

مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بأنماط الثقافة

التظيمية السائدة في مدارسهن

إعداد د/ وفاء بنت عايض معيوض الجميعي أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك - جامعة الطائف

الملخص :-

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لمهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن، ولتحقيق ذلك تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة تم تطبيقها على (٦٠) مديرة من مديرات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف، وبعد إجراء التحليل الإحصائي تم التوصل إلى أن: درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف جاءت بدرجة (كبيرة)، وجاءت أنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف جاءت بدرجة (كبيرة جداً)، وجود علاقة طردية قوية بين توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي وأنماط الثقافة التنظيمية وكانت أهم التوصيات: ضرورة حث المجتمع المحلي بالمشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية بالمدارس الثانوية للبنات ومتابعة تنفيذها، على مديرات المدارس الثانوية للبنات بالطائف العمل على تعزيز وتنمية ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المدارس لتمكين المعلمات من الإبداع والابتكار

(الكلمات المفتاحية: مهارات التخطيط الاستراتيجي - مديرات المدارس الثانوية - أنماط الثقافة التنظيمية)

Summary

The study aimed to identify the degree to which secondary school principals in Taif city practice strategic planning skills and their relationship to the prevailing organizational culture patterns in their schools. Conducting the statistical analysis, it was concluded that: The degree of practicing strategic planning skills among secondary school principals in Taif city came to a (large) degree, and the prevailing organizational culture patterns among secondary school principals in Taif city came to a (very large) degree.

There is a strong direct relationship between the availability of strategic planning skills and organizational culture patterns. The most important recommendations were: The necessity of urging the local community to participate in developing the strategic plan in secondary schools for girls and following up on its implementation. The principals of secondary schools for

girls in Taif should work to promote and develop a positive organizational culture within schools to enable teachers to be creative and innovation

Keywords: strategic planning skills - principals of secondary schools for girls - secondary schools for girls in Taif city - patterns of organizational culture)

مقدمة :

أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً بصناعة المستقبل وظهر ذلك واضحاً في رؤية ٢٠٣٠ التي ركزت على التطوير وتنفيذ البرامج والمشروعات وتقديم المبادرات وتنسيق الجهود المختلفة .

وأساس التطور هو العنصر البشري الذي يحتاج لوجود الإدارة الناجحة التي تسعى لتحقيق أهداف المجتمع من خلال التخطيط الذي يُعد الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة فهو يعتبر تفكير منظم يسبق أي عمل وينتهي باتخاذ القرار المناسب بما يجب عمله في المستقبل (العمرات ، ٢٠١٧)

ويذكر ذيب (٢٠١٩) أن التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت قبولا في السنوات الأخيرة، حيث يعمل على مواجهة ما هو متوقع ، ويعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بعناية ، ويتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود إيجابي

تعد مديرة المدرسة الحلقة الرئيسة والأساسية في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة لأعمال المدرسة ، فلا بد لأي مديرة مدرسة من وجود خطة بعيدة المدى تأخذ في الاعتبار دراسة الظروف المحيطة بالمدرسة .

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أكبر التحديات التي تواجه مديرة المدرسة، فمجازاة التغييرات السريعة في الحال وتزويد المعلمات في المدارس بالأدوات والوسائل التي تعتبر من ضرورات تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين حيث سيكون لدى المعلمات الكفايات والمهارات والقدرات المتعلقة بكيفية التعامل مع الطفرة العالمية ، وأساليبه في مجال المعلومات من حولهم ، فقد أوصت دراسة درويش وآل عبدالله (٢٠١٩) أنه يتطلب من مديرة المدرسة وعيا بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأساليبه ومنهجيته .

تعد المرحلة الثانوية من أهم المراحل التي حرصت وزارة التعليم في المملكة على تطويرها وتحسينها والعمل على اكتساب الطلاب والطالبات جميع المهارات والمعارف التي تتناسب مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ من هذا المنطلق تم تطوير الدراسة في المرحلة الثانوية إلى نظام المسارات الذي يساعد في تحقيق متطلبات التنمية الشاملة للمتعلمين وتعطيهم فرصة المشاركة بشكل فعال في سوق العمل (وزارة التعليم ، ١٤٤٣)

ويساعد التخطيط الاستراتيجي مديرة المدرسة والعاملات معها في تحديد القضايا الأساسية التي تحدد جوهر العمل المدرسي، ووضع تصورات لمستقبل المدرسة والوصول بها إلى مستوى عال نحو تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، ووضع إدارتها في موقف نشط ومتغير يتلاءم مع متغيرات البيئة بشكل دائم وتطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المدرسة (مصطفى، ٢٠١٠،)

و نجاح العمل الإداري يتأثر بشكل كبير بطبيعة الثقافة التنظيمية ونمط التفكير السائد في المنظمة فهي تلعب دوراً مهماً في التغيير والتطوير التنظيمي الذي يعتبر أهم سمة من سمات العصر الحديث حيث تحتاجه المدرسة لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العالمية المتسارعة (الفرحان، ٢٠٠٣، ١٥)

فقد أوصت دراسة عبدالرزاق وعباس (٢٠١٩) بضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية وذلك لأهميتها البالغة في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة ونستطيع القول أن الثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المدرسة، وتعتبر كل معلمة عما بداخلها من خلال الأفكار والمعتقدات والقيم التي اكتسبتها من تلك الثقافة، ويظهر ذلك في حل المشكلات، والتعامل مع القرارات، وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعاً وابتكاراً. وانطلاقاً من أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية كانت هذه الدراسة (درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن)

مشكلة الدراسة :

تحرص إدارة تعليم الطائف ومكاتبها على أن يأخذ قادة وقائدات المدارس بالتخطيط الاستراتيجي، وتقوم بتقييمهم في ذلك؛ نظراً لكونه يبعد عن العشوائية والفوضى في نظام التعليم، وكذلك لمعالجة جوانب القصور في الإدارة المدرسية، وأيضاً لمواكبة التقدم السريع في مجال التكنولوجيا وشتى العلوم وأيضاً للوصول إلى درجة مقبولة في مجال الجودة في التعليم.

تحتاج الإدارة التربوية للتخطيط الاستراتيجي أكثر من غيرها من مجالات الحياة الأخرى، والإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية، وهي جزء أصيل وركن ركين؛ فإن الإدارة المدرسية هي أحوج ما تكون من غيرها للتخطيط الاستراتيجي وذلك لاستثمار جميع الإمكانيات المادية والبشرية من معلمين وعاملين وطلاب، وكذلك الاستفادة من البيئة الخارجية سواء من فرص متاحة أو مواجهة تحديات ومخاطر وتهديدات موجودة. وأيضاً لأن التخطيط الاستراتيجي يهتم بالرؤية والرسالة والأهداف ولاهتمامه بالتنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع الحلول لها. (محمد، ٢٠١٦) وهذا ما أكدته عدد من الدراسات عن أهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي كدراسة (درويش وآل عبدالله، ٢٠١٩) ودراسة (العمرات، ٢٠١٤) للإرتقاء بجودة التعليم في المدارس.

ومن ناحية أخرى تعمل الثقافة التنظيمية على توجيه السلوك التنظيمي للأفراد والقادة نحو الجودة الإدارية وقدرتها في تحديد اتجاهات المدراء والعاملين. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للوقوف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لمهارات لتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأنماط الثقافة

التنظيمية السائدة في مدارسهن .

