

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم

الملخص:

هدف البحث الحالي تعرّف درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم، وتعرّف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول درجة ممارستهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. وتحقيقاً لهذا الغرض أعدت الباحثة استبانة مؤلفة من (22) بنداً موزعة على أربعة محاور ثم قامت بتوزيعها على عينة مكونة من (92) مديراً ومديرةً من مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص خلال العام الدراسي (2023-2024م) معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي، ثم قامت الباحثة بتحليل إجابات أفراد العينة باستخدام برنامج (SPSS) وجاءت النتائج على النحو الآتي:

- إن درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم جاءت بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي بلغ (01.3) .
- كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - مهارات التخطيط الاستراتيجي.

The Degree of Practice of Strategic Planning Skills by Primary Education School principals in Homs City.

Abstract:

The current research aims to identify the degree to which principals of primary education schools in Homs practice strategic planning skills in their schools. It also seeks to determine whether there are statistically significant differences in the responses of the sample participants regarding their practice planning skills ,attributed to variables such as academic qualifications and years of experience.

To achieve this goal, the researcher developed a questionnaire consisting of (22) items distributed across four dimensions.

The questionnaire was then administered to 92school principals from primary education schools in Homs during the 2023-2024 academic year, using a descriptive approach. The researcher subsequently analyzed the participants responses using the (SPSS) program, and the findings were as follows:

-The degree of practice of strategic planning skills by primary education school principals in Homs was found to be moderate ,with an average score of (3.01).

-The results also indicated the existence of statistically significant differences in the responses of the sample participants regarding their practice

of strategic planning skills, attributed to the academic qualification variable ,with the advantage going to those holding postgraduate degree.

-No statistically significant differences were found in the participants responses regarding their practice of strategic planning skills based on the variable of years of experience.

Key words : Strategic Planning - Strategic Planning Skills

مقدمة البحث:

تشهد العملية التعليمية تحديات كثيرة نتيجة للمتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة، مما تطلب من إدارة المؤسسات التعليمية ضرورة الاستعداد الكافي لمواكبة تلك التطورات من خلال رسم السياسات والخطط لمستقبل المدرسة.

وتحتل مرحلة التعليم الأساسي مكانة مهمة بين مراحل التعليم المختلفة، مما أوجب ذلك على مديريها ضرورة امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي لوضع الخطط البعيدة المدى والتي تحدد أهداف العملية التعليمية في مدارسهم، وللإحاطة بكافة المعلومات المرتبطة بعملهم، من خلال التحليل الاستراتيجي لبيئة المدرسة الخارجية والداخلية وتحديد مواطن القوة والضعف فيها، وتنظيم إمكانات المدرسة المادية والبشرية لتوفير البيئة الملائمة لتحقيق الأهداف المنشودة، كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في حل ما يطرأ من مشكلات أثناء ممارسة مديري المدارس لعملهم بطرق فعالة (طوطح وعبد العال، 2021، 532).

ويعد مدخل التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) من أهم المداخل الإدارية المعاصرة والذي لاقى اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة، حيث يعمل على مواجهة التحديات والتطورات التربوية والتكيف معها ويطور من أداء مديري المدارس ويشجع أفكارهم الإبداعية، ويقوي التواصل بينهم وبين زملائهم وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وبالتالي يرتقي بالعملية التعليمية ويحسن التحصيل الدراسي للتلاميذ (ابراهيم وآخرون، 2017، 431).

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستقبلية بناءً على معلومات تم الحصول عليها من تحليل البيئة المدرسية، ووضع الخطط مع تحديد المدة الزمنية لتنفيذها وذلك بمشاركة جميع المهتمين بالعملية التعليمية من مديري وإداريين ومعلمين وأولياء أمور وأعضاء المجتمع المحلي الداعم

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم

للمدرسة، أي أن التخطيط الاستراتيجي هو وضع تصور للاتجاه الذي تسير فيه المدرسة وآلية تحقيق ذلك (العكاوي، 2021، 213).

وانطلاقاً من أهمية التخطيط الاستراتيجي فقد عقد المؤتمر الثاني للتخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل في الفترة الممتدة بين (17-18) كانون الثاني لعام 2023م في سلطنة عمان والذي أكد على دور التخطيط الاستراتيجي في مجاراة التغيرات ومواجهة التحديات المستقبلية التربوية السريعة وحل المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية.

وبناءً على ما سبق وانطلاقاً من أهمية تطبيق مهارات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية جاء هذا البحث: لبيان درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم.

1- مشكلة البحث:

يعدّ التخطيط الاستراتيجي من أهم المداخل الإدارية الحديثة، حيث فرض أهمية تطبيقه في المؤسسات التربوية و التعليمية بشكل عام ومدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بشكل خاص، لما له من أهمية في وضع رؤية مستقبلية لواقع سير العملية التعليمية في المدرسة وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف فيها، وتعزيز التعاون بين مدير المدرسة والعاملين معه من إداريين ومعلمين وأولياء أمور وأعضاء المجتمع المحلي الداعم لمبادرات وفعاليات المدرسة، وترجمة ذلك بوضع الخطط التي تحقق أهداف المدرسة في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية ومتابعة تنفيذها وتقويمها (عسيري، 2023، 737).

ومن خلال عمل الباحثة مديرة مدرسة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وممارستها لمهامها الإدارية لاحظت وجود ضعف في التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس و عدم وجود الفهم الواضح لديهم عنه، وعدم قناعتهم به وانشغالهم بتسيير المهام الروتينية المطلوبة منهم، وتخطب وعشوائية القرارات التي يتخذونها بسبب إغفالهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم، وقلة الحوافز المقدمة لهم تشجيعاً لهم على القيام به، وعدم تزويد وزارة التربية ومديرياتها مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بالميزانية اللازمة للتخطيط.

وقد أكدت دراسة (درويش وآل عبدالله 2019) على أهمية توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس وتكثيف الدورات التدريبية عنه ليتوفر لديهم الفهم الواضح عنه وعن مهاراته .

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الآتي: ما درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم ؟

2- أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1-2 أهمية التخطيط الاستراتيجي الذي يواكب تطبيق مديري المدارس مداخل إدارية حديثة في مدارسهم، ويطور أدائهم ويحقق أهداف مدارسهم بفاعلية وبأقل وقت ممكن.

2-2 قد تفيد نتائج هذا البحث أصحاب القرار في وزارة التربية في اتخاذ الاجراءات اللازمة للحد من المعوقات التي تحول دون تطبيق مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم.

3-2 قد تفيد نتائج هذا البحث في لفت أنظار المسؤولين في وزارة التربية حول ضرورة تكثيف الدورات التدريبية التي تهدف إلى

نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيق مهاراته في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

3- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي تعرف الآتي:

1-3 تعرف درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم.

