكرة التخطيط قديمة قدم وجود الإنسان على سطح الأرض، طالما لهذا الإنسان أهداف مسبقة، ومنهج محدد الأبعاد والأساليب لضمان نجاح تلك الأهداف، ويمارس الإنسان التخطيط في مختلف جوانب حياته، فيخطط لمأكله ومشربه ودراسته وعمله، وذلك بعد تأمل فيما يحدث حوله وفيما يريد أن يصل إليه. وجاءت ضرورة تقنين المعرفة والخبرة البشرية بتحويلها إلى علوم ومراكمة البحث فيها حتى يتحصل الإنسان على الحكمة، فلا يُترك لخبراته الشخصية أو للتجربة من خلال الصواب والخطأ. حنا [4].

المرجوة، سكيك [8] يتضح من خلال التعريف السابق أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية التعليمية وهو محور أساسي في التعليم، فالتخطيط الاستراتيجي أداة رئيسة لتطوير المؤسسة وتحسين أداؤها، وهذا من خلال ما يوفره من خطوات منهجية تهدف إلى توجيه الجهود والاستعداد لمواجهة التغيرات وحماية المدرسة من المخاطر التي قد يكون مصدرها البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المدرسة، أو من نقاط الضعف الداخلية التي قد تكون سببا في انهيارها إن لم تتدارك في حينها، فالتخطيط الاستراتيجي يوفر للمنظمة أدوات منهجية تستطيع من خلالها توسيع آفاقها الزمنية والمكانية، ويمكّنها من الاستفادة من ذلك في تطوير النظم الداخلية وتكييفها بما يتماشى ومتغيرات البيئة المحيطة خاصة في عصر العولمة وثورة المعلومات وارتفاع وتيرة المنافسة ياسين [9] لذا هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة كفايات التحليل الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظة امالج من وجهة نظرهم، وتحديد الفروق بين استجابات مجتمع الدراسة في تحديد مدى امتلاك القيادات المدرسية لمهارات التحليل الاستراتيجي بمحافظة امالج تبع المتغيرات (الجنس، الخبرة، توافر التدريب)، ولتحقيق هذه الأهداف حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية.

أ. أسئلة الدراسة

1- ما درجة امتلاك القيادات المدرسية بمحافظة امالج لكفايات التحليل الاستراتيجي؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة في تحديد مدى امتلاك القيادات المدرسية لمهارات التحليل الاستراتيجي بمحافظة امالج تبع المتغيرات (الجنس، الخبرة، توافر التدريب)؟

ب. أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

- تحديد كفايات التحليل الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظة امالج من وجهة نظرهم.

- تحديد الفروق بين استجابات مجتمع الدراسة في تحديد مدى امتلاك القيادات المدرسية لمهارات التحليل الاستراتيجي بمحافظة امالج تبع المتغيرات (الجنس، الخبرة، توافر التدريب).

ج. أهمية الدراسة

يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة:

- التعرف إلى كفايات التحليل الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظة امالج من وجهة نظرهم في الحاضر، والعمل على تطويرها بالمستقبل.

- القيادات المدرسية في تعرف على مستوى توظيفهم لكفايات التحليل الاستراتيجي.

- مديرية التدريب بوزارة التربية والتعليم، لعقد دورات تدريبية تساعد القيادات المدرسية على تعرف قدراتهم وحاجاتهم الضرورية لممارسة هذه المهنة.

- المشرفين التربويين في تعرف كفايات التحليل الاستراتيجي التي يمارسها القيادات المدرسية.

- كشف جوانب القوة كفايات التحليل الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية لتعزيزها ومعرفة جوانب القصور لمعالجتها.

أدوات تحليل البيئة الكلية (تحليل SWOT):

ويعتبر أداة مهمة ومفيدة في تحليل الوضع العام للمنظمة على أساس الموازنة بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي، وتشمل جوانب القوة والمهارات والاستعدادات التي تساعد المنظمة في التفوق على الوحدات الأخرى في مناخ المنافسة، أما جوانب الضعف فتتعلق بالنقص في المهارات والإمكانات مقارنة مع إمكانات الوحدات المنافسة. أما الفرص فتتمثل بالظروف المواتية في البيئة الخارجية ذات التأثير الإيجابي في المنظمة، وعكس هذه الفرص هي التهديدات التي تتمثل بالتغيرات غير المواتية في البيئة ذات التأثير السلبي في أعمال المنظمة.

أدوات تحليل البيئة الخارجية:

وتشمل عدة أدوات منها تحليل PEST، وتحليل متغيرات بيئة المهمة، ومدخل PORTER لتحليل الصناعة.

يتضمن تحليل PEST تحليل متغيرات البيئة العامة المتمثلة بالمتغيرات السياسية، والقانونية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والمتغيرات التقنية. أما تحليل متغيرات بيئة المهمة فيتم من خلال إعداد تقارير فردية عن جميع متغيرات هذه البيئة ثم تلخص المعلومات بشكل عوامل إستراتيجية ترسل إلى الإدارة العليا لاعتمادها في اتخاذ القرارات. فيما يعتمد نموذج PORTER على تحليل قوى المنافسة المؤثرة في نشاط معين وتمثل هذه القوى بالمنافسين الجدد والمحتملين، ومنتجي السلع البديلة، والمجهزين والمشتريين، وباقي أصحاب المصالح للوقوف على الهيكل العام للصناعة والتعرف على الموقف التنافسي.

أدوات تحليل البيئة الداخلية:

تتمثل بمدخل الاعتماد على الموارد حيث يركز هذا المدخل على جانبيين مهمين هما ماهية الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، وتمثل هذه الموارد بالمواد المادية، والبشرية، والمالية، وغير الملموسة. أما الأداة الثانية فهي تحليل سلسلة القيمة ويركز هذا التحليل على وظائف (أنشطة) المنظمة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدءاً من المواد الخام مروراً بسلسلة من أنشطة إضافة القيمة. وتتعلق الأداة الثالثة، تحليل الموارد الوظيفية، بدراسة الهياكل التنظيمية وأنواعها وتقييم جوانب القوة والضعف والتركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول وأنماط السلوك التي يعتمد عليها الأفراد والمدراء في أي منظمة. ويعتبر التدقيق الاستراتيجي الأداة الرابعة وهو يرتبط بفحص وتقويم عمليات المنظمة وأنشطتها التشغيلية المؤثرة في عملية الإدارة الإستراتيجية، [6] ويشير David [7] إلى أن التدقيق الاستراتيجي يمكن أن ينجز من قبل ثلاث مجموعات متمثلة بالمدققين الخارجيين، ومدققي الحكومة، والمدققين الداخليين.

2. مشكلة الدراسة

التخطيط الاستراتيجي هو تصور مستقبلي ينطلق من استلهام الماضي واستشراف المستقبل، ويعتمد على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، ويهدف للتكيف مع المتغيرات في بيئتها، من خلال حسن توظيف الموارد واستثمارها، ومن ثم بلوغ الأهداف

وفقاً لما مطلوب في ضوء الإمكانيات والمهارات التي يمتلكها مدير المدرسة عودة [12].

هدفت دراسة عودة [12] إلى تحديد درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (357) معلماً ومعلمة تم إختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، من المدارس الأساسية في محافظة مادبا، وقد أوصت الدراسة إقامة دورات تدريبية في مجال الكفايات الإدارية للمديرين وبخاصة التي حصلت على درجة متوسطة لتزويدهم بالمعرفة المتخصصة. مراحل التخطيط الاستراتيجي: أبو دلة [13].

1. وضع الإطار العام للاستراتيجية.
 2. دراسة وتحليل العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة، لتحديد الفرص التي تتيحها، والقيود التي تفرضها.
 3. دراسة وتحليل العوامل الداخلية للمنظمة، لتحديد الفرص التي تتيحها، والقيود التي تفرضها.
 4. تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات البديلة، والمقارنة بينها، واختيار البديل الاستراتيجي.
 5. وضع السياسات والبرامج والموازنات، حيث تتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ووضعها على شكل برامج زمنية.
 6. تقييم الأداء الحالي في ضوء الأهداف، والاستراتيجيات الموضوعية، ومراجعة هذه الأمور في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
 7. إعداد الترتيبات التنظيمية والإدارية اللازمة، وتحقيق تكيف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.
- وهناك العديد من النماذج للتخطيط الاستراتيجي، ولكل نموذج من هذه النماذج إيجابيات وسلبيات ووظائفه. وفيما يلي بعض هذه النماذج: نموذج ستينر: الخفاجي [2].