أسئلة الدراسة: تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما علاقة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن ؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية :

- ١- ما درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف ؟
- ٢- ما أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر مديراتها ؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$ و $\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي تعزي إلى متغيرات (المؤهل العلمي. سنوات الخبرة . الدورات التدريبية
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$ و $\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن تعزي إلى متغيرات (المؤهل العلمي. سنوات الخبرة . الدورات التدريبية) ؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$ و $\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي وبين تقديراتهن لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن؟

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهن.
- ٢- التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف من وجهة نظر مديراتها .
- ٣- الكشف عن درجة الفروق في متوسطات تقديرات مديرات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف لدرجة ممارستهن للتخطيط الاستراتيجي تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي. سنوات الخبرة . الدورات التدريبية)
- ٤-الكشف عن درجة الفروق في متوسطات تقديرات قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي. سنوات الخبرة . الدورات التدريبية) .
- ٥-تقديم بعض التوصيات التي قد تفيد مديرات المدارس الثانوية للبنات في ممارستهن للتخطيط

الاستراتيجي .

أهمية الدراسة :

- ١ - كونها واحدة من المحاولات الساعية إلى تحسين إدارة المدرسة الثانوية في ضوء التوجهات الإدارية والقيادية المعاصرة.
- ٢ - أهمية التخطيط الاستراتيجي لمديرات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف في إدارة مدارسهن، خاصة وأن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة عصرية يفرضها التسارع المعلوماتي.
- ٣ - قد تفيد مدراء ومديرات المدارس في الثانوية فهم الأنماط الثقافية السائدة في المؤسسات التعليمية، وفي معرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط الثقافية والتخطيط الاستراتيجي.
- ٤ - قد تساعد نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة مدراء ومديرات المدارس فيما يخص التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية.

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن.
- الحدود البشرية : اقتصرت هذه الدراسة على مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: استغرق إنجاز هذه الدراسة فصل دراسي واحد (الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٣هـ).

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي :

يعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه: " عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المؤسسة، ويقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام للمعلومات وصنع القرارات الاستراتيجية في ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية، لاستكشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف وإيجاد الفرص وتوظيف نقاط قوة المؤسسة لاقتناصها وحسن استغلالها، وذلك بتقديم منتج أو منتجات بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة في عالم سريع التغيير " (بوبكر، ٢٠١٦م، ص٤٧)

كما يُعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية دورية ذات طابع رسمي إلى حد ما توفر مقاربة منظمة لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها والتحكم فيها، والغرض منه التأثير على الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة لفترة معينة وتنسيق ودمج القرارات الاستراتيجية المتعمدة والناشئة وتشتمل على مجموعة من الأنشطة المختلفة المصممة لتحقيق هذا الغرض (مثل مراجعات الاستراتيجية والاجتماعات وتوليد الخطط الاستراتيجية)؛ حيث يختلف مدى خضوع هذه الأنشطة لقواعد وإجراءات واضحة داخل المؤسسات.

(Wolf & Floyd, 2017).

وتعرفه الباحثة في هذه الدراسة تعريفاً إجرائياً بأنه العملية الإجرائية التي تقوم بها قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف خلال العام الدراسي ١٤٤٣ هـ؛ لتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة لتطوير المدرسة للأفضل في ضوء واقع بيئة المدرسة الداخلية والخارجية.

الثقافة التنظيمية :

يعرفها مصطفى بأنها: مجموعة من المعتقدات المشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة وتعني كيفية إدارة أنفسهم وإدارة المنظمة، وكيف يسببون إدارة منظماتهم، هذه المعتقدات غير محسوسة للإدارة العليا، ولكن لها تأثير على أفكارهم وأعمالهم (مصطفى، ٢٠٠٢، ص ١٠٠)

وتعرفها الباحثة في هذه الدراسة تعريفاً إجرائياً بأنها: المعتقدات والأخلاقيات والقيم والمعايير والمبادئ التي تؤثر في السلوك الإداري والقيادي لمديرات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف وتوجه أداءهن بما يتناسب وتطوير العمل المدرسي وتجديده.

الأدب النظري :

تتناول الباحثة فيما يلي محورين: المحور الأول يدور حول التخطيط الاستراتيجي، ويعرض المحور الثاني للثقافة التنظيمية.

المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي العمود الفقري لجميع المؤسسات بمختلف أنواعها، وخاصة المؤسسات التربوية التي تستهدف شريان الحياة لكل مجتمع؛ لذا أصبح التخطيط الاستراتيجي المدرسي ضرورة لحاجات المجتمع المستقبلية لمواجهة التغيرات المستقبلية، وهو أساس وجوهر قيادة المدرسة بشكل سلس وتكاملي.

و يهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المستقبل الأساسي للمدرسة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، و يترابط مع مفهوم الاستراتيجية، وهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج (السلمي، ٢٠٠٠، ص ١٢٠)

فالتخطيط الاستراتيجي ركيزة أساسية لإدارة وقيادة المدرسة بفاعلية؛ لتصبح المدرسة قادرة على تحقيق الأهداف المنوطة بها على أكمل وجه وأتمه، وتعتبر عملية قيادة المدرسة بفاعلية وكفاءة السبيل لتحقيق أهدافها، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي تسليط الضوء على نواحي القوة داخل المؤسسة، وفي البيئة المحيطة والتخطيط الاستراتيجي فن التعامل مع المستقبل، والوظيفة المبكرة عند نقطة البداية في أي عملية إدارية، ويتضمن مسجاً لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، ثم تحديداً للأهداف الرئيسية، وتقييمها واختيار المناسب منها، وتصميم الاستراتيجيات التي تتبع من خلال برامج زمنية تستثمر على مداها موارد معينة لبلوغ الأهداف التي يقاس عليها الأداء الفعلي، كما أنه عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المدرسة (مصطفى، ٢٠٠٥، ص ٣١)

ويعرف النخالة التخطيط الاستراتيجي بأنه " أداة لاستشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول في إطار الخطط الاستراتيجية كمسار وخطوات ومراحل يتم التحرك بناء عليها لتطوير المؤسسة (النخالة، ٢٠١٥).

كما يعرفه عبيد، وابن طريف، التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتقوم بموجبه قيادة المؤسسة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة" (عبيد، وابن طريف، ٢٠١٨ : ٦٨٨).

ويتطلب التخطيط الاستراتيجي قائدًا استراتيجيًا من خلال رؤية ثاقبة، وإحاطة كافية بما يتوافر لديه من موارد بشرية ومادية يتم توظيفها بأفضل صورة للاستفادة من جميع عناصرها (أبو عودة، ٢٠٠٤، ص ١١٦)

أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

التخطيط ليس غاية في حد ذاته، إنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية، و للتخطيط الاستراتيجي المدرسي أهمية تتمثل فيما يلي : يعتبر الوظيفة الأساسية الأولى لقائد المدرسة التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى، وهو من الوظائف التي يجب أن يمتلكها قائد المدرسة، يساعد في وضع مدير المدرسة وفريق التخطيط في حالة من التركيز الدائم على مصير المدرسة ومستقبلها كما يساعد القيادة المدرسية على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجه المدرسة، يساعد فريق الإدارة الموجود بأن لديه القدرة على الرقابة والتحكم في مستقبل المدرسة (سلمان، ٢٠١٢، ص ٢٥)

وهو يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.