2-3 تعرف الفروق الفردية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)

3-3 تعرف الفروق الفردية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

4- أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة الآتية :

4 - 1 - ما درجة ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم؟

ويتفرع عنه:

4 - 1 - 1 - ما درجة ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة في مدارسهم؟

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط
الاستراتيجي في مدارسهم

4 - 1 - 2 - ما درجة ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية في مدارسهم؟

4 - 1 - 3 - ما درجة ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في مدارسهم؟

4 - 1 - 4 - ما درجة ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارة تقويم الخطة الاستراتيجية في مدارسهم؟

5 - فرضيات البحث:

تم اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

5 - 1 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5 - 2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

6-حدود البحث

6-1 **الحدود العلمية للموضوع:** اقتصر البحث على مهارات التخطيط الاستراتيجي الآتية: (مهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة- مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية- مهارة تنفيذ الاستراتيجية -مهارة تقويم الاستراتيجية).

6-2 **الحدود الزمانية:** تم إجراء البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي 2023-2024م.

6-3 **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص.

6-4 **الحدود البشرية:** شملت الحدود البشرية جميع مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص.

7-مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

7-1 تعريف التخطيط الاستراتيجي اصطلاحاً:

هو التبصر بملامح المدرسة في المستقبل، ويمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرائق العمل لاختيار أفضل البدائل، وأكثرها ملائمة للإمكانات المتوفرة في المدرسة وللأهداف المراد تحقيقها (الصمادي، 2015، 74).

وتعرف الباحثة التخطيط الاستراتيجي إجرائياً:

هو عملية مستمرة وشاملة للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها، يقوم بها مدير المدرسة والعاملين معه من إداريين ومعلمين و أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ويتضمن وضع سياسات وخطط و برامج وترجمتها إلى أهداف بعيدة المدى ومن ثم تقسيمها إلى أهداف صغيرة، مع تحديد المدة الزمنية لتحقيقها ومتابعة تنفيذها وتقييمها .

2-7 تعريف مهارات التخطيط الاستراتيجي اصطلاحاً:

هي مجموعة عمليات مترابطة ومستمرة يقوم بها مدير المدرسة، لتساعده على تطوير أداء المدرسة والارتقاء بمستوى العملية التعليمية وتحقيقها لأهدافها المنشودة (سليم ومتولي، 2022، 411).

وتعرف الباحثة مهارات التخطيط الاستراتيجي إجرائياً:

هي مجموعة خطوات متتابعة مترابطة مع بعضها تبدأ بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها لمعالجتها ، ومن ثم صياغة الأهداف العامة والخطط الاستراتيجية وتقسيمها إلى أهداف صغيرة قابلة للتحقيق، ومن ثم تنفيذها على أرض الواقع كما خطط لها مع مراعاة المدة الزمنية المحددة لها، ومتابعة التنفيذ ومعالجة ما يطرأ أثناء التنفيذ من مشكلات ومن ثم تقويم الخطط والحكم على نجاحها أو فشلها.

-الإطار النظري:

8-1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

ظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مجال الأعمال في الستينات من القرن الماضي من خلال كتابات تشاندلر (A.D Chandler) و أنسوف (H .I .Ansoff) و أندروز (K .R Andrews)، حيث تعود البدايات الأولى لتطبيقه في المؤسسات التعليمية إلى بداية السبعينات، ففي عام (1972)م أكد "سكندل وهاتن" على أن الخطط الموضوعة لا تتناسب مع المتغيرات المتلاحقة ولا تحقق الأهداف المنشودة للمدارس (العجمي، 2008، 386).

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي حيث عرفه (المغربي، 2020، 11): "بأنه عملية تنبؤ واستشراف للمستقبل مع الاستعداد لمواجهته من خلال وضع الخطط في ضوء الإمكانيات المتاحة .

وعرفه (Pitriantini&Permana.2020.41) : بأنه محاولة لتحقيق أهداف المدرسة بأقل وقت ممكن مع تعاون أولياء الأمور والمجتمع المحلي للمدرسة .

كما عرفته (طوطح وعبدالعال، 2021، 563): بأنه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تهدف إلى وضع تصور مستقبلي للمدرسة، للارتقاء بالعملية التعليمية واتخاذ قراراتها المناسبة لتحقيق أهدافها

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم

ومواكبة المتغيرات، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة وتحديد إمكانياتها ومتابعة تنفيذه للوصول للنتائج المرجوة.

8-2 فوائد التخطيط الاستراتيجي:

يحقق التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس فوائد عديدة منها:

8-2-1 يجنب التخطيط الاستراتيجي مديري المدارس التخبط والعشوائية في اتخاذ القرارات المتعلقة

بمدارسهم.

8-2-2 يساهم التخطيط الاستراتيجي في إطلاق القدرات الإبداعية لمديري المدارس.

8-2-3 يولد شعوراً لدى المديرين بالرقابة على عملهم.

8-2-4 يعزز مبدأ التعاون حيث لا تنحصر مهمة التخطيط لمستقبل المدرسة على المدير فقط، بل

يشترك فيها الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي مما ينعكس إيجاباً على تحصيل التلاميذ.

8-2-5 التنبؤ بالمشاكل المحتمل حدوثها ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، مما يوفر الوقت

والجهد للمديرين

(اليحمدي والمعمري، 2023، 163).

8-3 مهارات التخطيط الاستراتيجي :

تعد مهارات التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية لتحقيق أهداف المدرسة ومواكبة التطورات

المتسارعة، مما أوجب على المديرين ضرورة امتلاكها وهي تتلخص بالآتي :

8-3-1 مهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة :

تعد مهارة التحليل الاستراتيجي المهارة الأساسية التي يعتمد عليها التخطيط الاستراتيجي الدقيق

والشامل للتحديات والتطورات المحيطة بالمؤسسات التعليمية ولعناصر القوة والضعف الموجودة فيها

وللموارد المتاحة لها، ويتم ذلك بقيام مديري المدارس بجمع المعلومات والبيانات الدقيقة للاستفادة منها

في اتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات المحتمل حدوثها وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة

في خدمة العملية التعليمية والارتقاء بها (العجمي، 2016، 446).

8-3-2 مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية:

وتتمثل هذه المهارة بقيام مديري المدارس بترجمة الرؤية المستقبلية للمدرسة إلى واقع عملي ملموس،

أي يتم تحديد الأنشطة والمشروعات التي ستقوم بها المدرسة وتحويلها إلى أهداف مطلوب تحقيقها،

وتتسم هذه الأهداف بالوضوح وإمكانية التحقق والقياس، ويتم ترتيبها حسب الأهمية لضمان سير العملية

التعليمية في الاتجاه المطلوب (الثقي، 2024، 143).

3-3-8 مهارة تنفيذ الاستراتيجية:

تعد هذه المهارة من أهم مهارات التخطيط الاستراتيجي فمن خلالها تتحول الخطط النظرية إلى واقع عملي ملموس، حيث يقوم كل فرد بالمهمة الموكلة إليه ضمن الزمن المحدد لذلك، مع الاستفادة من الموارد المتاحة أثناء عملية التنفيذ وإيجاد الحلول السريعة لما يظهر من مشكلات. ويقصد بتنفيذ الاستراتيجية بأنها خطة إجرائية تتحول الاستراتيجية من خلالها إلى سلسلة خطوات وأنشطة تتضمن رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها المرجو تحقيقها.