يطرح ستينر نموذجاً شاملاً لعناصر وعمليات التخطيط الاستراتيجي ويطلق ستينر على هذا النموذج النموذج الوظيفي للتخطيط الاستراتيجي، فهو كما يقول يشتمل على المكونات والعمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وهو قابل للتعديل والتغيير حسب ظروف الإدارة التعليمية، وقابل للاستخدام في المنظمات والمؤسسات الربحية وغير الربحية، مع ضرورة إحداث بعض التغييرات. لجميع هذه الأسباب يعد هذا النموذج كما يقول صاحبه النموذج الوظيفي ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل رئيسية هي: مرحلة المقدمات المنطقية، مرحلة إعداد الخطة، مرحلة التطبيق والمراجعة... ويمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي:

مراحل التخطيط في نموذج ستينر:

*المرحلة الأولى: المقدمات المنطقية

وتنقسم هذه المرحلة بدورها إلى عمليتين، الأولى تهتم برصد الجهود المبذولة في عمليات التفكير المؤسسي في التخطيط ونوع المعلومات الأساسية التي يمكن إن نستند إليها في تنفيذ الخطط. ويطلق على هذه المرحلة "مرحلة التخطيط للتخطيط Planning for Planning" وتركز العملية الثانية على دراسة الوضع الراهن بجمع البيانات المتعلقة بالتوقعات الخاصة بالاهتمامات الخارجية والاهتمامات الداخلية

- تقدم هذه الدراسة أداة يتوافر فيهما الصدق والثبات يمكن استخدامها في أبحاث ودراسات لاحقة.

د. حدود الدراسة

الحدود الزمانية: العام الدراسي 1438-1439 هـ / 2017-2018م الحدود الموضوعية: اشتملت هذه الدراسة على المحاور الآتية (المحور الأول: مهارات تتعلق بمرحلة الأعداد لعملية التحليل الاستراتيجي - المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: أ- مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة - المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: ب- مهارات تحليل البيئة الخارجية للمدرسة - المحور الثالث: مهارات تتعلق بمرحلة إختيار البدائل الإستراتيجية).

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على القيادات المدرسية من الذكور والإناث بمحافظة أمالج.

الحدود المكانية: محافظة أمالج

هـ. مصطلحات الدراسة

التخطيط الاستراتيجي:

وهو عملية تحديد للأهداف طويلة الأمد للمؤسسة ومتابعتها في ضوء الموارد المتوقع أن تتاح لها البرعي [10] وإجرائياً يعنى " وضع الرؤية المستقبلية في ضوء الظروف الداخلية، والخارجية للمؤسسة. وصياغة الأهداف المناسبة في ضوء الرؤية الموضوعية، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات، والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المخططة بتدرج وتوازن بحسب الأولويات المحددة، والإمكانيات المتاحة لإحداث التطوير والجودة المنشودة". زيدان [11].

الكفايات:

مجموعة المعارف والمهارات الذاتية، والإنسانية، والإدراكية، والفنية، والتخطيطية والتطويرية، والتقويمية، والتكنولوجية، وعمليات اتخاذ القرار، وعمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والعمل مع المجتمع المحلي، وإختيار البدائل الإستراتيجية والتي تتوافر لدى مدير المدرسة ليتمكن من التخطيط الاستراتيجي.

3. الإطار النظري والدراسات السابقة

يعد مصطلح الكفايات من المصطلحات الحديثة التي استحوذت اهتماماً كبيراً في مجال التربية بوجه عام، إذ يرجع استخدامه لأول مرة إلى الخمسينات من القرن الماضي عندما حاول العلماء الإمام بالخصائص، والصفات، والمهارات، والمعارف كأساس للسلوك والأداء في العمل. ثم أخذت هذه الحركة بالتطور نتيجة سلسلة من المؤثرات والمتغيرات التي ارتبطت بالتقدم التكنولوجي، وأبحاث التربويين الإبداعية، وهذه الحركة لم تنشأ من فراغ، بل ارتبطت بحركة ثقافية عالمية أخرى أكدت على فكرة المسؤولية والحاجة إلى تحديد كفايات مهنية نتيجة عوامل كثيرة أهمها: اعتماد الكفاية بدلا من المعرفة: لقد كانت برامج التربية في المعاهد قبل الخدمة وفي أثنائها، وفي الجامعات تعتمد على المعرفة النظرية بوصفها إطاراً مرجعياً، أما في الفترة الأخيرة فقد طرأت على برامج إعداد التربويين وتربيتهم تطورات كان من أبرزها اعتماد مبدأ الكفاية، وعلى الرغم من اختلاف المختصين والمهتمين في هذا المجال في تعريف الكفاية يمكن تعريف الكفاية (Competency) بأنها: المقدرة على إنجاز العمل

ولقد هدفت العديد من الدراسات إلى تقديم نموذج لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، وتضمنت تركيزاً محدداً على الجوانب النظرية لموضوع التخطيط الاستراتيجي، بما ينسجم مع الدور المتميز الذي تضطلع به هذه المؤسسات، وقد أولى الباحث أهمية خاصة إلى تقديم آليات محددة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في المدارس، وتضمن ذلك التعرف على ما الذي يجب عمله قبل وأثناء وبعد صياغة الأهداف والخطة الاستراتيجية وعلى إعداد المدرسة لمرحلة التنفيذ الفعلي، وإحكام الرقابة على هذا التنفيذ، كما تضمنت الدراسة شرطاً تفصيلياً لآليات الربط بين بيئة المدرسة الداخلية والعوامل في البيئة الخارجية وكيفية وضع استراتيجيات محددة، لتحقيق مستوى مقبول من التوازن الديناميكي بينه ما.

واستهدفت دراسة عباس [15] التعرف على المكونات الأساسية لنموذج SWOT عند استخدامه في التحليل البيئي لنظم التعليم المختلفة، وتوضيح جوانب تحليل البيئة الداخلية والخارجية للنظم التعليمية وكيفية استنتاج جوانب القوة والضعف، بناء خطة إستراتيجية قائمة على أحد الأساليب العلمية الحديثة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع التركيز على الجانب التحليلي.

وتوصلت هذه الدراسة في نتائجها إلى ما يلي:

- يسهم نموذج "SWOT" في صياغة ووضع الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية المستقبلية التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها والحصول من خلالها على شهادة الجودة الاعتماد الأكاديمي.
- التحديد الدقيق لجوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات هو الذي يؤثر تأثيراً مباشراً في وضع رؤية صحيحة ورسالة قابلة للتنفيذ وأهداف قابلة للتحقق.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام لجنة التخطيط الاستراتيجي بمراجعة وتقويم الرؤية والرسالة والأهداف المتضمنة في الخطة الإستراتيجية بشكل دوري منتظم.

ولقد هدفت دراسة سكيك [8] إلى هدفت هذه الدراسة إلى تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، وتكون مجتمع الدراسة من (117) مديراً ومديرة وقد تم إعادة (110) استبانة من أفراد عينة الدراسة، مما يمثل (94%) من العينة، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة من وجهة نظر المستجيبين بلغ (88.69%).
- الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة من وجهة نظر المستجيبين بلغ (85.62%).
- الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية من وجهة نظر المستجيبين بلغ (83.26%).
- الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية من وجهة نظر المستجيبين بلغ (79.56%).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بالمجال الأول والثالث للاستبانة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الإناث.

والماضي والحاضر والتنبؤ بالأداء المستقبلي وتوقع الفرص والمخاطر البيئية الخارجية في إطار إيجابيات المؤسسة وسلبياتها.