وتؤكد الشواهد الواقعية للعديد من المنظمات أن الأمر لم يعد قاصرًا على مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لكي تتحقق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج، وإنما يقتضي الأمر أن يتوفر لدى المنظمة أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية، واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة، بل والمبادأة لإحداثها، أو تغيير خصائصها، أو تأثيرها من جانب، وأن يتوفر أيضًا لدى المنظمة القدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها من جانب آخر (المركسي، وآخرون، ٢٠٠٢، ص ١٢)

وللتخطيط الاستراتيجي المدرسي فوائد أبرزها : أنه يساهم في وضع نظام من التوجيه والرقابة والتقويم للعمل المدرسي (حجي، ٢٠٠٠، ص ٢٩٧) و يجنب مديرة المدرسة التخبط والعشوائية في العمل، ويوضح طرق التعامل الأمثل وطرق توظيف الإمكانيات المتاحة بشريًا وماديًا، ويساهم في تحديد إطار العمل والمسئوليات المطلوبة من كل فرد في المدرسة (الجبر، ٢٠٠٢، ص ٣٨)

وقد ذكر باترك أوكونا في دليل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لبرنامج التنمية المؤسساتية في مؤسسة (اليوناسو) مجموعة من العناصر عبر فيها عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات. وهي كالتالي: -
- **تحسين النتائج:** وجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة تؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة للمؤسسة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة
- **التركيز والتوجيه:** التخطيط الاستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المؤسسة.

- **حل المشاكل:** التي تواجه المدرسة من مشاكل وفرص يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل . التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة لحل القضايا المتداخلة أو المشاكل بطريقة مخطط لها. فرصة للتعلم وبناء الفريق: التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة بفرصة ممتازة للاتصال .
- **الاتصال والتسويق:** التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة اتصال وتسويق فعال . التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل فيها وحلها **التغلب على وتجنب الأزمات الحالية والمستقبلية:** التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها وكذلك يساعدها في تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد وامتلاك مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع. (Okuma,2003 :P4-6)

فوائد التخطيط الاستراتيجي: من فوائد التخطيط الاستراتيجي:

-الاقتصاد في الموارد ؛لأن الموارد تستخدم وفقاً للطريق المرسوم ، ولتحقيق الأهداف.

-القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.

-القدرة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد من خلال ترجمتها إلى خطط تفصيلية ، وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ

التنافسية للمنظمة ؛لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار.

-القدرة على توفير الاحتياجات المادية ، والبشرية ، والمعلوماتية في الوقت المناسب.

-يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه يساعد المديرين على

وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة (أبو دولة وصالحية، ٢٠٠٦، ص٩٤)

والتخطيط الاستراتيجي أسلوب جيد في التخطيط والإدارة الفعالة التي تسمح لمدرسة تقرير : أين تريد الوصول بمدرستها ،وكيف يمكنها الوصول إلى حيث تريد ،أي إنه يجيب عن التساؤلات التالية: ما الذي تريد إنجازه؟ ما الذي يمكنها عمله لتحقيق الأهداف؟كيف تنجز الأهداف؟وما المواد التي ستحتاجها؟من يقوم بالتطبيق؟ ومتى سيتم التطبيق؟ كيف تتحقق من القيام بالعمل؟ (العويسي، ٢٠٠٣، ص٣)

وإن التخطيط الاستراتيجي مهم لكل مديرة مدرسة حيث يمكن من دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ،والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف ،وكيفية استغلال الفرص المتاحة للاستفادة منها في مواجهة نقاط الضعف ،ومواجهة التهديدات التي قد تعترض مديرة المدرسة لتحقيق أهدافها التربوية،

والتي بدورها تهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، وهذا كله ينطلق من خلال رؤية ورسالة واضحة تتبناها المدرسة للعمل من خلالها، وكذلك العمل على الاستفادة من نقاط القوة داخل المدرسة، وتضافر كافة الجهود للتغلب على نقاط الضعف وتلافيها .

خطوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي في رأي " دافيز " و " إليسون " باعتباره الجانب النوعي الإجرائي من عمليات تعيين وتطوير الاستراتيجية التي تتبناها المدرسة؛ لأنها من خلال هذا التخطيط تعتمد على ترجمة ما اختارته من مسارات أو توجهات إلى أفعال وأحداث: من خلال التحليلات الدقيقة للوقت الراهن والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المدرسة فيه، ومن خلال إقرارها لمجموعة الأهداف الرئيسية والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها، حتى تتحقق رؤية المدرسة ورسالتها، وترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها (مدبولي، ٢٠٠١، ص٣٤)

*تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة:

تعد الرؤية المستقبلية هي العين النافذة التي تنظر من خلالها مديرة المدرسة إلى تحقيق الأهداف المرسومة للخطة الاستراتيجية المدرسية، وهي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي، والقريبة في فضائلها من طبيعة الحلم الإنساني. وهي أيضاً منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك، فهي تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً وأكثر الآفاق اتساعاً في الزمن وفي الاتجاه نحو المستقبل (ياسين، ٢٠٠٢، ص٤١)

فالرؤية الاستراتيجية هي: تصور تضعه مديرة المدرسة لصورة مستقبل مدرستها من خلال وضع استراتيجيات معينة يحدد فيها ما يرغب أن تكون عليه المدرسة مستقبلاً بمشاركة المعلمات بهدف وضع الرؤية موضع التنفيذ. فالرؤية الاستراتيجية تعتبر طريقاً لإعادة ربط المدرسة بالمجتمع المحيط بها، وتعكس حاجات المجتمع ليس فقط من ناحية تطوير التعليم، بل كذلك بناء الثقة والعلاقة بين المدرسة والمجتمع. كما تعمل على تحديد القيم والاعتقادات التي ستوجه سياسة الممارسة العملية للمدرسة.

وتمثل الرؤية الإجابة عن السؤالين: ١. إلى أين نحن ذاهبون؟ ٢. في أي إطار نتحرك؟

رسالة المدرسة: رسالة المدرسة ضرورية لأنه في ضوءها يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب إنجازها على المدى البعيد، وفيها يتم تحديد القيم والإنجازات باعتبارها النقطة المحورية لجهود الأفراد، كما يجب أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة بوجه عام ومناسبة للأفراد ومتفق عليها بصورة كبيرة ويتم متابعتها على الدوام.

مواصفات رسالة المدرسة: أن تأتي مختصرة وموجزة يسهل ذكرها، أن تكون واضحة وسهلة الفهم من الجميع، تصف المؤسسة التعليمية من حيث: ما هي أهدافها، ومن جمهورها، وكيف ستحقق ما تريد، تركز محور استراتيجي محدد. تعبر عن تميز المدرسة عن غيرها. واسعة غير هلامية، محددة من غير تفصيل. تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المدرسة. تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد

المدرسة. تعكس معايير قابلة للتحقيق يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمدرسة(السويدان ٢٠٠٥، ص٤٧)

تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تمثل الأهداف الرئيسة العنصر المحوري في عمليات التخطيط الاستراتيجي، حيث تحدد الإطار العام للجهود والأنشطة التي تقوم بها المدرسة، ويتم التحديد الدقيق لهذه الأهداف في صورة مجموعة أكبر من الأهداف العملية التشغيلية المحددة والقابلة للقياس، والمرتبطة بفترة زمنية معينة والتي تساعد في تحليلها، ويتضمن تحديد الأهداف ترجمة رسالة المدرسة وسبل تحقيقها إلى أهداف إستراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق (البادي، ١٩٩٦، ص٦١) وتتضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية تحديد الأهداف الخاصة التي سيتم اتباعها في تنفيذ الخطة من حيث اختيار الاستراتيجية، وتقسيمها إلى مهام محددة يستوجب إنجازها (تنفيذ الاستراتيجية)، ووضع جدول زمني لعملية التنفيذ، وتخصيص الموازنة البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطوات العمل المحدودة. كما تتضمن عملية صياغة هذه الأهداف تحليل العلاقات بينها، بحيث تجنب الفريق الاستراتيجي مشكلة الضياع بسبب وجود قائمة كبيرة منها، وأن لا يكون في حيرة كبيرة بأي منها ينتهي (الحسيني، ٢٠٠٠، ص٥٧)

ومن بين أهم القضايا الاستراتيجية التي يتوجب على مديرة المدرسة أن تتوصل إلى معرفتها هي تلك القضايا التي تشكل العناصر الأساسية العامة للمدرسة، ويكون تأثيرها على مختلف جوانب العمل في المدرسة، هذه القضايا الاستراتيجية تتناول الموضوعات الآتية:

- صلاحيات المدرسة، وهل مفوضة أو غير مفوضة بالعمل من أجل تحقيقه؟
- رسالة المدرسة ومنظومة القيم والمبادئ التي تسودها.
- مستوى جودة نتائجها التعليمي.