ومن أهم العناصر المساعدة على نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية هو التزام مديري المدارس بتنفيذها والتعاون مع زملائهم من إداريين ومعلمين على التنفيذ ومساءلتهم عند الخطأ ومتابعة التنفيذ والثناء على جهودهم عند تحقيق الأهداف المطلوبة، والإيمان بأهمية وضع الخطط الاستراتيجية للارتقاء بمستوى المدرسة وبمخرجاتها (schlebusch& mokhatle,2016, 344)

4-3-8 مهارة تقويم الاستراتيجية:

وهي المهارة الأخيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، فالانتهاء من تنفيذ الخطة الاستراتيجية لا يعني نجاحها، فلا بد من التأكد أن الخطة قد نفذت وفق ما تم التخطيط لها و قياس الأداء الفعلي للأنشطة والبرامج ومقارنته بالأهداف الموضوع مسبقاً، وتكمن أهمية ذلك في اتخاذ معرفة مواطن الضعف والعمل على تقويتها وتلافيها في المرات القادمة (سويلم،2015، 109).

تكمن أهمية التقويم في النتائج التي تسفر عنه والتي تساعد مديري المدارس على اتخاذ الاجراءات التصحيحية وإحداث التغييرات المطلوبة لتحسين واقع المدرسة والاستمرار في تنفيذ خططها الاستراتيجية ، وتحقيقتها لأهدافها المنشودة على أكمل وجه للحكم على مدى نجاح الخطط أو فشلها في تحقيق ما خططت له (الجميبي،2022، 11).

4-8 معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تواجه عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية معوقات عديدة نذكر منها ما يلي

:

1-4-8 عدم إشراك جميع العاملين في المدرسة في عملية التخطيط، مما يؤدي إلى نفورهم منها وعرقلة تنفيذها.

2-4-8 عدم توفر الفهم الواضح عن التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس، واعتقادهم بأن التخطيط مهمة الإدارات العليا فقط.

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم

3-4-8 سيطرة النمط الإداري المركزي، وانشغال مديري المدارس بالأمر الروتينية في مدارسهم .
4-4-8 عدم توفر المعلومات الكافية والدقيقة لعملية التخطيط (الخليوي وآخرون، 2019، 79).
5-4-8 عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية لمديري المدارس لممارسة عملية التخطيط في مدارسهم.

6-4-8 قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، وعدم وجود فهم واضح لديهم عن عملية التخطيط الاستراتيجي واعتبارها مهمة إدارية بسيطة وليست من عنصر مهم من عناصر نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.

7-4-8 ضعف مهارات مديري المدارس في تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة، وعدم الاستفادة من المجتمع المحلي بما يخدم العملية التعليمية (الثقفي، 2024، 146).

9- دراسات سابقة:

1-9 دراسات عربية:

1-1-9 دراسة العمرات (2014) بعنوان : مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، البحرين .

هدفت الدراسة تعرف مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتحقيقاً لهذا الهدف تم بناء استبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي : (الرؤية والرسالة البيئة الداخلية و البيئة الخارجية)، وتم التأكد من صدقها وثباتها وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (202) معلماً ومعلمةً من معلمي مدارس تربية بنراء، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

-إن تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة المديرين لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة.
-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة المديرين لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي و سنوات الخبرة) .

1-9-2دراسة الحراسي وآخرون (2019) بعنوان : درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارس سلطنة عمان، سلطنة عمان.

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارس سلطنة عمان،

وتعرف الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي والتي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية، المحافظة التعليمية)، استخدم المنهج

الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة و توزيعها على عينة مكونة من (281) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارس سلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارس سلطنة عمان تعزى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمحافظة التعليمية.

1-4 دراسة درويش وعليم(2019)م بعنوان: مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس البنات للمرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة 2030،

هدفت الدراسة تعرف درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس البنات للمرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة 2030، وتعرف الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة ممارستهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي والتي تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي)، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وطبقت الاستبانة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس البنات بمحافظة حوطة بني تميم والبالغ عددهم(939) معلمة، وتكونت العينة من (244) معلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي :

- إن درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس البنات للمرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات جاءت عالية بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.94).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة ممارستهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة ممارستهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي).

1-5 دراسة اليحمدي والمعمري (2023)م بعنوان : مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، سلطنة عمان.

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم

هدفت الدراسة تعرّف درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، وتم استخدام النهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من (23) فقرة موزعة على أربع محاور وهي (الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة)، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (90) من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: -إن درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة .

2-9 دراسات أجنبية:

1-2-9 دراسة أنوكايني وإيني ننامدي (Anukaenyi& Ene Nnamdi,2024) في نيجيريا بعنوان :

.Strategic Planning competencies utilized by principals in managing emerging issues in public secondary schools in Enugu state.Nigeria,

كفايات التخطيط الاستراتيجي التي يستخدمها مديرو المدارس في إدارة قضايا المدارس الثانوية

العامة في ولاية إينوجو في نيجيريا.

هدفت الدراسة تعرف كفايات التخطيط الاستراتيجي التي يستخدمها مديرو المدارس في إدارة قضايا

المدارس الثانوية العامة في ولاية إينوجو في نيجيريا، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي

والاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس

الثانوية العامة في ولاية إينوجو والبالغ عددهم (462) مديراً ونائب مديراً ، وأهم ما توصلت إليه هذه

الدراسة :

- إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لكفايات التخطيط الاستراتيجي في ولاية

إينوجو جاءت بدرجة منخفضة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابه البحث الحالي مع دراسة (العمرات2014) و(الحراصي وأخرون2019م) و(درويش وعليم2019م) و(اليحمدي والمعمري 2023م) من حيث الهدف من البحث وهو تعرف درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي، كما تشابه من حيث الأداة المستخدمة وهي الاستبانة ومن حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، كما تشابه من حيث العينة وهي مديري المدارس مع دراسة (الحراصي وأخرون2019م) و(اليحمدي والمعمري2023م) و Anukaenyi& Ene

(Nnamdi,2024) بينما اختلف من حيث العينة مع دراسة(العمرات 2014م) و(درويش وعليم 2019م) والتي تكونت العينة فيها من معلمين.

10- إجراءات البحث:

10-1 منهج البحث:

اعتمد هذا البحث المنهج الوصفي، والذي يقوم على دراسة الظاهرة وتحليلها كما هي في الواقع ووصفها وصفاً كيفياً يوضح خصائصها ووصفاً كمياً يوضح مقدارها وحجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها (أبو حطب وصادق، 2005، 104).

10-2 مجتمع البحث وعينته:

تألف مجتمع البحث من جميع مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص، والبالغ عددهم (125) مديراً ومديرةً (دائرة الإحصاء والتخطيط في مديرية تربية حمص وفق إحصائية للعام الدراسي 2024/2023م). ولضمان تمثيل المجتمع في العينة اعتمدت الباحثة أسلوب العينة القصدية في السحب، وقد بلغت (103) مديراً ومديرةً، طبقت عليهم أداة البحث، وبعد استعادة الاستبانات واستبعاد غير الصالح منها للتحليل الإحصائي، أصبحت العينة (92) مديراً ومديرةً. يوضح الجدول (1) توزع عينة البحث تبعاً للمتغيرات المدروسة.