*المرحلة الثانية: تشكيل الخطة

تشمل المرحلة الثانية رصد الوضع الراهن، ثم وضع استراتيجيات مثالية أو متكاملة واستراتيجيات للبرنامج، وتضم الاستراتيجيات المثلى: الأنشطة الأساسية والأهداف، والسياسات، وتنظيم المصادر، والاستفادة بها في المشروعات التي تتفاعل مع الأنشطة الرئيسية، وعموماً تستهدف تلك الخطوة تدعيم المؤسسة أو المنظمة وتحديد أو بيان أهدافها الأساسية وتصميم الوسائل الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف. ومع الوصول إلى الاستراتيجية المثالية تتجه إلى تطوير خطط أو برامج متوسطه المدى تكون محققة لوصف كامل الآلية تنفيذ الاستراتيجية المثالية. ثم تأتي الخطة طويلة المدى، والتي تتضمن تحليلاً تنفيذياً للخطة متوسطه المدى.

* المرحلة الثالثة: التنفيذ والمراجعة

وهي تعرف بمرحلة التنفيذ والمراجعة، وتشتمل على جميع الأنشطة الإدارية بما تمويه من الدافعية والرقابة والتقويم، وفي هذا الصدد يأتي اهتمام الإدارة العليا بالخطط والنتائج على قمة العوامل التي تعزى إليها المقدرة على إنتاج خطط مميزة.

وعلى جانب آخر فلقد أوضح ستينر ان هناك أربعة مداخل مختلفة بشكل جوهري يمكن اتباعها في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وهي:

1/ مدخل التخطيط من اعلى الى اسفل: وفيه تبدأ عملية التخطيط بواسطة كبار المسؤولين وتندرج لاسفل. ويتميز هذا المدخل بأن مسنولي الإدارة العليا تكون لديهم الامكانية على تحديد الاتجاه الذي يجب ان تسير فيه المؤسسة. ويعطون الخطوط العريضة لرؤساء الاقسام لوضع ذلك في اعتبارهم.

2/ مدخل التخطيط من اسفل الى اعلى: وفيه لا يقدم مسنولين الإدارة العليا الخطوط الارشادية لرؤساء الاقسام.

3/ المدخل المختلط: وفيه يتم اتباع المدخلين السابقين.

3/ مدخل الفريق: ويتم من خلال فريق يتم اختياره للقيام بهذه المهمة.

- نموذج الرقابة المركزية: دهمش [14].

حاول بيرنارد تايلور تقديم تصور للانماط العامة التي يمكن للمؤسسات ان تتبعها في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتتضمن هذه الانماط مايلي:
1- نمط الرقابة المركزية: وينظر فيه الى التخطيط على اساس انه نظام لاكتساب وتوزيع المصادر.

2- اطار عمل للابداع: ويتضمن فكرة ان التخطيط يجب ان يقدم اطار عمل لظهور عمليات ومخرجات جديدة.

3- ادارة استراتيجية: ويتضمن فكرة ان التخطيط يجب الا يتم بتشكيل الاستراتيجيات ولكن بتطوير المهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات.

4- التخطيط السياسي: ويتضمن النظر الى التخطيط على اساس انه عملية لحل الصراعات بين الجماعات والمنظمات داخل وخارج مجال العمل.

5- بحث مستقبلي: ويتمركز مفهوم التخطيط فيه في اكتشاف وتشكيل المستقبل.

توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات تتمثل في نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

- مدى الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للخطة.

هدفت دراسة Bell [19] إلى توضيح أن التخطيط الاستراتيجي في مجال التخطيط للتطوير المدرسي أصبح هو المنحى المهمين على الإدارة المدرسية في المدارس الانجليزية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث خلصت الدراسة إلى أن النموذج الجديد للتخطيط الاستراتيجي قد استنبط من النماذج الأولى للتخطيط التي كان لها نقاط ضعف ملازمة، إلى الحد الذي لم يستطع فيه التخطيط للتطوير المدرسي، الإسهام في فعالية إدارة المدرسة وأوضحت الدراسة أن تطور التخطيط لتحسين المدارس تم اختباره، كما تم تحليل نقاط القوة والضعف، وتحليل بعض النماذج التطبيقية للإدارة المدرسية والقيادة، مع الأخذ بعين الاعتبار فعالية المدارس، ومنحى أكثر مرونة للمدرسة، مؤسسًا على تخطيط زمني أقص، مع تطور القواعد التي تسهل الإحاطة بظرف.

هدفت دراسة كليمنتس ودراجو Clements & Drago [20] إلى توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وخصائص القيادة، مبيّنًا أن خصائص القيادة استخدمت كمتغير تابع وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة على (91) من المدراء التنفيذيين، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على (91) من المدراء التنفيذيين، وقد ركز الباحثان على ثلاث خصائص محددة هي القوة والتحكم، والإبداع والأشخاص، والاعتماد التبادلي مع الأشخاص، مع محاولات لبيان أثر هذه الخصائص على قوة الخطة (الدرجة التي يسترشد بها أعضاء المنظمة بخطة موجبة). واستخدام الرسالة والرؤية، والأهداف طويلة المدى، والأهداف قصيرة المدى، والتخطيط الإجرائي مع القيام بمراجعة الأدب التربوي في المجالات المنفصلة للتخطيط الاستراتيجي والقيادة المدرسة وبينتها الخارجية.

هدفت دراسة Brown, & Marshall [21] إلى تزويد المستفيدين من هذا المجال بنظرة عامة عن التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنظمة المدرسة ومستقبلها مع البيئة المحيطة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التاريخي حيث استعرض تاريخ التخطيط الاستراتيجي ووظف التسلسل في تحليل ومعالجة الظروف المحيطة بالمدرسة، وأهدافها، وبرامجها، واعتبر الباحث تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس منطقة (أور لاندو، وفلوريدا)، كمثال ممتاز حقق الكثير من النتائج المرغوبة. و توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يخفف من تناقضات التربية مع البيئة الخارجية، ويبلج مقدار كبير من حاجات الطالب التربوية، التعرف على البيئة المستقبلية، والتحليل الداخلي للمدرسة، والحصول على معلومات دقيقة، واختيار بدائل استراتيجية يخضع البرنامج التربوي للتفصيل، والتحليل قبل تطبيقه مما يوفر الكثير من الخسائر.

هدفت دراسة Price [22] إلى اختيار حالة التنفيذ لأعمال مقترحة وجدت في مستندات منشورة للتخطيط الإستراتيجي لمناطق تعليمية مختارة، وهي دراسة حالة لثلاث مناطق تعليمية منفصلة وكذلك هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وبعض المتغيرات مثل سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية (ابتدائي -متوسط-

وهدفت دراسة نور الدين [16] إلى هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية، وقد بلغ عددهم (161) مديرًا / ومديرة وقد بلغت عينة الدراسة (122) مديرًا ومديرة، الأساسية العليا للعام الدراسي بمحافظات غزة، وتوصل الباحث إلى: بلغ الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة (84.47%)، وهذا يدل على أن درجة التأييد عالية جدًا و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس.

كما هدفت دراسة ياسين [9] إلى دراسة عملية التخطيط الاستراتيجي في الميدان التربوي في أدنى مستوياته، أي على المستوى المدرسي، وهذا من أجل الكشف عن مدى إمكانية العمل وفق خطة إستراتيجية في مؤسسات التربية والتعليم الخاصة عقب الإصلاحات التي خضع لها قطاع التربية والتعليم منذ عام 2003 في الجزائر، وقد افترضنا بداية أن التخطيط الاستراتيجي تقنية مرنة، ويمكن تطبيقها في الميدان التربوي مهما كانت طبيعة البيئة المحيطة بالمدرسة، وأن المدارس الخاصة لا يمكنها أن تضع خطة إستراتيجية شاملة وتلتزم بكل أهدافها الاستراتيجية، خاصة ما تعارض منها مع دفتر شروط إنشاء مؤسسات التربية والتعليم الخاصة وفتحها، وهذا بسبب وجود نظام رقابي على هذه المدارس يحول دون إمكانية الخروج عن ضوابط دفتر الشروط، كما افترضنا أيضا أن البيئة التربوية الجزائرية تمتاز بنسبة عالية من عدم الاستقرار سواء في أنظمتها الإدارية أو في تشريعات القانونية، مما يجعل إمكانية الالتزام بالخطة الاستراتيجية على مستوى المدارس الخاصة أمرا في غاية الصعوبة والتعقيد، إن لم يكن مستحيلا، في ظل التقلبات التي تعرفها المنظومة التربوية الجزائرية، إلا أنه وبالمقابل فقد افترضنا أن في قانون المدارس الخاصة ودفتر الشروط العديد من الثغرات التي تتيح لهذه المدارس إمكانية استغلالها في تنفيذ خططها الاستراتيجية، ويفتح لها مجال واسعًا للعمل بحرية على المدى الاستراتيجي، وهذا مهما كانت طبيعة أهدافها، مما قد يؤثر إيجابا أو سلبا على تنشئة التلاميذ وبناء هويتهم الوطنية وانتمائهم الحضاري.