موقف المدرسة ممن يتعاملون معها من طلاب وأولياء أمور، وموقف هؤلاء من المدرسة.

حجم التكلفة العامة للعملية التعليمية. (محمد، ٢٠١٦)

تحليل البيئة الخارجية:

تشمل البيئة الخارجية للمدرسة من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على سير المدرسة، وتعد دراستها أمرًا ضروريًا عند وضع الاستراتيجية، حيث إن تحليل البيئة الخارجية تكشف للمدرسة الفرص التي يمكن للمدرسة استغلالها، والتهديدات التي يجب عليها تجنبها أو محاولة الحد من أثارها (إدريس، والمرسي، ٢٠٠٢، ص ١٤٥)

تحليل البيئة الداخلية:

تتكون البيئة الداخلية للمدرسة من متغيرات تشكل المحيط الذي يتم في إطاره تحقيق أهدافها، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المدرسة، بغية مقارنة هذه النتائج مع نتائج تحليل البيئة الخارجية، ومحاولة

تكوين أفضل توليفة ممكنة للأنشطة والعمليات من خلال محاولة الاستخدام الأمثل لعناصر قوة المدرسة في استغلال الفرص الموجودة في بيئتها الخارجية، وما يجب أن تتضمن من متغيرات البيئة الداخلية للمدرسة.

وتحليل البيئة الداخلية للمدرسة يتطلب الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما الغرض الذي تخدمه المؤسسة التعليمية؟ ما المطلوب عمله من أجل تحقيق هذا الغرض؟ ما جوانب القوة والضعف في المؤسسة؟ ما الموارد المتاحة بالنسبة للمؤسسة؟ ما القضايا الداخلية التي يجب معرفتها؟ كيف تتعامل المؤسسة مع المجتمع؟ ما المجتمع الذي تخدمه المؤسسة؟ ما الحاجات التي يجب أن تقابلها المؤسسة؟

وهذه الأسئلة تستلزم وجود رؤية مستقبلية لدى قائدات المدرسة والمسؤولات عن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية بكيفية إجراء هذا التحليل، وكيفية إيجاد قاعدة للبيانات والمعلومات المرتبطة بمدخلاتها والتي تشمل أعضاء هيئة التدريس والطلاب والمناهج والمباني والأنشطة ومراكز مصادر التعليم وطرق التدريس ونظام التقويم والامتحانات وغيرها، وتشمل أيضًا الممارسات الإدارية والتعليمية التي تتم داخلها، ومدى كفاءتها وفعاليتها، وكيفية الاستفادة من هذا التحليل في إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية التي تعاني منها، واغتنام جوانب القوة بها، والتعرف على الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية للتغلب على هذه المشكلات، والتقليل من خطر التهديدات، ومن ناحية أخرى تحقيق الغرض الذي تنشده، وتلبية احتياجات المجتمع منها.

التقييم والرقابة الاستراتيجية:

تكمن أهمية المتابعة في أن المدرسة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات التي قد تمنع المؤسسة أو تحد من قدرتها على تنفيذ مشروعات مما ينعكس له تحقيق أهدافها.

فالرقابة والمتابعة للخطة الاستراتيجية تتيح لمديرة المدرسة متابعة جهودها وفريق العمل معها بالعمل وفقا للخطة المحددة سلفاً من أجل التأكد من تحقيق الأهداف المعنية والعمل على تصحيح الأخطاء (ذيب، ٢٠١٩) وتعد عملية التقويم بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة أو عدم نجاحها وفقاً للأهداف والغايات التي وصفها المخططون مسبقاً لها، ولكن هذه العملية أثناء مراحل تنفيذ الخطة أو بعدها مباشرة. إن التقويم ليس مطلوباً في حد ذاته بصورة مجردة، وإنما تكمن أهميته فيما يسفر عنه من نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتلك التي تحدث التغيرات المطلوبة لتحسين وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق إستراتيجيتها (ديري، ٢٠١١، ص١٥٢)

إن إجراء عمليات المتابعة والتقييم المستمر يتيح لكل نشاط من أنشطة أي مرحلة بحيث يمكن التغلب على أي مشكلة تواجه أي عمل من أعمال ومراحل الخطة وأنها تشكل أيضاً مجموعة من الأنشطة الهامة والحيوية التي تهدف إلى ضبط إيقاع العمليات التنفيذية ضمن الحدود المخطط لها والتي تؤدي إلى إنجاز أهداف المدرسة كما خطط لها.

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية :

وللثقافة التنظيمية دور كبير وحيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المؤسسة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وللثقافة التنظيمية عدة تعريفات منها التعريفات التالية :

ويعرفها أبو بكر بأنها: "مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم" (أبو بكر ،٢٠٠٤، ص١٣١)

وتذهب الباحثة إلى أن الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والاعتقادات السائدة في المؤسسة التعليمية، والتي توجه سلوك قائدات المدارس، وتحدد الممارسات العملية لكل العاملات داخل المدرسة .

وتعد الثقافة التنظيمية عنصرًا أساسيًا في النظام العام للمنظمات ، والذي ينبغي على قادة المنظمات أن يفهموا أبعادها وعناصرها ؛ لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها (الشلوي ،٢٠٠٥، ص١)

وتترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمات الإدارية بصفة عامة والمدارس بصفة خاصة ، وتكسب كل منها سمات شخصية تميزها عن غيرها ، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمات ، وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإنقان (العوفي ،٢٠٠٥، ص٣)

أهمية الثقافة التنظيمية :

تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في دورها الكبير في تنمية وتطوير المنظمات، والمدرسة الناجحة هي التي تكون ثقافتها محققة مصلحة كل من المديرية والمستفيدات من معلمات وعاملات ، وهي المدرسة التي تركز قيمها وثقافتها على الإبداع والمشاركة ، وهي التي تجعل قيمها نفس قيم المعلمات والعاملات، وتجعلهم يتبنون الثقافة ، دون إجبار منها وإنما رغبة منهم (ديسلر ،٢٠٠٤، ص٣٦١)

فثقافة المدرسة لها تأثير مباشر على تصرفات العاملات ، فهي التي تحدد مبادئ المدرسة وأنظمتها الأساسية والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة والقوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر والأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة ، واتجاه القائدات وتصرفاتهن في المواقف التي لا تحكمها معايير واضحة ، بالإضافة إلى ذلك أشكال الاتصال المتبعة ونظام المكافآت ، كما أن لها تأثيرا واضحا على وضع الاستراتيجيات وأسلوب تنفيذها ، فثقافة المدرسة من المتغيرات التي تحكم كيفية عمل أداء التنظيم والتي لها الأثر الكبير على المدرسة والعاملات بها باعتبارها الأساس في نجاح المدرسة في عملها وتحقيقا لأهدافها (الطجم والسواط ،٢٠٠٦، ص٢٥٣)