جدول (1): توزع أفراد عينة البحث للعام الدراسي 2024/2023 م

| المتغير | عوامل المتغير | العدد | النسبة |
|------------------|-------------------|-------|--------|
| المؤهل العلمي | إجازة جامعية | 48 | 52.2% |
| | دبلوم تأهيل تربوي | 30 | 32.6% |
| | دراسات عليا | 14 | 15.2% |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 13 | 14.1% |
| | 5 - 10 سنوات | 30 | 32.6% |
| | أكثر من 10 سنوات | 49 | 53.3% |
| المجموع | | 92 | 100% |

10-3 أداة البحث وحساب صدقها وثباتها:

10-3-1 إعداد الاستبانة: تم بناء الاستبانة بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، كدراسة كل من (العمرات، 2014م)، و(الحراصي وآخرون، 2019م) و(درويش

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم

وعليم، 2019م)، و(اليحمدي والمعمري، 2023م)، تضمنت مقدمة تبيّن الهدف منها، والبيانات الأساسية، وقد بلغ عدد فقراتها (22) عبارة، موزعة إلى أربعة محاور هي (مهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة، مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية، مهارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مهارة تقويم الخطة الاستراتيجية) واستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) وأعطيت الدرجات كما يلي: (موافق بشدة: 5، موافق: 4، موافق إلى حد ما: 3، غير موافق: 2، غير موافق بشدة: 1)، ولتقدير درجة تواجد المعوقات اعتمد على المعيار الآتي: من (1 - 2.33) منخفضة، من (2.34 - 3.67) متوسطة، من (3.68 - 5) مرتفعة.

10-3-2 صدق الاستبانة:

10-3-2-1 صدق المحكمين: عرضت الاستبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة طرطوس، وبلغ عددهم (8) محكمين، وذلك لإبداء آرائهم بالبنود المتعلقة بدرجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص للتخطيط الاستراتيجي في مدارسهم، والتأكد من مدى اتفاقها مع المحور الذي تنتمي إليه، والحكم على البنود من حيث وضوحها وسلامة صياغتها اللغوية، وقد تم الأخذ بمقترحاتهم، وقامت الباحثة بتعديل البنود التي رأوا ضرورة تعديلها، وتم إضافة بعض البنود، إلى أن استقرت الاستبانة بشكلها النهائي، ويوضح الجدول (2) البنود قبل التعديل وبعده.

الجدول (2) عبارات الاستبانة قبل التعديل وبعده بناء على مقترحات المحكمين

| البند قبل التعديل | البند بعد التعديل |
|--|--|
| أطلب مساعدة المجتمع المحلي لتنفيذ الأنشطة والفعاليات. | أستعين بالمجتمع المحلي في تنفيذ الأنشطة والفعاليات |
| تزوّدني الإدارة العليا بكل ما يلزم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية | توفر الإدارة العليا التسهيلات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. |
| أستفاد من الإمكانيات المتاحة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية | أوظف الإمكانيات المادية والبشرية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية. |
| أعقد مجلس أولياء أمور التلاميذ للتعرف على متطلباتهم واقتراحاتهم. | عبارة مضافة |
| أضع جدولاً زمنياً مناسباً لتنفيذ الخطة الاستراتيجية | عبارة مضافة |

10-3-2-2 الصدق البنائي: للتأكد من الصدق البنائي، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كلّ

محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية لها على عينة استطلاعية، وقد بلغت (22) مديراً ومديرة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص، كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3) معامل الارتباط بين درجة كلّ محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها

| المحور | مهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة | مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية | مهارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية | مهارة تقويم الخطة الاستراتيجية |
|----------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| معامل الارتباط | **0.902 | **0.903 | **0.859 | **0.856 |
| قيمة الاحتمال | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

كما تم حساب قيم معاملات الارتباط الداخلية (الاتساق الداخلي) بين درجة كل بند من بنود الاستبانة والدرجة الكلية لكل محور، كما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4): قيم معاملات الارتباط الداخلية بين كل بند والمحور الذي ينتمي إليه من الاستبانة

| مهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة | | | | مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية | | | | مهارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية | | | | مهارة تقويم الخطة الاستراتيجية | | | |
|----------------------------------|-----------------------|-------------------|--------|----------------------------------|-----------------------|-------------------|--------|--------------------------------|-----------------------|-------------------|--------|--------------------------------|-----------------------|-------------------|--------|
| رقم البند | معامل الارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية | القرار | رقم البند | معامل الارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية | القرار | رقم البند | معامل الارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية | القرار | رقم البند | معامل الارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية | القرار |
| 1 | **0.784 | 0.000 | 3 | 7 | *0.4 | 0.02 | 3 | 12 | **0.758 | 0.000 | 3 | 18 | **0.796 | 0.000 | 3 |
| 2 | **0.754 | 0.000 | 3 | 8 | **0.668 | 0.001 | 3 | 13 | **0.749 | 0.000 | 3 | 19 | **0.684 | 0.000 | 3 |
| 3 | **0.753 | 0.000 | 3 | 9 | **0.665 | 0.001 | 3 | 14 | **0.805 | 0.000 | 3 | 20 | **0.911 | 0.000 | 3 |
| 4 | **0.767 | 0.000 | 3 | 10 | **0.788 | 0.000 | 3 | 15 | *0.525 | 0.012 | 3 | 21 | **0.843 | 0.000 | 3 |
| 5 | *0.4 | 0.02 | 3 | 11 | **0.757 | 0.000 | 3 | 16 | **0.675 | 0.001 | 3 | 22 | **0.779 | 0.000 | 3 |
| 6 | **0.597 | 0.003 | 3 | - | - | - | 3 | 17 | **0.556 | 0.007 | 3 | - | - | - | 3 |

* دال عند مستوى دلالة (0.05). ** دال عند مستوى دلالة (0.01).

يُبين من قراءة الجدولين (3)، و(4) وجود علاقة ارتباطية بين كلّ محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها، وبين كل بند والمحور الذي تنتمي إليه. أي أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، ويمكن تطبيقها على أفراد العينة الأساسية.