هدفت دراسة Zhou & Zhang [17] إلى التعرف على أثر التحليل الاستراتيجي على المؤازرة والتحالف في شركة فولفو للسيارات. بينت الدراسة أن التكامل الهيكلية داخل المنظمة والتحالفات القوية وبناء وحدة تنظيمية متماسكة تشكل أهم الجوانب في تحقيق القوة للمنظمة وتساعد في تعزيز المكانة المؤسسية وتقوي الاستراتيجية وتعزز كذلك في صناعة القرار الاستراتيجي وتسهم بشكل كبير في التقليل من المخاطر التي تحيط بالمنظمة على مستوى البيئة الداخلية.

هدفت دراسة جرانت وتوماس Grant & Thomas [18] إلى التعرف إلى الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي باستخدام بطاقة تحليل المحتوى، وقد شملت عينة الدراسة (66) كتابًا، (29) مقالا صحفياً، 28 بحثًا محكمًا من مؤتمرات عالمية، (6) رسائل دكتوراه، وقد

- أشارت إلى بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي التي تهدف إلى تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات للحصول على معلومات دقيقة واختيار بدائل استراتيجية.

- يسهم نموذج "SWOT" في صياغة ووضع الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية المستقبلية التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها.

4. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة الحالية.

ب. مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات المدرسية بمحافظة أملج والبالغ عددهم (82) قائداً وقائدة بالعام الدراسي 1438-1439 هـ وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة لسهولة الوصول إلى جميع أفرادها والجدول التالي يوضح توزيع أفراد الدراسة الذين اعتمدت إستجاباتهم وفقاً لمتغيرات الدراسة.

جدول 1

الأعداد والنسب المئوية لخصائص مجتمع الدراسة

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
0	53.66%	44	ذكر
0	46.34%	38	أنثى
0	15.85%	13	أقل من 5 سنوات
0	17.07%	14	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
0	67.07%	55	من 10 سنوات فأكثر
0	18.29%	15	نعم
0	81.71%	67	لا
		82	المجموع الكلي

ج. أداة الدراسة
الاستبانة من (31) فقرة بعد التحكيم، موزعة على ثلاث محاور رئيسية، وكل محور يندرج تحته عدد من الفقرات، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 2

توزيع محاور استبانة الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات

م	العبارات	عدد الفقرات	تحديد الفقرات	النسبة المئوية
1	المحور الأول: مهارات تتعلق بمرحلة الأعداد لعملية التحليل الاستراتيجي	7	7	22.58%
2	المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: أ- مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	8	8-1	25.81%
3	المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: ب- مهارات تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	8	8-1	25.81%
4	المحور الثالث: مهارات تتعلق بمرحلة إختيار البدائل الإستراتيجية	8	8-1	25.81%
	المجموع الكلي	31		

وقد تم تقسيم درجة امتلاك كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى قاندي المدارس بمحافظة أملج إلى ثلاثة مستويات، بناء على متوسطات الاستجابات، وقد استخدم الباحث في تفسير نتائجه السلم التصنيفي، كما هو موضح في الجدول التالي:

علياً، وقد تم جمع البيانات بطرق كمية ونوعية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وقد تم استخدام أدوات دراسة ممثلة في استطلاع مكتوب لمعلمين مؤهلين، وكذلك مقابلات مع جميع مراقبي مدراس المنطقة مع أدوات مراجعة للخطة الاستراتيجية، وقد أعطت البيانات التي تم جمعها صورة كلية عن مدي إدراك كل من المعلمين المؤهلين والمراقبين عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية لكل منطقة تعليمية. وقد أوضحت النتائج أن تخصصية أهداف الخطة الاستراتيجية نفذت بدرجة ما تبعاً لمراقبي وقد أظهرت الدراسة أيضاً أن سنوات الخبرة ومستوي المرحلة التعليمية لم يكن لها تأثيراً كبيراً في استجابات المعلمين. وفي المناطق التعليمية التي أظهر فيها المراقبون اهتماماً بالخطة الاستراتيجية كان المعلمون أكثر إيجابية ووعياً بمستندات التخطيط.

مما سبق عرضه من دراسات سابقة نجد ما يلي:

- أكدت على أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، وأن المدرسة هي المحور الرئيسي في المنظومة ويجب اتباع اساليب التخطيط الاستراتيجي في المدارس.

كما اشتملت الاداة على مستويات للأداء طبقا لمقياس ليكرت (Likert) كما يلي:

أعطيت الدرجة (5) للاستجابة التي تمثل " عالية جدا "، أعطيت الدرجة (4) للاستجابة التي تمثل " عالية"، أعطيت الدرجة (3) للاستجابة التي تمثل " متوسطة"، أعطيت الدرجة (2) للاستجابة التي تمثل " ضعيفة"، أعطيت الدرجة (1) للاستجابة التي تمثل " ضعيفة جدا".

المعيار	درجة التمكين	المتوسط
انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي	منخفضة	2.33-1
المتوسط	متوسطة	3.67-2.34
انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي	كبيرة	5-3.68

د. صدق الأداة
 للتأكد من صدق الأداة تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وقد بلغ عدد المحكمين (15) محكماً، وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من أجل التأكد من شمولية أداة الدراسة من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرة للمجالات، وحذف أو تعديل، أو إضافة ما يرويه مناسباً.

هـ. ثبات الأداة
 تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب قيمة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات وهي معاملات اتساق جيدة، لذا يتبين أن الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق وثبات تسمح باستخدامها لهذه الدراسة.

م	العبارات	معامل الثبات
1	المحور الأول: مهارات تتعلق بمرحلة الاعداد لعملية التحليل الاستراتيجي	0.89
2	المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: أ- مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	0.88
3	المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: ب- مهارات تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	0.78
4	المحور الثالث: مهارات تتعلق بمرحلة إختيار البدائل الإستراتيجية	0.82
	المجموع الكلي	0.84

و. متغيرات الدراسة:
 تصميم الدراسة: اشتملت هذه الدراسة على عدد من المتغيرات.
 - المتغيرات المستقلة وهي:
 (1) الجنس وله مستويان هما: (ذكر – أنثى).
 (2) عدد سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات هما: (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات فأكثر).
 (3) توفر التدريب وله مستويان هما: (نعم)، و(لا).
 - المتغيرات التابعة:
 كفايات التحليل الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظه امالج من وجهة نظرهم
 ز. المعالجة الإحصائية:
 بعد جمع المعلومات، تم تفرغ البيانات، واستخراج الإجابات عن أسئلة البحث باستخدام التحاليل الإحصائية الآتية:
 1. للإجابة عن السؤال الأول، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمحاور الثلاثة والمجموع الكلي ل

استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أداة الدراسة.
 2. للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام اختبار(ت) لعينتين مستقلتين، للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة، تعزى لمتغير الجنس، و حساب قيمة F باستخدام One –Way ANOVA مربع المتوسطات لأفراد عينة الدراسة واختبار شيفه، للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، و حساب قيمة "Z" لدلالة الفروق بين متوسطي رتب استجابات عينة الدراسة من حيث متغير توفر التدريب (نعم -لا) باستخدام اختبار مان وتني U Test Mann – Whitney للمجموعات المستقلة.
 5. النتائج ومناقشتها
 للإجابة عن السؤال الاول من أسئلة الدراسة والذي ينص على: ما درجة إمتلاك قائد المدرسة لمهارات التحليل الاستراتيجي؟ تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات التالية، والجدول التالية توضح ذلك.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الامتلاك
	المحور الأول: مهارات تتعلق بمرحلة الاعداد لعملية التحليل الاستراتيجي				
2	تحديد أدوار الفئات المعنية بالتحليل الاستراتيجي في المدرسة.	3.622	0.811	1	متوسطة
4	استطلاع حاجات المستفيدين من المدرسة (الطلبة/المعلمين/اولياء الامور/ مؤسسات المجتمع المحلي).	3.463	1.249	2	متوسطة
3	إجراء مسوحات للتعرف على الإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة	3.427	1.248	3	متوسطة
5	تبني الأسلوب العلمي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التحليل الاستراتيجي	3.402	1.163	4	متوسطة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الامتلاك
1	إعداد فريق التحليل الاستراتيجي لاستيعاب منهجية التحليل.	3.378	0.9114	5	متوسطة
7	تبني أفكاراً متنوعة في استراتيجيات الاجتماع مثل (تنظيم مجموعات عمل، إقامة منتديات، جلسات للعصف الذهني).	3.366	0.9096	6	متوسطة
6	توظيف التقنيات في تنفيذ التحليل الاستراتيجي لخطة المدرسة.	3.341	1.0911	7	متوسطة
	مجموع المحور الأول	3.659	0.7572		متوسطة