وتعمل الثقافة التنظيمية على منح المدرسة والمعلمات والعاملات فيها هوية مميزة تنظم العمل وتحافظ على ثبات مبادئه من التغيير ، وتعمل على توجيه السلوك ، والعلاقات الداخلية فيه من أجل النجاح وتميز المدرسة . كما تساهم الثقافة التنظيمية في تنسيق الجهود للمعلمات وتنظيمها ، وتحفيز المعلمات على تحقيق أهداف المدرسة

وظائف الثقافة التنظيمية: تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسة هي:

- ١- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- ٢- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- ٣- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- ٤- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم حيث توفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ/ الأسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل (ديري، ٢٠١١، ص ٣١٤)

أنماط الثقافة التنظيمية: للثقافة التنظيمية عدة تنظيمات أبرزها نمط (كوتر وهكست) ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز، وبين أن هناك نوعان للثقافة التنظيمية: ثقافة قوية وثقافة ضعيفة (الهوري، ٢٠٠٢، ص ٢٩٨) وعد هاريسون، وهاندي أنماط الثقافة التنظيمية في (ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الناس، وثقافة المهمة) (الرخيمي، ٢٠٠٠، ص ٧٩)

كما صنف (Schulz, & Rita) أنماط الثقافة التنظيمية في ثقافة التحكم والسيطرة، الثقافة التعاونية، ثقافة الجدارة، الثقافة التهذيبية التنموية (Schulz, & Rita, 2001: 2-18)

وبالرغم من هذه الأنماط للثقافة التنظيمية إلا أنه يجب معرفة البيئة الداخلية للمدرسة فقد تكون معقدة لا يمكن ربطها بأي أحد من التقسيمات السابقة للثقافة التنظيمية المدرسية بشكل محدد، وبنفس الدقة والتفاصيل. وفي ضوء أهداف الدراسة فإن الباحثة قامت ببناء استبانة أداة الدراسة المتعلقة بالثقافة التنظيمية في ضوء الأنماط التالية (ثقافة القوة- ثقافة التعاطف الإنساني - ثقافة النظم والأدوار- ثقافة الإنجاز)

الدراسات السابقة :

دراسة درويش وآل عبد الله (٢٠١٩م): هدفت الدراسة للتعرف على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس البنات للمرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة 2030. والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 في درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي)، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وطبقت الاستبانة وتكونت عينة الدراسة من ٢٤٤ معلمة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة توافر مهارات التخطيط

الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي .

دراسة أبو حطب (٥١٤٣٦): وهدفت إلى التعرف إلى درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي وعلاقتها بمستوى إدارة المعرفة ، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس ، التخصص ، سنوات الخدمة ، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وقام بتصميم استبانتيين لهذا الغرض مكونتان من (٦٥) فقرة ، وتم تطبيقها على (٣٦٩) معلم ومعلمة بمدارس وكالة الغوث الدولية، وقد توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي بدرجة تقدير كبيرة. وأنه توجد فروق ذات إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) لصالح الإناث. لا توجد فروق ذات إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي تعزى لمتغير التخصص ، ولمتغير سنوات الخدمة .

دراسة أبو حسنة (٥١٤٣٥): هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها من وجهة نظر أعضاء الاستراتيجي المدرسي عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام استبانتيين، الأولى لقياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ، وقد تكونت من (٣٣) فقرة موزعة على (٦) مجالات، والثانية لقياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي لها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة وتم استرداد (١٠٧) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها : لقد بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي إلى درجة مرتفعة .

دراسة العمرات (٢٠١٤م): وقد هدفت إلى تعرف مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم بناء أداة مكونة من ٨٥ فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: الرؤية، الرسالة. البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من ٢٠٢ معلماً ومعلمة وأظهرت النتائج أن تقدير أفراد عينة الدراسة لامتلاك مديري مدارس تربية البنراء لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 05 ,

α = وعلى جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة). وتطبيق

دراسة الجرايدة والمطاعني (٢٠١٤م): وهي بعنوان تصور مقترح لتحسين فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي ومساعدتهم بسلطنة عمان، وقد هدفت إلى بناء تصور مقترح لتحسين الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي ومساعدتهم بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من ٥٤ فقرة، تم تطبيقها على ١٧٠ مديراً ومساعداً في العام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢م. وقد توصلت إلى عدة نتائج كان من أبرزها: أن درجة فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي ومساعدتهم بسلطنة عمان كانت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ تعزى لأثر متغير النوع الاجتماعي في جميع المجالات باستثناء مجالي وضع الخطة الدراسية، وإدارة الموارد المالية وتنظيمها، وجاءت الفروق لصالح الإناث، كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي

دراسة عسكر (٥١٤٣٣): وهدفت إلى التعرف إلى التعرف إلى القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، وبلغت عينة الدراسة (٧٢٧) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد توصلت إلى النتائج التالية: أظهرت الدراسة مجيء الأعراف التنظيمية في أعلى مراتب الثقافة التنظيمية يلي ذلك التوقعات التنظيمية حصلت على المرتبة الثانية، يلي ذلك القيم التنظيمية فقد حصلت على المرتبة الثالثة يلي ذلك المعتقدات التنظيمية حصلت على المرتبة الرابعة، وهي نسبة جيدة، كما أوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى الجنس (ذكور ، إناث) ، عدا المجال الرابع التوقعات التنظيمية فكانت هناك فروق لصالح الإناث ، أما في متغير المرحلة التعليمية (أساسي ، ثانوي) اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للاستبيان أما في متغير سنوات الخدمة فلم تتضح فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للاستبيان ، أما في متغير المؤهل العلمي فلم تتضح فروق ذات دلالة إحصائية.

دراسة أبو معليق (٥١٤٣٢): وهدفت إلى التعرف إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي ٢٠١١-٢٠١٢م، وكانت عينة الدراسة (٤٥٦) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: تبين أن نمط الثقافة السائد في المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة هو ثقافة التعاطف الإنساني يلي ذلك ثقافة الإنجاز حصلت على المرتبة الثانية يلي ذلك ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الثالثة، يلي ثقافة القوة وحصلت على المرتبة الرابعة وأخيراً ثقافة القوة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) بين متوسطات تقدير المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم وبين نمط الثقافة السائد في مدارسهم حيث بلغ معامل الارتباط ٤٧%.

دراسة أبو هين (٥١٤٣١): وهدفت إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وذلك من وجهة نظر المعلمين ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانتيين: استبانة لقياس نمط الثقافة التنظيمية مكونة من (٤٤) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، وثقافة التعاطف الإنساني وثقافة النظم والأدوار) والاستبانة الثانية لقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي ٢٠٠٩-٢٠١٠م، وكانت عينة الدراسة (٤٥٠) معلما ومعلمة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: تبين أن ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الأولى، يلي ذلك ثقافة الإنجاز حصلت على المرتبة الثانية يلي ذلك ثقافة التعاطف الإنساني حصلت على المرتبة الثالثة، يلي ثقافة القوة وحصلت على المرتبة الرابعة ٩، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل نسبة مرتفعة. لا توجد فروق ذات إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة تعزي لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) عدا المجال الأول ثقافة القوة فكانت هناك فروق لصالح الإناث، أما في متغير سنوات الخدمة فقد اتضح عدم فروق في المجال الأول ثقافة القوة والرابع وثقافة النظم والأدوار في سنوات الخدمة، أما في مجال ثقافة الإنجاز، و مجال ثقافة التعاطف الإنساني و الدرجة الكلية للاستبانة فكانت هناك فروق لصالح الأكثر من عشر سنوات، أما في متغير المؤهل فلم تتضح فروق ذات إحصائية.