10-3-3 ثبات الاستبانة: تم تقدير ثبات الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (22) مديراً ومديرة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص، بطريقتي (التجزئة النصفية وألفا كرونباخ):

10-3-3-1 طريقة التّجزئة النصفية: قسمت الاستبانة بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية إلى نصفين، يضم الأول البنود الفردية والثاني البنود الزوجية، واحتسبت مجموع درجات النصف الأول وكذلك مجموع درجات النصف الثاني لكل محور من محاور الاستبانة، وللاستبانة ككل، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين النصفين، وقد بلغ (0.877)، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) الذي بلغ (0.934)، كما حسب معامل الثبات

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم

غوتمان (Guttman)، وقد بلغ (0.93) للاستبانة ككل، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث الحالي، كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول (5) معامل ثبات استبانة درجة ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمهارات التخطيط

الاستراتيجي بطريقة التّجزئة النصفية

| معامل | معامل الارتباط بعد | معامل الارتباط قبل التّعديل | استبانة درجة ممارسة المديرين |
|--------|--------------------|-----------------------------|------------------------------|
| غوتمان | التّعديل | | لمهارات التخطيط الاستراتيجي |
| 0.93 | 0.934 | 0.877 | في مدارسهم |

10-3-2 طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): تم حساب معامل الاتساق الداخلي

بطريقة ألفا كرونباخ، ويتضح من الجدول (6) أن هذه معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (0.84). وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

الجدول (6) معامل ثبات استبانة درجة ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لمهارات التخطيط

الاستراتيجي بطريقة ألفا كرونباخ

| معامل ألفا كرونباخ | عدد البنود | المحور |
|--------------------|------------|---|
| 0.783 | 6 | المحور الأول: مهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة |
| 0.62 | 5 | المحور الثاني: مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية |
| 0.754 | 6 | المحور الثالث: مهارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية |
| 0.861 | 5 | المحور الرابع: مهارة تقويم الخطة الاستراتيجية |
| 0.84 | 22 | الدرجة الكلية للاستبانة |

11. نتائج البحث ومناقشتها:

الإجابة عن السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم؟

لمعرفة درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي، تم حساب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على الاستبانة الموجهة إليهم، ويبين الجدول (7) نتائج التحليل.

جدول (7) درجة ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في

مدارسهم

| الرقم | محاور الاستبانة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب | درجة الاجابة |
|-------|-----------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------|--------------|
| 1 | مهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة | 2.94 | 0.59 | %58.8 | 3 | متوسطة |
| 2 | مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية. | 2.67 | 0.48 | %53.4 | 4 | متوسطة |
| 3 | مهارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية. | 3.36 | 0.38 | %67.2 | 1 | متوسطة |
| 4 | مهارة تقويم الخطة الاستراتيجية. | 3.02 | 0.41 | %60.4 | 2 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 3.01 | 0.35 | %60.2 | | متوسطة |

يتبين من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم، بلغ (3.01)، وأهمية نسبية مقدارها (60.2%)، وقد ورد بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى مهارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3.36)، ووزن نسبي مقدارها (67.2%). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قلة البرامج التدريبية المتضمنة تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس بإشراف مدربين من فريق التخطيط التابع لوزارة التربية، مع قلة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في سير العملية التعليمية، وضعف الموارد المالية المتاحة لمديري المدارس لتنفيذ خططهم المستقبلية بالشكل الأمثل.

ثم جاءت في المرتبة الثانية مهارة تقويم الخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3.02)، وأهمية نسبية مقدارها (60.4%). تبعته مهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة بمتوسط حسابي بلغ (2.94)، وأهمية نسبية مقدارها (58.8%).

وقد جاءت مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.67)، وأهمية نسبية مقدارها (53.4%).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لكل عبارة من عبارات استبانة درجة ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم، وتم ترتيبها تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي، على النحو الآتي:

السؤال الفرعي الأول: ما درجة ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة في مدارسهم؟

يشير الجدول (7) إلى إجابات أفراد عينة البحث من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص حول درجة ممارستهم لمهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة في مدارسهم، وقد تم ترتيبها تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي، على النحو الآتي:

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لإجابات أفراد عينة البحث من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص حول درجة ممارستهم لمهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة في مدارسهم

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب | درجة الإجابة |
|-------|--|-----------------|-------------------|-----------------|---------|--------------|
| 3 | أضع خطة لتطوير أداء المعلمين حسب احتياجاتهم. | 4.13 | 0.88 | 82.6% | 1 | مرتفعة |
| 2 | أعقد مجلس أولياء أمور التلاميذ للتعرف على متطلباتهم واقتراحاتهم. | 3.72 | 0.87 | 74.4% | 2 | مرتفعة |
| 4 | أستعين بالمجتمع المحلي في تنفيذ الأنشطة والفعاليات المدرسية. | 3.70 | 0.74 | 74% | 3 | مرتفعة |
| 6 | أحرص على الاهتمام بالبنية التحتية للمدرسة والصيانة الدائمة لها. | 2.08 | 1.37 | 41.6% | 4 | منخفضة |
| 5 | أحرص على إيجاد قنوات اتصال فعالة بين المدرسة والمجتمع المحلي. | 2.05 | 1.12 | 41% | 5 | منخفضة |
| 1 | أحدد نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمدرسة. | 1.95 | 1.17 | 39% | 6 | منخفضة |
| | المتوسط الحسابي والأهمية النسبية للسؤال الفرعي الأول | 2.94 | 0.59 | 58.8% | | متوسطة |

يتبين من الجدول (7) أن العبارات التي حصلت على درجة مرتفعة هي (أضع خطة لتطوير أداء المعلمين حسب احتياجاتهم، أعقد مجلس أولياء أمور التلاميذ للتعرف على متطلباتهم واقتراحاتهم، أستعين بالمجتمع المحلي في تنفيذ الأنشطة والفعاليات المدرسية)، بمتوسطات حسابية بلغت (4.13)، و(3.72)، و(3.7)، وأهمية نسبية بلغت (82.6%)، و(74.4%)، و(74%). وأن العبارات (أحرص على الاهتمام بالبنية التحتية للمدرسة والصيانة الدائمة لها، أحرص على إيجاد قنوات اتصال فعالة بين المدرسة والمجتمع المحلي، أحدد نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمدرسة) جاءت بدرجة منخفضة بمتوسطات حسابية بلغت (2.08)، و(2.05)، و(1.95)، وأهمية نسبية بلغت (41.6%)، و(41%)، و(39%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف مهارة التحليل لدى مديري المدارس وذلك بسبب عدم تزويد مديرية التربية المدارس بالميزانية الكافية للقيام بالمشاريع والفعاليات المساعدة على تحقيق أهداف المدرسة، والقيام بالإصلاحات اللازمة للبنية التحتية لها بشكل مستمر، مما يدفع مديري المدارس للاستعانة بأولياء أمور التلاميذ الداعمين للمدرسة في تنفيذ الفعاليات و المشاريع وترميم مايلزم في المدرسة.

السؤال الفرعي الثاني: ما درجة ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية في مدارسهم؟

يشير الجدول (8) إلى إجابات أفراد عينة البحث من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص حول درجة ممارستهم لمهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية، وقد تم ترتيبها تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي، على النحو الآتي:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لإجابات أفراد عينة البحث من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص حول درجة ممارستهم لمهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية في مدارسهم

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب | درجة الإجابة |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|---------|--------------|
| 7 | أصوغ الأهداف بطريقة مرنة قابلة للتحقيق والقياس. | 4.03 | 0.86 | 80.6% | 1 | مرتفعة |
| 9 | أحدد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة. | 3.54 | 0.86 | 70.8% | 2 | متوسطة |
| 10 | أصوغ الأهداف بما يتناسب مع التطورات التربوية المتلاحقة. | 2.20 | 1.01 | 44% | 3 | منخفضة |
| 8 | أشرك جميع العاملين في المدرسة في صياغة الأهداف. | 2.05 | 1.03 | 41% | 4 | منخفضة |
| 11 | أشتق الأهداف من رؤية ورسالة المدرسة. | 1.50 | 0.66 | 30% | 5 | منخفضة |
| | المتوسط الحسابي والأهمية النسبية للسؤال الفرعي الثاني | 2.67 | 0.48 | 53.4% | | متوسطة |

يتبين من الجدول (8) أن العبارة (أصوغ الأهداف بطريقة مرنة قابلة للتحقيق والقياس) حصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وأهمية نسبية بلغت (80.6%). وأن العبارة (أحدد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة) جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وأهمية نسبية بلغت (70.8%)، أما العبارات (أصوغ الأهداف بما يتناسب مع التطورات التربوية المتلاحقة، أشرك جميع العاملين في المدرسة في صياغة الأهداف، أشتق الأهداف من رؤية ورسالة المدرسة) جاءت بدرجة منخفضة بمتوسطات حسابية بلغت (2.2)، و(2.05)، و(1.5)، وأهمية نسبية بلغت (44%)، و(41%)، و(30%).