المدرسة. " بمتوسط حسابي قدره (3.341) وانحراف معياري قدره (1.0911)، بينما جاءت الفقرة رقم (7)، والتي نصت على: " تبني أفكاراً متنوعة في استراتيجيات الاجتماع مثل (تنظيم مجموعات عمل، إقامة منتديات، جلسات للعصف الذهني). " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.366) وانحراف معياري (1.0911)، وبشكل عام بلغت المتوسطات الحسابية لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال مهارات تتعلق بمرحلة الأعداد لعملية التحليل الاستراتيجي ككل (3.659) بانحراف معياري (0.7572)، مما يدل على أن متوسطات العام لواقع كفايات التحليل الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظة امالج فيما يتعلق بمرحلة الأعداد لعملية لتحليل الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة.

يتضح من الجدول السابق، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المحور تراوحت بين (3.341-3.622)، إذ نالت الفقرة رقم (2) التي نصت على: " تحديد أدوار الفئات المعنية بالتحليل الاستراتيجي في المدرسة " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.622)، وانحراف معياري قدره (0.811)، وجاءت الفقرة رقم (4)، والتي نصت على: "استطلاع حاجات المستفيدين من المدرسة (الطلبة/المعلمين/اولياء الامور/ مؤسسات المجتمع المحلي). " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.463)، وانحراف معياري قدره (1.249). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي كان للفقرة رقم (6)، والتي نصت على: " توظيف التقنيات في تنفيذ التحليل الاستراتيجي لخطة

جدول 6

قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: أ- مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الامتلاك
	المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل				
	أ- مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة				
3	تحديد مستوى الأداء في المدرسة والمعوقات التي تواجهه	3.915	0.9584	1	كبيرة
6	مراجعة كفاءة التحليل المالي لنشاطات المدرسة	3.878	1.241	2	كبيرة
7	تحليل احتياجات المدرسة من الكفاءات والخبرات البشرية.	3.817	1.0319	3	كبيرة
2	تحليل مشكلات المدرسة بطريقة منظمة ومنطقية.	3.780	1.1224	4	كبيرة
1	الوصول إلى مشكلات داخلية محتملة يجب التعامل معها.	3.732	1.0068	5	كبيرة
4	تحديد العمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف قدرات وإمكانات المدرسة لإنجاز اهدافها	3.646	0.9477	6	متوسطة
5	تصنيف نقاط الضعف بالمدرسة وفقاً لأنواعها	3.573	1.006	7	متوسطة
8	تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل نقاط قوة للمدرسة	3.512	1.1027	8	متوسطة
	المجموع	3.915	1.008		كبيرة

(1.1027)، بينما جاءت الفقرة رقم (5)، والتي نصت على: " تصنيف نقاط الضعف بالمدرسة وفقاً لأنواعها. " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.573) وانحراف معياري (1.006)، وبشكل عام بلغت المتوسطات الحسابية لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل (أ- مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة) ككل (3.915) بانحراف معياري (1.008)، مما يدل على أن متوسطات العام لواقع كفايات التحليل الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظة امالج فيما يتعلق بالمحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل (أ- مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة) جاءت بدرجة كبيرة.

يتضح من الجدول السابق، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المحور تراوحت بين (3.512-3.915)، إذ نالت الفقرة رقم (3) التي نصت على: " تحديد مستوى الأداء في المدرسة والمعوقات التي تواجهه " أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.915)، وانحراف معياري قدره (0.9584)، وجاءت الفقرة رقم (6)، والتي نصت على: " مراجعة كفاءة التحليل المالي لنشاطات المدرسة " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.878)، وانحراف معياري قدره (1.241). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي كان للفقرة رقم (8)، والتي نصت على: " تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل نقاط قوة للمدرسة. " بمتوسط حسابي قدره (3.512) وانحراف معياري قدره

قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الامتلاك
المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل:					
ب- مهارات تحليل البيئة الخارجية للمدرسة:					
3	تحديد أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة للمجتمع المحلي للمدرسة.	3.622	0.964	1	متوسطة
8	تحديد التهديدات الخارجية المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمدرسة.	3.378	1.19	2	متوسطة
2	التعرف على مكانة التعليم في النظام الاجتماعي، ومدى تفاعله وعلاقاته بالأنظمة الأخرى.	3.354	1.01	3	متوسطة
5	ترتيب الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمدرسة بحسب تأثيرها على الخطة الاستراتيجية.	3.293	1.222	4	متوسطة
7	تحديد آليات مواجهة الأخطار والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية.	3.268	1.1	5	متوسطة
6	تصنيف الآثار الناتجة عن التغيرات في البيئة إلى مخاطر وتهديدات	3.232	1.157	6	متوسطة
1	تحديد الموارد المتاحة في البيئة الخارجية ونطاق التغيير المحتمل.	3.146	1.09	7	متوسطة
4	جمع المعلومات عن المنافسين بالخارج للمقارنة بين عوامل الفرص المتاحة	3.146	1.08	8	متوسطة
المجموع		3.378	1.09		متوسطة

ب- مهارات تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
يتضح من الجدول السابق، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المحور تراوحت بين (3.146-3.622)، إذ نالت الفقرة رقم (3) التي نصت على: "تحديد أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة للمجتمع المحلي للمدرسة" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.622)، وبانحراف معياري قدره (0.964)، وجاءت الفقرة رقم (8)، والتي نصت على: "تحديد التهديدات الخارجية المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمدرسة." بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.378)، وانحراف معياري قدره (1.19). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي كان للفقرة رقم (4)، والتي نصت على: "جمع المعلومات عن المنافسين بالخارج للمقارنة بين عوامل الفرص المتاحة."

ب- مهارات تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
يتضح من الجدول السابق، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المحور تراوحت بين (3.146-3.622)، إذ نالت الفقرة رقم (3) التي نصت على: "تحديد أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة للمجتمع المحلي للمدرسة" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.622)، وبانحراف معياري قدره (0.964)، وجاءت الفقرة رقم (8)، والتي نصت على: "تحديد التهديدات الخارجية المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمدرسة." بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.378)، وانحراف معياري قدره (1.19). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي كان للفقرة رقم (4)، والتي نصت على: "جمع المعلومات عن المنافسين بالخارج للمقارنة بين عوامل الفرص المتاحة."

قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الثالث: مهارات تتعلق بمرحلة إختيار البدائل الإستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الامتلاك
المحور الثالث: مهارات تتعلق بمرحلة إختيار البدائل الإستراتيجية					
1	الاعتراف بنقاط الضعف والتهديدات التي تواجه جهود المدرسة للتغلب عليها بمجموعة مناسبة من نقاط القوة والفرص	3.659	1.01	1	متوسطة
4	تقييم التهديدات البيئية ومستوى تأثيرها على المدرسة	3.305	0.9647	2	متوسطة
8	تحديد مواقع التغيير الممكن للوصول للأولويات والاحتمالات.	3.232	1.179	3	متوسطة
7	مناقشة النتائج وتسجيلها بناءً على الإطار الزمني للوصول للأهداف	3.207	1.097	4	متوسطة
5	تحديد فرص النجاح في سياق التهديدات التي تعيق تحقيقها.	3.159	1.012	5	متوسطة
3	صياغة البدائل المحتملة التي يمكن من خلالها استثمار الفرص والتقليل من المخاطر	3.024	1.122	6	متوسطة
6	ترجمة نتائج التحليل إلى خطط عمل واستراتيجيات.	3.024	1.22	7	متوسطة
2	تحليل مصفوفة التحليل بناءً على الإستراتيجيات الواجب إتباعها	2.732	1.155	8	متوسطة
مجموع المحور		3.659	1.068		متوسطة
المجموع الكلي		3.231	0.934		متوسطة

التي تواجه جهود المدرسة للتغلب عليها بمجموعة مناسبة من نقاط القوة والفرص" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.659)، وبانحراف معياري قدره (1.01)، وجاءت الفقرة رقم (4)، والتي نصت على: "تقييم التهديدات

يتضح من الجدول السابق، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المحور تراوحت بين (2.732-3.659)، إذ نالت الفقرة رقم (1) التي نصت على: "الاعتراف بنقاط الضعف والتهديدات

المدرسية بمحافظة امالج فيما يتعلق بالمحور الثالث: مهارات تتعلق
بمرحلة إختيار البدائل الإستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة .
للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على: هل توجد
فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة في تحديد
مدى امتلاك القيادات المدرسية لمهارات التحليل الاستراتيجي بمحافظة
املج تبع المتغيرات (الجنس، الخبرة، توافر التدريب)؟ تم حساب ما يلي:
أولاً: بالنسبة للجنس
تم حساب قيمة "ت" باستخدام اختبار ت للمجموعات المستقلة
Independent – Samples T Test
لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من حيث متغير
الجنس (ذكور – إناث)

جدول 9

قيمة (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات من حيث متغير الجنس (ذكر-انثى)

م	العبارات	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة (α)
1	المحور الأول: مهارات تتعلق بمرحلة الاعداد لعملية التحليل الاستراتيجي	ذكر	44	3.614	0.6182	0.575	0.567
		انثى	38	3.711	0.8977		
2	المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: أ- مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	ذكر	44	3.773	1.1389	1.379 -	0.172
		انثى	38	4.079	0.8181		
3	المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: ب- مهارات تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	ذكر	44	3.136	1.153	2.199 -	0.031
		انثى	38	3.658	0.966		
4	المحور الثالث: مهارات تتعلق بمرحلة إختيار البدائل الإستراتيجية	ذكر	44	3.455	1.17	1.890 -	0.062
		انثى	38	3.895	0.894		
	المجموع الكلي	ذكر	44	3.068	0.9976	1.728 -	0.088
		انثى	38	3.42	0.826		

الخارجية للمدرسة. أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني للمتغير الأول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لواقع كفايات التحليل الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظة امالج تعزى لمتغير الجنس في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية باستثناء في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية باستثناء المحور الثاني (ب): مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: ب- مهارات تحليل البيئة الخارجية للمدرسة وجاءت الفروق لصالح الإناث.
ثانياً: بالنسبة لعدد سنوات الخبرة:
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد مجتمع الدراسة " من حيث عدد سنوات الخبرة (من 10 سنوات فأكثر - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - أقل من 5 سنوات) والجدول التالي يوضح ذلك.

البيئية ومستوى تأثيرها على المدرسة " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.305)، وانحراف معياري قدره (0.9647). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي كان للفقرة رقم (2)، والتي نصت على: " تحليل مصفوفة التحليل بناء على الإستراتيجيات الواجب إتباعها." بمتوسط حسابي قدره (2.732) وانحراف معياري قدره (1.155)، بينما جاءت الفقرة رقم (6)، والتي نصت على: " ترجمة نتائج التحليل إلى خطط عمل واستراتيجيات " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.024) وانحراف معياري (1.22)، وبشكل عام بلغت المتوسطات الحسابية لإجمالي الفقرات المتعلقة بمحور مهارات تتعلق بمرحلة إختيار البدائل الإستراتيجية ككل (3.659) بانحراف معياري (1.068)، مما يدل على أن متوسطات العام لواقع كفايات التحليل الاستراتيجي لدى القيادات

يتضح من الجدول السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد تعزى لمتغير الجنس في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية باستثناء المحور الثاني (ب): مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: ب- مهارات تحليل البيئة الخارجية للمدرسة وجاءت الفروق لصالح الإناث. في حين تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتغير الجنس لإجابات الذكور في مجال المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: أ- مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة (3.773) كحد أعلى و(3.136) كحد أدنى في المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: ب- مهارات تحليل البيئة الخارجية للمدرسة. بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات الإناث (4.079) كحد أعلى في مجال المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: أ- مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة، و(3.658) كحد أدنى في المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: ب- مهارات تحليل البيئة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لافراد مجتمع الدراسة " من حيث عدد سنوات الخبرة (من 10 سنوات فأكثر- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - أقل من 5 سنوات)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير: عدد سنوات الخبرة	المحاور
0.693	3.964	55	من 10 سنوات فأكثر	المحور الأول: مهارات تتعلق بمرحلة الاعداد لعملية التحليل الاستراتيجي
0.363	2.857	14	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.438	3.231	13	أقل من 5 سنوات	المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: أ- مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة
1.15	4.000	55	من 10 سنوات فأكثر	
0.759	3.500	14	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: ب- مهارات تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
0.000	4.000	13	أقل من 5 سنوات	
1.111	3.636	55	من 10 سنوات فأكثر	المحور الثالث: مهارات تتعلق بمرحلة إختيار البدائل الإستراتيجية
0.914	2.714	14	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.817	3.000	13	أقل من 5 سنوات	المجموع الكلي
1.133	3.709	55	من 10 سنوات فأكثر	
0.829	2.929	14	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	المجموع الكلي
0.439	4.231	13	أقل من 5 سنوات	
1.05	3.436	55	من 10 سنوات فأكثر	المجموع الكلي
0.497	2.64	14	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
0.000	3.0	13	أقل من 5 سنوات	

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر كفايات التحليل الاستراتيجي لمديري المدارس تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية مجتمعة، إذ حصل أصحاب الخبرة (من 10 سنوات فأكثر) في الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.436) يلهم أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) حيث بلغ متوسطهم الحسابي (3.0) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) إذ بلغ (2.64). ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم حساب قيمة F باستخدام One –Way ANOVA مربع المتوسطات لافراد عينة الدراسة " من حيث عدد سنوات الخبرة (من 10 سنوات فأكثر - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - أقل من 5 سنوات).

جدول 11

قيمة F لمربع المتوسطات لافراد عينة الدراسة " من حيث عدد سنوات الخبرة (من 10 سنوات فأكثر- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - أقل من 5 سنوات)

مصدر التباين العبارات	مجموع المربعات Sum of Squares	درجة الحرية Df	متوسط مجموع المربعات أو التباين Mean Square	قيمة F	قيمة α Sig.
المحور الأول: مهارات تتعلق بمرحلة الاعداد لعملية التحليل الاستراتيجي	16.490	2	8.245	21.748	0.000
داخل المجموعات	29.949	79	.379		
المجموع	46.439	81			
المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: أ- مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	2.902	2	1.451	1.442	0.243**
داخل المجموعات	79.500	79	1.006		
المجموع	82.402	81			
المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: ب- بين المجموعات	11.696	2	5.848	5.398	0.006

مصدر التباين العبارات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات أو التباين	قيمة F	قيمة α Sig.
	Sum of Squares	Df	Mean Square		
مهارات تحليل الخارجية الداخلية للمدرسة	85.584	79	1.083		
المجموعات					
المجموع	97.280	81			
المحور الثالث: مهارات تتعلق بمرحلة إختيار البدائل	11.857	2	5.929	5.812	0.004
الإستراتيجية	80.582	79	1.020		
المجموعات					
المجموع	92.439	81			
المجموع الكلي	7.856	2	3.928	4.946	0.009
المجموعات	62.742	79	.794		
المجموع	70.598	81			

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات فأكثر) في جميع فقرات الدراسة ما عدا المحور (الثاني (أ) مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: أ- مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ومن أجل معرفة عائدة الفروق فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية Scheffe والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 12

نتائج تحليل اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات درجة مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