دراسة المصري (٥١٤٣٢): وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتيين: استبانة للتخطيط الاستراتيجي مكونة من (٦١) فقرة موزعة على ستة مجالات، وهي: (صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة، صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، تحليل البيئة الداخلية للمدرسة، تحليل البيئة الخارجية للمدرسة، المتابعة والتقويم) واستبانة الثقافة التنظيمية مكونة من (٣٩) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: (ثقافة القوة، وثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز)، وتكون مجتمع الدراسة من جمع مديري ومدرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١م وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي قد بلغت، وقد جاء المجال الثاني في المرتبة الأولى، يلي ذلك المجال السادس: درجة ممارسة مدير المدرسة للمتابعة والتقويم ل خطة المدرسة الاستراتيجية حصل على المرتبة الثانية، يليه المجال الرابع درجة ممارسة مدير المدرسة لتحليل البيئة الداخلية للمدرسة حصل على المرتبة الثالثة، ثم المجال الأول درجة ممارسة مدير المدرسة لصياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة حصل على المرتبة الرابعة يلي ذلك المجال الثالث درجة ممارسة مدير المدرسة لتحديد و صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة حصل على المرتبة الخامسة وأخيرًا المجال الخامس درجة ممارسة مدير المدرسة لتحليل البيئة الخارجية للمدرسة حصل على المرتبة السادسة والأخيرة أن ثقافة التعاطف الإنساني حصلت على المرتبة الأولى، يلي ذلك ثقافة الإنجاز حصلت على المرتبة الثانية ثم ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الثالثة، وأخير ثقافة القوة حصلت على المرتبة الرابعة وجود علاقة ارتباطية موجبة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥ و $\alpha \geq$ بين جميع أبعاد مقياس التخطيط الاستراتيجي و الثقافة التنظيمية.

دراسة جونسون (Johnson, 2004): وهدفت إلى التوصل إلى فهم لعملية التخطيط الاستراتيجي في عمليات التخطيط وإدارة العمل الذي تم تطويره لتوجيه مبادرة المنطقة لتحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من المشاركين السابقين والحاليين في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك مسؤولي التعليم في المنطقة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقابلة للعاملين في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك أجزاء من اجتماعات مسؤولي التعليم والاجتماعات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، وقد استخدمت مدارس ميلارد العامة طريقة ملخصة ومتكاملة للتخطيط الاستراتيجي؛ لتظهر العلاقة بين إطار التخطيط، ونتائج الأداء المنظم، وقد تم استخدام نموذج التخطيط الاستراتيجي لكامبردج، وتنفيذ سياسات فعالة وبرامج وعمليات من خلال قيادة المراقب والإدارة والمعلمين وأعضاء المجتمع والآباء والطلاب في المنطقة التعليمية، وقد أظهرت النتائج الحاجة الملحة للاستمرار في تقييم معايير نجاح تمكن المنظمات من التنفيذ الفعال لعمليات التخطيط الاستراتيجي .

التعليق على الدراسات السابقة :

باستقراء الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة تتفق مع بعض الدراسات في منهج الدراسة (المنهج الوصفي الارتباطي) وأدوات الدراسة الاستبانة- فجميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة أداة للبحث لغرض جمع المعلومات والبيانات كخطوة ضرورية في تحقيق أهداف تلك الدراسات ، وقد استفادت الدراسة الحالية منها في تكوين خلفية جيدة حول مشكلة الدراسة .

واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة أيضًا في تحديد أهداف الدراسة ، واستخلاص أهم المفاهيم والمصطلحات، وفي تحليل نتائج الدراسة الراهنة للتعرف على مدى اتفاقها أو اختلافها مع تلك التي سبقتها، ولعل ما يميز الدراسة الحالية أنها تحاول الوقوف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن من وجهة نظرهن، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

طريقة وإجراءات البحث:

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي الارتباطي لكونه ملائمًا لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها، وحتى يمكن الوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات أفراد العينة بهدف التعرف على مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٤٣ هـ والبالغ عددهن (٧٢) مديرة وفقاً لإحصائية إدارة التعليم بمدينة الطائف وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع وذلك بسبب محدودية عدد أفراد المجتمع وسهولة الوصول إليه حيث تم توزيع رابط الاستبانة الإلكترونية على مجتمع الدراسة بالكامل ، وكانت الاستبانة المستردة (٦٠) استبانة، جميعها صالح للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانة المستوفاة والجاهزة للتحليل (٦٠).

أولاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:
التالي: جدول (١) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	٤٩	٨١,٧%
دراسات عليا	١١	١٨,٣%
المجموع	٦٠	١٠٠,٠%

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية:

جدول (٢) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من (١٠) دورات	١٣	٢١,٧%
(١٠) دورات فأكثر	٤٧	٧٨,٣%
المجموع	٦٠	١٠٠,٠%

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة:

جدول (٣) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من (١٠) سنوات	٧	١١,٧%
(١٠) سنوات فأكثر	٥٣	٨٨,٣%
المجموع	٦٠	١٠٠%

يلاحظ من الجدول رقم (٣) أن معظم أفراد عينة الدراسة خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر حيث بلغت نسبتهم (٨٨,٣%) في حين بلغت نسبة أفراد العينة ممن خبرتهم أقل من (١٠) سنوات (١١,٧%).

أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قامت الباحثة ببناء وتطوير استبانة بهدف (التعرف على مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن).

وقد اعتمدت الباحثة في بناء الاستبانة على عدد من الدراسات السابقة وهي: دراسة كمال المصري (٢٠١٤هـ) المعنونة بدراسة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، ودراسة وداد أبو هين (٢٠١٤هـ) المعنونة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

وصف أداة الدراسة: لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويحتوي على بيانات أولية عن عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: ويشتمل على أداة الدراسة والتي تتعلق بمهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن وتتكون من (٢) محورين وهما كالتالي:

المحور الأول: مهارات التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (٢٤) عبارة تم تقسيمها إلى (٤) أبعاد:
البعد الأول: مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ويتكون من (٧) عبارات.

البعد الثاني: مهارة صياغة الخطة ويتكون من (٦) عبارات.

البعد الثالث: مهارة إقرار وتنفيذ الخطة ويتكون من (٦) عبارات.

البعد الرابع: مهارة المتابعة والتقييم ويتكون من (٥) عبارات.

المحور الثاني: أنماط الثقافة التنظيمية ويتكون من (٢٥) عبارة تم تقسيمها إلى (٤) أبعاد:

البعد الأول: ثقافة القوة ويتكون من (٦) عبارات.

البعد الثاني: ثقافة التعاطف الإنساني ويتكون من (٦) عبارات.

البعد الثالث: ثقافة النظم والأدوار ويتكون من (٧) عبارات.

البعد الرابع: ثقافة الإنجاز ويتكون من (٦) عبارات.

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت خماسي التدرج (بدرجة كبيرة جداً - بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة قليلة - بدرجة قليلة جداً) وذلك لبحث مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن.