ويرجع السبب في ذلك إلى عدم توفر الصلاحيات والإمكانات المادية الكافية لمديري المدارس والتي تمكنهم من وضع الأهداف التي تواكب التطورات التربوية المتسارعة والتي تتسجم مع رسالة ورؤية المدرسة، وعدم إشراك مديري المدارس لجميع العاملين معهم في المدرسة من إداريين ومعلمين في وضع الخطط المستقبلية والأخذ بمقترحاتهم واقتصار دورهم على التنفيذ فقط.

السؤال الفرعي الثالث: ما درجة ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في مدارسهم؟

يشير الجدول (9) إلى إجابات أفراد عينة البحث من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص حول درجة ممارستهم لمهارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وقد تم ترتيبها تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي، على النحو الآتي:

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لإجابات أفراد عينة البحث من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص حول درجة ممارستهم لمهارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في مدارسهم

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب | درجة الإجابة |
|-------|--|-----------------|-------------------|-----------------|---------|--------------|
| 13 | أوزع المهام بين العاملين في المدرسة لتنفيذ الخطة. | 4.14 | 0.81 | 82.8% | 1 | مرتفعة |
| 14 | أوظف الإمكانيات المادية والبشرية في تنفيذ الخطة. | 4.13 | 0.88 | 82.6% | 2 | مرتفعة |
| 16 | أضع جدولاً زمنياً مناسباً لتنفيذ الخطة. | 4.02 | 0.93 | 80.4% | 3 | مرتفعة |
| 15 | أختار استراتيجيات واضحة لتنفيذ الخطة. | 3.70 | 0.74 | 74% | 4 | مرتفعة |
| 17 | أوجه العاملين وأحفزهم لتحقيق الأهداف المطلوبة | 2.22 | 0.63 | 44.4% | 5 | منخفضة |
| 12 | توفر الإدارة العليا التسهيلات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. | 1.98 | 1.02 | 39.6% | 6 | منخفضة |
| | المتوسط الحسابي والأهمية النسبية للسؤال الفرعي الثالث | 3.36 | 0.38 | 67.2% | | متوسطة |

يتبين من الجدول (9) أن العبارات التي حصلت على درجة مرتفعة هي (أوزع المهام بين العاملين في المدرسة لتنفيذ الخطة، أوظف الإمكانيات المادية والبشرية في تنفيذ الخطة، أضع جدولاً زمنياً مناسباً لتنفيذ الخطة، أختار استراتيجيات واضحة لتنفيذ الخطة)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.14)، و(3.7)، وأهمية نسبية تراوحت بين (82.8%)، و(74%). وأن العبارتان (أوجه العاملين وأحفزهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، توفر الإدارة العليا التسهيلات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية) جاءت بدرجة منخفضة بمتوسطات حسابية بلغت (2.22)، و(1.98)، وأهمية نسبية بلغت (44.4%)، و(39.6%).

وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى التزام مديري المدارس والعاملين معهم بتنفيذ الخطة المدرسية معتمدين على الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة، مع تقيدهم بالمدة الزمنية المحددة لتنفيذ كل مهمة وصولاً للهدف المنشود، مع غياب الدعم الكافي للتنفيذ من قبل مديرية التربية والتشجيع اللازم للمشاركين في التنفيذ .

السؤال الفرعي الرابع: ما درجة ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارة تقويم الخطة الاستراتيجية في مدارسهم؟

يشير الجدول (10) إلى إجابات أفراد عينة البحث من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص حول درجة ممارستهم لمهارة تقويم الخطة الاستراتيجية، وقد تم ترتيبها تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي، على النحو الآتي:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لإجابات أفراد عينة البحث من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص حول درجة ممارستهم لمهارة تقويم الخطة الاستراتيجية في مدارسهم

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب | درجة الإجابة |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|---------|--------------|
| 18 | أتابع مدى تحقق الأهداف الموضوعة مسبقاً. | 4.25 | 0.93 | 85% | 1 | مرتفعة |
| 20 | أحدد الأخطاء في عملية التنفيذ وأنسب الطرق لعلاجها. | 3.34 | 0.92 | 66.8% | 2 | متوسطة |
| 22 | استفاد من التغذية الراجعة في الخطط المستقبلية. | 3.24 | 0.92 | 64.8% | 3 | متوسطة |
| 19 | أقارن بين نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء السابق. | 2.26 | 0.74 | 45.2% | 4 | منخفضة |
| 21 | أختار معايير أداء مناسبة لقياس الأداء الفعلي. | 2.03 | 0.87 | 40.6% | 5 | منخفضة |
| | المتوسط الحسابي والأهمية النسبية للسؤال الفرعي الرابع | 3.02 | 0.41 | 60.4% | | متوسطة |

يتبين من الجدول (10) أن العبارة (أتابع مدى تحقق الأهداف الموضوعة مسبقاً) حصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وأهمية نسبية بلغت (85%). وأن العبارتان (أحدد الأخطاء في عملية التنفيذ وأنسب الطرق لعلاجها، استفاد من التغذية الراجعة في الخطط المستقبلية) جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، و(3.24)، وأهمية نسبية بلغت (66.8%)، و(64.8%)، أما العبارتان (أقارن بين نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء السابق، أختار معايير أداء مناسبة لقياس الأداء الفعلي) جاءت بدرجة منخفضة بمتوسطات حسابية بلغت (2.26)، و(2.03)، وأهمية نسبية بلغت (45.2%)، و(40.6%).

وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى تجاهل مديرية التربية أهمية القيام بعملية تقويم الخطط المدرسية الموضوعة مسبقاً للتأكد من تحقيقها لما وضعت من أجله، وذلك من خلال إرسال مديرية التربية مختصين في مجال التخطيط إلى المدارس للوقوف على مدى تحقق الأهداف المنشودة وفق معايير قياس للأداء مقبولة، مع مناقشة المديرين في المشكلات التي صادفتهم وكيفية حلها للاستفادة من ذلك في وضع خطط مستقبلية للمدرسة.

التحقق من صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. للوصول إلى الفروق بين متوسطات درجات مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي حول درجة ممارستهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات عينة البحث، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (11).