البعد	الفئات	من 10 سنوات فأكثر	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
المحور الأول: مهارات تتعلق بمرحلة الاعداد لعملية التحليل الاستراتيجي	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	** 0.00	-
المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: ب- مهارات تحليل الخارجية الداخلية للمدرسة	أقل من 5 سنوات	** 0.001	0.295
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.016	-
المحور الثالث: مهارات تتعلق بمرحلة إختيار البدائل الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات	0.147	0.776
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	** 0.04	-
المجموع الكلية	أقل من 5 سنوات	0.252	** 0.005
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	** 0.02	-
	أقل من 5 سنوات	0.289	0.584

(**) فرق المتوسط دال عند مستوى 0.05 في المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: ب- مهارات تحليل الخارجية الداخلية للمدرسة غير دال إحصائياً بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة. أن الفرق في درجة امتلاك كفايات التحليل الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظة امالج من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المحور الأول: مهارات تتعلق بمرحلة الاعداد لعملية التحليل الاستراتيجي كان لصالح أصحاب الخبرة (من 10 سنوات فأكثر) عند مقارنتها بمتوسط أصحاب الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وأصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات). أن الفرق في درجة امتلاك كفايات التحليل الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظة امالج من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

أن الفرق في درجة امتلاك كفايات التحليل الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظة املج من وجهة نظرهم تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجموع الكلي لمحاور الاستبانة كان لصالح أصحاب الخبرة (من 10 سنوات فأكثر) عند مقارنتها بمتوسط أصحاب الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات).

جدول 13

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لافراد مجتمع الدراسة " من حيث توافر التدريب (نعم - لا)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير: توافر التدريب	المحاور
0.798	3.701	15	نعم	المحور الأول: مهارات تتعلق بمرحلة الاعداد لعملية التحليل الاستراتيجي
0.516	3.467	67	لا	
1.07	4.000	15	نعم	المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: أ- مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة
0.516	3.533	67	لا	
1.09	3.522	15	نعم	المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: ب- مهارات تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
0.883	2.733	67	لا	
1.07	3.701	15	نعم	المحور الثالث: مهارات تتعلق بمرحلة إختيار البدائل الإستراتيجي
1.06	3.467	67	لا	
0.991	3.33	15	نعم	المجموع الكلي
0.414	2.8	67	لا	

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم حساب قيمة "Z" لدلالة الفروق بين متوسطي رتب استجابات عينة الدراسة من حيث متغير التدريب (نعم - لا) باستخدام اختبار مان وتي Test Mann – Whitney U للمجموعات المستقلة والجدول التالي يوضح ذلك.

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر كفايات التحليل الاستراتيجي لمديري المدارس تبعا لمتغير توفر التدريب لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية مجتمعة، إذ حصل الحاصلين على التدريب في الدرجة الكلية على متوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (0.991) بينما بلغ المتوسط الحسابي للغير حاصلين على التدريب (2.8)، وانحراف معياري (0.414)

جدول 14

قيمة "Z" لدلالة الفروق بين متوسطي رتب استجابات عينة الدراسة من حيث متغير توفر التدريب (نعم - لا) باستخدام اختبار مان وتي Test Mann – Whitney U للمجموعات المستقلة

م	العبارات	المجموعة	العدد	Mean Rank متوسط الرتب	Sum of Ranks مجموع الرتب	Z	.Sig
1	المحور الأول: مهارات تتعلق بمرحلة الاعداد لعملية التحليل الاستراتيجي	لا	67	36.37	545.50	-1.00	0.317*
		نعم	15	42.65	2857.50		
2	المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: أ- مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	لا	67	26.40	396.00	-3.006	0.003**
		نعم	15	44.88	3007.00		
3	المحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: ب- مهارات تحليل الخارجية الداخلية للمدرسة	لا	67	26.97	404.50	-2.72	0.007**
		نعم	15	44.75	2998.50		
4	المحور الثالث: مهارات تتعلق بمرحلة إختيار البدائل الإستراتيجية	لا	67	35.83	537.50	-1.097	0.272*
		نعم	15	42.77	2865.50		
7	المجموع الكلي	لا	67	28.40	426.00	-2.616	0.009**
		نعم	15	44.43	2977.00		

دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير توافر التدريب (نعم - لا) في عبارات (***) المحور الثاني والثالث والمجموع الكلي لصالح الحاصلين على التدريب. توصلت الدراسة لجملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير توافر التدريب (نعم - لا)، في عبارات (*) المحور والثالث، بينما توجد فروق ذات

الإستراتيجية بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (3.231) وإنحراف معياري (0.934).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام وإدراك القيادات المدرسية بمحافظه امالج بأهمية الاعتراف بنقاط الضعف والتهديدات التي تواجه جهود المدرسة للتغلب عليها بمجموعة مناسبة من نقاط القوة والفرص، وتقييم التهديدات البيئية ومستوى تأثيرها على المدرسة، وتحديد مواقع التغيير الممكن للوصول للأولويات والاحتمالات، ومناقشة النتائج وتسجيلها بناءً على الإطار الزمني للوصول للأهداف وتحديد فرص النجاح في سياق التهديدات التي تعيق تحقيقها، وصياغة البدائل المحتملة التي يمكن من خلالها استثمار الفرص والتقليل من المخاطر، وتتفق هذه النتيجة مع وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من عودة [8,12,19,20].

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد تعزى لمتغير الجنس في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية باستثناء المحور الثاني (ب): مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: ب- مهارات تحليل البيئة الخارجية للمدرسة وجاءت الفروق لصالح الإناث، وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة سكيك [7]، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن للمرأة دور كبير في التخطيط الاستراتيجي وتطوير العملية التعليمية، فالمرأة تمارس دوراً قيادياً في مختلف الوظائف التربوية، بحيث لم يعد الدور مقتصرًا على الرجال، كما أن والتشريعات والأنظمة والتعليمات لم تميز في الجنس، وطموحها بان تحقق ذاتها وتحقق أهدافها يدفعها إلى العمل الجاد والمستمر، وقد يعزى ذلك إلى أن قائدات مدارس التعليم أكثر إدراكاً لأهمية التخطيط الاستراتيجي في مدارسهن مما يسهم في تطوير العملية التعليمية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات فأكثر) في جميع فقرات الدراسة ما عدا المحور (الثاني أ) مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: أ- مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أنه قد يكون العامل الرئيس هو إدراكهم لغايات وأهداف المؤسسة التعليمية وفهمهم أكثر بسبب تقدم سنوات خبرتهم ووعيهم لحاجات مجتمعهم وطبيعة عصرهم التي تتطلب تدعيم عمليات الاعداد لعملية التحليل الاستراتيجية، واختيار البدائل الاستراتيجية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير توافر التدريب (نعم -لا)، في عبارات المحور والثالث، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير توافر التدريب (نعم -لا) في عبارات المحور الثاني والثالث والمجموع الكلي لصالح الحاصلين على التدريب، ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن الحاصلين على دورات تدريبية ساعدهم ذلك في التمكن من مهارات عمليات ومهارات تحليل

أن درجة كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظه امالج من وجهة نظرهم (متوسطة) وقد جاءت نتائج درجة أبعاد كفايات التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

جاءت درجة كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظه امالج للمحور الأول: مهارات تتعلق بمرحلة الاعداد لعملية التحليل الاستراتيجي بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (3.659) وإنحراف معياري (0.7572).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام وإدراك القيادات المدرسية بمحافظه امالج بمرحلة الإعداد لعملية التحليل الإستراتيجي وتحديد أدوار الفئات المعنية بالتحليل الاستراتيجي في المدرسة، وأجراء استطلاع حاجات المستفيدين من المدرسة (الطلبة/المعلمين/اولياء الامور/ مؤسسات المجتمع المحلي)، وأهمية إجراء مسوحات للتعرف على الإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة، وتبني الأسلوب العلمي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التحليل الاستراتيجي وإعداد فريق التحليل الاستراتيجي لاستيعاب منهجية التحليل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من [8,12,19,20].

جاءت درجة كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظه امالج للمحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: أ- مهارات تحليل البيئة الداخلية للمدرسة بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي قدره (3.915) وإنحراف معياري (1.008).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام وإدراك القيادات المدرسية بمحافظه امالج بأهمية مرحلة عملية تحليل البيئة الداخلية وتحديد مستوى الأداء في المدرسة والمعوقات التي تواجهه، ومراجعة كفاءة التحليل المالي لنشاطات المدرسة، وتحليل احتياجات المدرسة من الكفاءات والخبرات البشرية، وتحليل مشكلات المدرسة بطريقة منظمة ومنطقية، والوصول إلى مشكلات داخلية محتملة يجب التعامل معها، وتحديد العمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف قدرات وإمكانات المدرسة لإنجاز اهدافها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من [8,12,19,20].