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم

الجدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| محاور الاستبانة | المؤهل العلمي | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري |
|----------------------------------|-------------------|--------|-----------------|-------------------|----------------|
| مهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة | إجازة جامعية | 48 | 16.73 | 3.29 | 0.48 |
| | دبلوم تأهيل تربوي | 30 | 17.17 | 3.00 | 0.55 |
| | دراسات عليا | 14 | 21.64 | 3.00 | 0.80 |
| مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية | إجازة جامعية | 48 | 12.54 | 2.07 | 0.30 |
| | دبلوم تأهيل تربوي | 30 | 13.83 | 2.38 | 0.43 |
| | دراسات عليا | 14 | 14.93 | 2.43 | 0.65 |
| مهارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية | إجازة جامعية | 48 | 19.38 | 1.92 | 0.28 |
| | دبلوم تأهيل تربوي | 30 | 20.50 | 2.26 | 0.41 |
| | دراسات عليا | 14 | 22.29 | 2.23 | 0.60 |
| مهارة تقويم الخطة الاستراتيجية | إجازة جامعية | 48 | 14.81 | 2.25 | 0.32 |
| | دبلوم تأهيل تربوي | 30 | 15.23 | 1.85 | 0.34 |
| | دراسات عليا | 14 | 15.93 | 1.54 | 0.41 |
| الدرجة الكلية للاستبانة | إجازة جامعية | 48 | 63.46 | 6.89 | 1.00 |
| | دبلوم تأهيل تربوي | 30 | 66.73 | 7.20 | 1.31 |
| | دراسات عليا | 14 | 74.79 | 4.64 | 1.24 |

وللكشف عن الفروق التي ظهرت بين إجابات عينة البحث حول درجة ممارستهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي، ويوضح الجدول (12) هذه النتائج.

جدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| محاور الاستبانة | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيم F | قيمة الاحتمال | القرار |
|----------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|--------|
| مهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة | بين المجموعات | 270.825 | 2 | 135.412 | 13.589 | 0.000 | دال |
| | داخل المجموعات | 886.860 | 89 | 9.965 | | | |
| | المجموع | 1157.685 | 91 | | | | |
| مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية | بين المجموعات | 73.205 | 2 | 36.603 | 7.353 | 0.001 | دال |
| | داخل المجموعات | 443.012 | 89 | 4.978 | | | |
| | المجموع | 516.217 | 91 | | | | |
| مهارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية | بين المجموعات | 96.252 | 2 | 48.126 | 11.108 | 0.000 | دال |
| | داخل المجموعات | 385.607 | 89 | 4.333 | | | |
| | المجموع | 481.859 | 91 | | | | |

| | | | | | | | |
|---------|-------|--------|---------|----|----------|----------------|--------------------------------|
| غير دال | 0.188 | 1.704 | 7.039 | 2 | 14.077 | بين المجموعات | مهارة تقويم الخطة الاستراتيجية |
| | | | 4.130 | 89 | 367.608 | داخل المجموعات | |
| | | | | 91 | 381.685 | المجموع | |
| دال | 0.000 | 15.532 | 700.555 | 2 | 1401.110 | بين المجموعات | الدرجة الكلية للاستبانة |
| | | | 45.103 | 89 | 4014.140 | داخل المجموعات | |
| | | | | 91 | 5415.250 | المجموع | |

يتبين من خلال قراءة الجدول (12) وجود فروق دالة وجوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارستهم لمهارات تقويم الخطة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة الاحتمال (0.188)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ووجود فروق دالة وجوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارستهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي على الدرجة الكلية للاستبانة، وعلى كل محور من محاورها (مهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة، مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية، مهارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ جاءت قيمة الاحتمال أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، عند درجات حرية (2، 89)، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق، استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي (13):

جدول (13): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق بين متوسطات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| محاو الاستبانة | (I) المؤهل العلمي | (J) المؤهل العلمي | اختلاف المتوسط | قيمة الاحتمال | القرار |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------|
| مهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة | دبلوم تأهيل تربوي | إجازة جامعية | 0.438 | 0.838 | غير دال |
| | دراسات عليا | إجازة جامعية | 4.914* | 0.000 | دال |
| | | دبلوم تأهيل تربوي | دبلوم تأهيل تربوي | 4.476* | 0.000 |
| مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية | دبلوم تأهيل تربوي | إجازة جامعية | 1.292 | 1.05 | غير دال |
| | دراسات عليا | إجازة جامعية | 2.387* | 0.003 | دال |
| | | دبلوم تأهيل تربوي | دبلوم تأهيل تربوي | 1.095 | 0.321 |
| مهارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية | دبلوم تأهيل تربوي | إجازة جامعية | 1.125 | 0.073 | غير دال |
| | دراسات عليا | إجازة جامعية | 2.911* | 0.000 | دال |
| | | دبلوم تأهيل تربوي | دبلوم تأهيل تربوي | 1.786* | 0.034 |
| على مستوى الاستبانة ككل | دبلوم تأهيل تربوي | إجازة جامعية | 3.275 | 0.117 | غير دال |
| | دراسات عليا | إجازة جامعية | 11.327* | 0.000 | دال |
| | | دبلوم تأهيل تربوي | دبلوم تأهيل تربوي | 8.052* | 0.002 |

يظهر الجدول (13) أن الفروق بين إجابات المديرين جاءت بين الدراسات العليا وحملة كل من الإجازة الجامعية، ودبلوم التأهيل التربوي لصالح حملة الدراسات العليا، في حين لم يوجد فرق دال

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم

وجوهري بين حملة دبلوم التأهيل التربوي وحملة الإجازة الجامعية عند الاستبانة ككل، وعند كل محور من محاورها، وبالتالي ترفض الفرضية الصفريّة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا.

وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن المديرين من حملة الدراسات العليا قد اطلعوا أثناء دراستهم في الدراسات العليا على الكثير من الأبحاث والرسائل ذات العلاقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي، واتبع الكثير منهم دورات تدريبية في مجال التخطيط.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (درويش وعليم 2019م) والتي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات مديري المدارس حول مهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. للوصول إلى الفروق بين متوسطات درجات مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي حول درجة ممارستهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات عينة البحث، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (14).

الجدول (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

| محاوّر الاستبانة | عدد سنوات الخبرة | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري |
|----------------------------------|------------------|--------|-----------------|-------------------|----------------|
| مهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة | أقل من 5 سنوات | 13 | 18.85 | 3.65 | 1.01 |
| | من 5 - 10 سنوات | 30 | 17.43 | 3.61 | 0.66 |
| | 10 سنوات فأكثر | 49 | 17.41 | 3.53 | 0.50 |
| مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية | أقل من 5 سنوات | 13 | 14.15 | 2.58 | 0.72 |
| | من 5 - 10 سنوات | 30 | 13.47 | 2.45 | 0.45 |
| | 10 سنوات فأكثر | 49 | 13.02 | 2.28 | 0.33 |
| مهارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية | أقل من 5 سنوات | 13 | 20.62 | 1.81 | 0.50 |
| | من 5 - 10 سنوات | 30 | 20.53 | 2.05 | 0.37 |

| | | | | | |
|------|------|-------|----|-----------------|--|
| 0.36 | 2.54 | 19.86 | 49 | 10 سنوات فأكثر | مهارة تقويم الخطة الاستراتيجية من 5 - 10 سنوات |
| 0.59 | 2.14 | 15.62 | 13 | أقل من 5 سنوات | |
| 0.39 | 2.15 | 14.93 | 30 | 10 سنوات فأكثر | |
| 0.28 | 1.98 | 15.10 | 49 | 10 سنوات فأكثر | الدرجة الكلية للاستبانة |
| 2.06 | 7.44 | 69.23 | 13 | أقل من 5 سنوات | |
| 1.38 | 7.54 | 66.37 | 30 | من 5 - 10 سنوات | |
| 1.12 | 7.84 | 65.39 | 49 | 10 سنوات فأكثر | |

وللكشف عن الفروق التي ظهرت بين إجابات عينة البحث حول درجة ممارستهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ويوضح الجدول (15) هذه النتائج.

جدول (15): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

| مصادر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيم F | قيمة الاحتمال | القرار | محاور الاستبانة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-------|---------------|---------|----------------------------------|
| بين المجموعات | 22.789 | 2 | 11.395 | 0.894 | 0.413 | غير دال | مهارة التحليل الاستراتيجي للبيئة |
| داخل المجموعات | 1134.896 | 89 | 12.752 | | | | |
| المجموع | 1157.685 | 91 | | | | | |
| بين المجموعات | 14.079 | 2 | 7.039 | 1.248 | 0.292 | غير دال | مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية |
| داخل المجموعات | 502.139 | 89 | 5.642 | | | | |
| المجموع | 516.217 | 91 | | | | | |
| بين المجموعات | 11.315 | 2 | 5.658 | 1.07 | 0.347 | غير دال | مهارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية |
| داخل المجموعات | 470.544 | 89 | 5.287 | | | | |
| المجموع | 481.859 | 91 | | | | | |
| بين المجموعات | 4.251 | 2 | 2.126 | 0.501 | 0.607 | غير دال | مهارة تقويم الخطة الاستراتيجية |
| داخل المجموعات | 377.433 | 89 | 4.241 | | | | |
| المجموع | 381.685 | 91 | | | | | |
| بين المجموعات | 152.343 | 2 | 76.171 | 1.288 | 0.281 | غير دال | الدرجة الكلية للاستبانة |
| داخل المجموعات | 5262.907 | 89 | 59.134 | | | | |
| المجموع | 5415.250 | 91 | | | | | |

يتبين من خلال قراءة الجدول (15) عدم وجود فروق دالة وجوهية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم

الاستراتيجي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، عند درجات حرية (205، 2)، على الدرجة الكلية للاستبانة، وعلى كل محور من محاورها، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تطبيق مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي من خلال إعداد الخطط المناسبة لمدارسهم يتطلب من جميع المديرين روح المبادرة والإبداع والتشاركية والتنبؤ بالأحداث ومحاولة إيجاد حلول للمشكلات الطارئة أثناء العمل المدرسي بغض النظر عن عدد سنوات خدمتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العمرات 2014م) ودراسة (الحرصي وأخرون 2019م) ودراسة (درويش وعليم 2019م) ودراسة (اليحمدي والمعمري 2023م) التي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات مديري المدارس حول مهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المقترحات:

في ضوء النتائج تقترح الباحثة الآتي:

- أن تقوم وزارة التربية بتكثيف الدورات التدريبية لمديري المدارس عن مهارات التخطيط الاستراتيجي، وذلك بالاستفادة من خبرات فريق التخطيط الموجود في وزارة التربية.
- أن تقوم وزارة التربية بتوفير الموارد المالية اللازمة لمديري المدارس لتنفيذ الخطط والمشاريع والأنشطة المدرسية.
- أن تتابع وزارة التربية تنفيذ الخطط الاستراتيجية وأن تمنح المديرين حوافز ومكافآت عند التزامهم بتنفيذ الخطط التي وضعوها وتحقيق الأهداف المرجوة منها.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث عن التخطيط الاستراتيجي لمراحل تعليمية جديدة (كالمرحلة الإعدادية والثانوية).

المراجع

المراجع العربية:

- ابراهيم، حسام الدين. البوسعيدي، خميس. البلوشية، بدرية. (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمالي وجنوب الباطنة في سلطنة عمان، المجلة العالمية للدراسات النفسية والتربوية، 2(3)، 430-460.

- أبو حطب، فؤاد و صادق، آمال. (2005). *مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية*. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
- الثقفي، مستور. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة، مج5، 132-173.
- الجميحي، وفاء. (2022). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن، *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة الاختصاصات*، ع1، 37-49.
- الحرصي، فهد، زيدان، أشرف، يوسف، محمد. (2019). مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارس سلطنة عمان، *مجلة الأبحاث التربوية الإسلامية*، مج4، 42-75.
- الخليوي، لينا، العريفي، أسماء، الحربي، نوال. (2019). التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 3(26)، 74-96.
- درويش، زينب، آل عبدالله، سارة. (2019). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مداري محافظة حوطة بني تميم في ضوء رؤية المملكة 2030 *مجلة كلية التربية*، 35(10)، 288-329.
- سليم، حسن، متولي، التهامي. (2022). تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، *مجلة كلية التربية*، ع46، 381-518.
- سويلم، محمد. (2015). واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس : دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية*، 34(162)، 85-183.
- الصمادي، بشرى. (2015). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن (دراسة تحليلية) *مجلة كلية التربية*، ع164، ج4، 67-95.
- طوطح، هنادي، عبد العال، سعاد. (2021). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته في المدارس الخاصة في مدينة القدس، *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع35، 530-552.
- العجمي، محمد. (2008). *الإدارة والتخطيط التربوي (النظرية والتطبيق)* عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عسيري، أريج. (2023). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي بخميس مشيط، *مجلة شباب الباحثين*، ع19، ج4، 732-769.

درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص لمهارات التخطيط
الاستراتيجي في مدارسهم

العكاوي، سمر. (2021). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس العليم الأساسي بشمال سيناء ودوره في

تحسين الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، ع47، 203 -224.

العمرات، محمد. (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية

البراء من وجهة نظر المعلمين و المعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15 (2)، 307 -

335.

المغربي، محمد. (2020). التخطيط الإداري، البحرين: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

اليحمدي، حمد. المعمري، أمينة. (2023). مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس

التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، المجلة العلمية لكلية التربية، 39 (4)، 155 -

196.

المراجع الأجنبية:

Anukaenyi ,B .Ene Nnamdi ,S.(2024).Strategic Planning competencies

utilized by principals in managing emerging issues in public secondary

schools in Enugu state ,Nigeria European journal of Education

Studies.v11,286 -300

Pitriantini ,D .Permana,J.(2020). Strategic Planning on the School Quality

.Advances in Social Science ,Education and Humanities Research ,v 526, 41

-44.

Schlebusch ,G .Mokhatle.M.(2016). Strategic Planning as a Management

Tool for School Principals in Rural Schools Motheo District ,International

Journal of Educational Sciences,13(3),

342 -384.