جاءت درجة كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظه امالج للمحور الثاني: مهارات تتعلق بمرحلة عمليات التحليل: ب- مهارات تحليل البيئة الخارجية للمدرسة بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (3.378) وإنحراف معياري (1.09).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام وإدراك القيادات المدرسية بمحافظه امالج بأهمية مرحلة عملية تحليل البيئة الخارجية للمدرسة وتحديد أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة للمجتمع المحلي للمدرسة، وتحديد التهديدات الخارجية المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمدرسة، والتعرف على مكانة التعليم في النظام الاجتماعي ومدى تفاعله وعلاقاته بالأنظمة الأخرى، وترتيب الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمدرسة بحسب تأثيرها على الخطة الاستراتيجية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من [8,12,19,20].

جاءت درجة كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية بمحافظه امالج للمحور الثالث: مهارات تتعلق بمرحلة إختيار البدائل

الدولية للأبحاث التربوية، كلية التربية جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 32، 2012، ص 4.

البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، والتعرف على خطوات ونماذج التحليل الاستراتيجي.

6. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:
إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي بالمدارس وربطها بإدارة التعليم.

عقد دورات تدريبية للقيادات المدرسية عن التخطيط الاستراتيجي ومراحله ونماذجه وخطوات إعدادة.

وضع خطة إستراتيجية للمدارس وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات للبيئة المدرسية، وتقديم تغذية راجعية عن كل مرحلة من مراحل الخطة.

تدريب القيادات المدرسية عن مؤشرات الاداء ووضع خطط للتقويم البنائي لكل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي.

دعم قنوات التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي وتعزيز الشراكة المجتمعية للاستفادة من المجالات التي تقدمها في مجال التخطيط الاستراتيجي.

تقديم دورات تدريبية لفريق التخطيط الاستراتيجي من قبل ذوي الخبرة في وزارة التعليم والاستفادة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بالجامعات.

المراجع

أ. المراجع العربية

[2] الخفاجي، عباس خضير (2004)، الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

[3] إبراهيم، السيدة محمود(2011). المخطط التعليمي ودوره في ربط البحث بصنع السياسة التعليمية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص36، ص39.

[4] حنا، تودرى مرقص حنا، و عبد الغفار، السيد أحمد(2010). التخطيط الاستراتيجي المدرسي بين التنظير والتطبيق، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية "التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي"، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، 11 مايو، ص 215.

[5] غنوم، أحمد بن عبد الكريم (2007). دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم، مجلة كلية التربية بالقازيق، عدد 55، يناير، ص 339.

[8] سكيك، سامية إسماعيل هاشم (2008). تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، رسالة ماجستير: كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة.

[9] ياسين، شريفي (2010). التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر (2003-2008) دراسة حالة المدرسة العلمية الجديدة الخاصة، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة دالي إبراهيم – الجزائر.

[10] البرعي، محمد بن عبدالله، التويجري، محمد بن إبراهيم (1993). معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، ص 315.

[11] زيدان، أسامة محمود (2012). تفعيل دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء بالجامعات، المجلة

[12] عودة، هديل محمد (2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.

رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

[13] أبو دولة، جمال داوود وصالحية، لؤي محمد (2005): تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية للإدارة، 25(1)، ص ص 85-133.

[14] دهمش، نعيم، وابوزر، عفاف اسحق (2003)، الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالتدقيق ومهنة المحاسبة والتدقيق، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان، أيلول.

[15] عباس، محمود السيد. (2007). مهارة استخدام نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي للحصول علي الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر (العربي الرابع) "أفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي"، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة.

[16] نور الدين، مازن (2008). دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير: كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة.

ب. المراجع الاجنبية

[1] Robinson, B. (1996). "Total quality management in education the empowerment of A school". Unpublished Ed. Dissertation University of Nebraska. Lincoln,

[6] Hunger, D. J.& Wheelen, T.L. (1998), Strategic Management, 6th ed., Addison-Wesley Longman, inc., U.S.A.

[7] David, F.R. (2001), Strategic Management Concept & Cases, 8th ed., prentice Hall international, inc., New Jersey. December.

[17] Zhou, X. & Zhang, X. (2011). Strategic Analysis of Synergistic Effect on M & A of Volvo car Corporation by Geely Automobile., I Business, 3, 5-15. <http://www.SciRP.org/Journal/ib>

[18] Grant, H. & Thomas , D. (2004): " Definitions, Benefits and Barries of k – 12 Educational Strategic Planning ,"Instructional Psychology.

[19] Bell, L (2002): "Strategic Planning And School Management: Full of Sound and Fury Signifying Nothing? ", Journal of Educational Administration , MCB UP Ltd, Vol.40, Issue 5 , PP. 407 – 427.

[20] Clements, Christine & Drago, William A (1999): "Leadership Characteristics and Strategic Planning, " Journal of Management Research News , Barmarick

southern-III University , Vo 1.62-07A , of Dissertation
Southern - International , pp.2307Publications, Vol. 22,
Issue I , PP. 11-18.

[21] Brown, Patricia & Marshall (1997): " Strategic Planning of
School Districts , " P.10, Paper Presented at California
School, Report, No. ED 205 29, San Francisco, CA,

[22] Price, Martha –] (2001): "Strategic Planning and The link to
Implementation in Selected Illinois School Districts":

STRATEGIC ANALYSIS COMPETENCIES OF THE SCHOOL LEADERS IN THE UMLUJ GOVERNORATE FROM THEIR POINT OF VIEW

FAHD BIN HAMDAN AL-ABIRI

ASSISTANT PROFESSOR OF EDUCATIONAL MANAGEMENT
AND PLANNING IN TABUK UNIVERSITY

ABSTRACT_ *This Study aimed to identify the strategic analysis competencies of the school leaders in the governorate of Umluj from their point of view and to identify the differences between the responses of the study society in determining the extent to which the school leaders possess the skills of strategic analysis in the governorate of Almag following the variables (gender, experience, availability of training) The study tool consisted of (31) paragraphs and was statistically calculated. It was applied to (82) leaders and leaders in the schools of Umluj governorate in the academic year 1438-1439 AH. The study reached a number of results, including the following: The degree of strategic planning competencies of the school leaders in the governorate of Umluj from their point of view (medium). The results of the degree of dimensions of strategic planning competencies were as follows, The degree of strategic planning competencies of the school leaders in the governorate of Umluj I: Skills related to the preparation phase of the strategic analysis process (medium) with Mean (3.659) and a standard deviation (0.7572), The degree of strategic planning competencies of the school leaders in the governorate of Umluj II: Skills related to the stage of analysis processes: a. Skills of analyzing the internal environment of the school (large) with Mean (3.915) and a standard deviation (1.008), The degree of strategic planning competencies of the school leaders in the governorate of Umluj II: Skills related to the stage of analysis processes: skills of analyzing the external environment of the school at a (intermediate) level with Mean (3.378) and a standard deviation of 1.09, The degree of strategic planning competencies among the school leaders in Umluj area of the third axis: Skills related to the stage of selection of strategic alternatives (medium) with Mean (3.231) and a standard deviation (0.934), There are no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the mean and standard deviations of individual estimates due to the gender variable in all axes and in the total score except for the second axis. For school differences came in favor of females, There are statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the point of view of the respondents due to the variable number of years of experience (less than 5 years - from 5 years to less than 10 years - 10 years and above) in all subjects except (A) Skills related to the stage of analysis: a. Skills of analysis of the internal environment of the school (There are no significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the point of view of the sample attributed to the variable number of years of experience. , There were no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the responses of the sample members due to the variable of availability of training (yes-no) in the terms of the axis and the third, while there were statistically significant differences of ($\alpha \leq 0.05$) The sample is attributable to the variable availability of training (yes-no) in the second and third axis terms and the total sum for the benefit of the trainees.*

KEYWORDS: *strategic analysis competencies, School leaders.*