صدق أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الأداة على طريقتين، الأولى وتسمى الصدق الظاهري التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال والثانية وتسمى الاتساق الداخلي وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة والأداة ككل. وفيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري:

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة على عدد من عدد من الخبراء والمتخصصين بلغ عددهم (١١) محكماً طلب منهم دراسة الأداة وإبداء آرائهم فيها من حيث:

-مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه. مدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية.

-ملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً. وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة. وبذلك تكون الأداة قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري أو المنطقي.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لعينة استطلاعية كما توضح نتائجها الجدول التالي:

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

مهارات التخطيط الاستراتيجي			
مهارة المتابعة والتقييم	مهارة إقرار وتنفيذ الخطة	مهارة صياغة الخطة	مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
*٠,٨٥٥	١	*٠,٩٣٧	١	*٠,٧٤٢	١	*٠,٨٢٧	١
*٠,٨٤٧	٢	*٠,٨٣٧	٢	*٠,٧٠٩	٢	*٠,٨٦٣	٢
*٠,٨٨٦	٣	*٠,٩٠٤	٣	*٠,٨٧٠	٣	*٠,٨٥٧	٣
*٠,٨٢٤	٤	*٠,٦٣٧	٤	*٠,٩٠٤	٤	*٠,٨٧٦	٤
*٠,٦٦٨	٥	*٠,٧٣٧	٥	*٠,٨٩٤	٥	*٠,٩١٥	٥
		*٠,٨٨٨	٦	*٠,٨٠٩	٦	*٠,٧٦٢	٦
						*٠,٧٣٣	٧
أنماط الثقافة التنظيمية							
ثقافة الإنجاز		ثقافة النظم والأدوار		ثقافة التعاطف الإنساني		ثقافة القوة	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
*٠,٨٣٨	١	*٠,٨٦٥	١	*٠,٩٤٨	١	*٠,٨٨٦	١
*٠,٥٢٠	٢	*٠,٨٧٣	٢	*٠,٧٥٣	٢	*٠,٩٣٧	٢
*٠,٦٣١	٣	*٠,٩٠٢	٣	*٠,٧٣٧	٣	*٠,٨٠٧	٣
*٠,٦٥٢	٤	*٠,٨٤١	٤	*٠,٨١٣	٤	*٠,٨٩٥	٤
*٠,٧٣٥	٥	*٠,٨٤٧	٥	*٠,٨٣٦	٥	*٠,٩٥٧	٥
*٠,٦٨٢	٦	*٠,٨٣٥	٦	*٠,٩٣٥	٦	*٠,٨٠٤	٦
		*٠,٧٩٩	٧				

*وجود دلالة عند مستوى (٠,٠٥)

يلاحظ من الجدول (٤) أن معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت جميعها داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة).

وقامت الباحثة باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	البعد / المحور
*٠,٩٦٧	مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة
*٠,٩٨٢	مهارة صياغة الخطة
*٠,٩٧٦	مهارة إقرار وتنفيذ الخطة
*٠,٩٧٨	مهارة المتابعة والتقييم
مهارات التخطيط الاستراتيجي	
*٠,٩٥٣	ثقافة القوة
*٠,٩٨٢	ثقافة التعاطف الإنساني
*٠,٩٩٤	ثقافة النظم والأدوار
*٠,٩٨٧	ثقافة الإنجاز
أنماط الثقافة التنظيمية	

* وجود دلالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠,٩٥٣) – (٠,٩٩٤)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ لعينة استطلاعية ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

جدول رقم (٦) معاملات ثبات أداة الدراسة

معامل الفاكرونباخ	عدد العبارات	البعد / المحور
٠,٩٥٩	٧	مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة
٠,٩٥٠	٦	مهارة صياغة الخطة
٠,٩٧٠	٦	مهارة إقرار وتنفيذ الخطة
٠,٩٧٨	٥	مهارة المتابعة والتقييم
٠,٩٨٩	٢٤	مهارات التخطيط الاستراتيجي
٠,٩٦٩	٦	ثقافة القوة.
٠,٩٧٩	٦	ثقافة التعاطف الإنساني.
٠,٩٨٦	٧	ثقافة النظم والأدوار
٩٩٠	٦	ثقافة الإنجاز
٠,٩٩٤	٢٥	أنماط الثقافة التنظيمية
٠,٩٩٤	٤٩	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول (مهارات التخطيط الاستراتيجي) جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠,٩٥٠-٠,٩٧٨) وبلغ معامل الثبات الكلي للمحور الأول (٠,٩٨٩) في حين بلغت قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني (أنماط الثقافة التنظيمية) جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠,٩٦٩-٠,٩٩٠) وبلغ معامل الثبات الكلي للمحور الثاني (٠,٩٩٤) وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٩٤).

وفي ضوء ما تقدم من قياسات سيكومترية للمقياس عقب إجراء التجربة الاستطلاعية، يتضح أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الصدق والثبات يطمأن من خلالها إلى استخدام الأداة لأغراض الدراسة.

مناقشة النتائج وتفسيرها:

السؤال الأول: ما درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التوافر
١	مهاره تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة	٤,١٤	%٧٨	٠,٧٧٨	٤	كبيرة
٢	مهاره صياغة الخطة	٤١٧	%٧٩	٠,٧٦٥	٣	كبيرة
٣	مهاره إقرار وتنفيذ الخطة	٤,١٨	%٧٩	٠,٧٥٥	٢	كبيرة
٤	مهاره المتابعة والتقويم	٤,٤٢	%٨٥	٠,٧٤٦	١	كبيرة جداً
	مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل	٤,١٨	%٧٩	٠,٧٩٠		كبيرة

يتبين من الجدول (٧) أن مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف جاءت بدرجة (كبيرة)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٤,١٨)، بانحراف معياري (٠,٧٩٠).

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى توافر الخبرات لدى ، وتوفير التغذية اللازمة لهم على مدى سنوات خبراتهم، بالإضافة إلى حصولهم على العديد من ورش العمل والدورات والنشرات التثقيفية التي تقوم بها إدارة الجودة وحدات التطوير في تعليم الطائف ، وترجع الباحثة حصول توافر مهارة المتابعة والتقويم على الترتيب الأول، بدرجة توافر (كبيرة جداً) إلى أهمية مهارة المتابعة والتقويم للوقوف على التطوير المستمر للتخطيط الاستراتيجي، وتحسين عمل مديرات المدارس وتطويره باستمرار في ضوء المستجدات الإدارية ، وجاء توافر مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة في الترتيب الأخير، وبدرجة توافر (كبيرة) لأن مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة في غاية الأهمية لبناء الخطة الاستراتيجية في ضوء واقع وإمكانيات المدرسة، لذا كانت درجة توافرها (كبيرة جداً)، وبالرغم من ذلك فإن هذه المهارة وسيلة وليست غاية فقط يستدل بها في بناء الخطة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة دراسة أبوختلة (٥١٤٣٢) التي توصلت إلى وأن درجة استخدام مديري مدارس لكل مجال من المجالات (رؤية المدرسة ، رسالة المدرسة - الأهداف الاستراتيجية - تحليل البيئة الداخلية للمدرسة - تحليل البيئة الخارجية للمدرسة) كانت درجة استخدام كل مجال بدرجة كبيرة، وتتفق أيضاً مع دراسة المصري (٥١٤٣٢) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مدير تحليل البيئة الداخلية للمدرسة - تحليل البيئة الخارجية للمدرسة) حصل على المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي قدره ١١ و ٧٩

ولمزيد من التفاصيل، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد على حده:

١. توافر مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف:
قامت الباحثة بتخصيص (٨) عبارات لتحديد درجة توافر مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، وكانت النتائج كالتالي:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	يتم تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة كمنطلقات لعملية التخطيط.	٤,٤٧	%٨٧	٠,٦٧٦	كبيرة جداً	١
٢	يتم تحليل العوامل المرتبطة بالثقافة التنظيمية داخل	٤,٣٨	%٨٥	٠,٧٦١	كبيرة جداً	٢

المدرسة					
٦	تحدد التحديات والمخاطر التي قد تعترض العمل المدرسي	٤,٣٨	%٨٥	٠,٨٠٤	كبيرة جداً
٣	يتم مراعاة الإمكانيات المادية المتاحة للمدرسة عند التخطيط.	٤,١٩	%٧٩	٠,٩٨٦	كبيرة
٧	تتم عملية تقييم مستمرة لإمكانيات المدرسة.	٤,١٩	%٧٩	١,٠٩١	كبيرة
٤	تُراعى احتياجات المجتمع عند تحليل البيئة الخارجية للمدرسة.	٤,٠٤	%٧٦	١,١٣٠	كبيرة
٥	يتم تفعيل المشاركة المجتمعية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.	٤,٠٢	%٧٥	١,١٥٧	كبيرة
	توافر مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ككل	٤,١٤	%٧٨	٠,٧٧٨	كبيرة

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات توافر مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

من خلال الجدول رقم (٨) الموضح أعلاه يتضح أن توافر مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة (كبيرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,١٤ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣,٤٠ إلى ٤,١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة توافر (كبيرة جداً).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات توافر مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤,٠٢ إلى ٤,٣٨ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة التوافر (كبيرة) على التوالي.

وتفسر الباحثة حصول العبارة (يتم تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة كمنطلقات لعملية التخطيط) على الترتيب الأول بدرجة توافر (كبيرة جداً) إلى أهمية تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة كمنطلقات لعملية التخطيط، فتجديد نقاط القوة: تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات. كما أن معرفة نقاط الضعف يساعد مديرات المدارس الثانوية في التعرف على الظروف وعوامل النقص الداخلية الموجودة فعلاً، والتي تعيق من قدرة المنظمة على استغلال الفرص والظروف والاتجاهات الخارجية ذات أثر إيجابي على الطلب على المجال الذي تتميز به المدرسة. وترجع الباحث الأسباب التي أدت إلى هذه النتيجة أيضاً:

–إيجابية التفكير ومنهجيته الذي تنتهجه مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وهن يضعن الخطط الاستراتيجية للمدارس التي يقمن بإدارتها.

–قيام مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف في البدء بعملية البناء، من خلال ما توفر من إمكانيات متاحة بمدراسهن لا من خلال إمكانيات مثالية قد لا تكون موجودة.

استثمار مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لجميع الإمكانيات المادية والبشرية في البيئة الداخلية في مدارسهن. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو حسنة (٥١٤٣٥) وربما يرجع حصول العبارة (يتم تفعيل المشاركة المجتمعية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي) على الترتيب الأخير بدرجة توافر (كبيرة) إلى قلة البرامج التي تنفذها مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف بشأن المشاركة المجتمعية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي مقارنة بالأنشطة والبرامج التعليمية والأنشطة الإدارية التي تنفذ داخل المدرسة.

٢. توافر مهارة صياغة الخطة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف:
قامت الباحثة بتخصيص (٦) عبارات لتحديد درجة توافر مهارة صياغة الخطة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات توافر مهارة صياغة الخطة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تحرص على صياغة رؤية ورسالة المدرسة بما يواكب رؤية المملكة ٢٠٣٠	٤,٤٥	٪٨٦	٠,٧٤٦	كبيرة جداً	١
٤	تتفق الأهداف الاستراتيجية مع رؤية ورسالة المدرسة	٤,٣٨	٪٨٥	٠,٨٠٤	كبيرة جداً	٢
٣	تحدد البرامج اللازمة لتحقيق أهداف الخطة للمدرسة	٤,٣٧	٪٨٤	٠,٧٨٠	كبيرة جداً	٣
٦	تتناسب الخطة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية	٤,١٨	٪٨٠	٠,٩٣٣	كبيرة	٤
٥	تساهم بوضع بدائل استراتيجية للمستقبل	٤,١٤	٪٧٨	٠,٩١٧	كبيرة	٥
٢	يشارك المجتمع المحلي وجميع العاملين بالمدرسة في وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة	٤,٠١	٪٧٥	١,٠٤١	كبيرة	٦
	توافر مهارة صياغة الخطة ككل	٤,٣٤	٪٨٤	٠,٧٥٨	كبيرة	

من خلال الجدول رقم (٩) الموضح أعلاه يتضح أن توافر مهارة صياغة الخطة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة (كبيرة جداً) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤١٧ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٤٠،٤٠ إلى ٤٠،١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة توافر (كبيرة جداً).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات توافر مهارة صياغة الخطة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤١٧ إلى ٤,٤٥ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة التوافر (كبيرة). وتفسر الباحثة حصول العبرة (تحرص على صياغة رؤية ورسالة المدرسة بما يواكب رؤية المملكة ٢٠٣٠) على الترتيب الأول بدرجة توافر (كبيرة جداً) إلى الاهتمام الكبير الذي توليه وزارة التعليم وإدارة تعليم الطائف بعقد الدورات التدريبية وورش العمل بغية تدريب المديرات على كل متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومنها صياغة رؤية ورسالة المدرسة

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو حسنة (٥١٤٣٥) وربما يرجع حصول العبرة (يشارك المجتمع المحلي وجميع العاملين بالمدرسة في وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة) على الترتيب الأخير بدرجة توافر (كبيرة) إلى أن المجتمع المحلي وجميع العاملين بالمدرسة حريص على المشاركة بفاعلية في وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بغية تقديم التعليم المتميز لأبنائنا الطلاب، أما حصول العبرة على الترتيب الأخير فهذا لا يقلل من المشاركة الفاعلة لدور المجتمع المحلي وجميع العاملين بالمدرسة في وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة خاصة وأن الفرق ضئيل للغاية بين المتوسط الحسابي للعبرة التي جاءت في الترتيب الأول: تحرص على صياغة رؤية ورسالة المدرسة بما يواكب رؤية المملكة ٢٠٣٠ بدرجة توافر (كبيرة جداً) بمتوسط حسابي (٤,٤٥) وبنسبة مئوية بلغت (٪٨٦). بينما العبرة التي نحن بصدد الحديث عنها جاءت العبرة (يشارك المجتمع المحلي وجميع العاملين بالمدرسة في وضع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة) بالمرتبة السادسة بدرجة توافر (كبيرة جداً) بمتوسط حسابي (٤,٠١) وبنسبة مئوية بلغت (٪٧٥). بفرق أقل من نصف بالمئة ٠,٥٪

٣. توافر مهارة إقرار وتنفيذ الخطة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف: قامت الباحثة بتخصيص (٦) عبارات لتحديد درجة توافر مهارة إقرار وتنفيذ الخطة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات توافر مهارة إقرار وتنفيذ الخطة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٤	يتم تشكيل فريق لإعداد وتنفيذ الخطة من منسوبات المدرسة	٤,٤٧	٪٨٧	٠,٧٦٩	كبيرة جداً	١
٢	تتوزع المهام بين المعلمات لتنفيذ الخطة حسب التخصصات والقدرات	٤,٤٢	٪٨٥	٠,٧٦٦	كبيرة جداً	٢
١	يتم تحديد متطلبات تنفيذ برامج الخطة.	٤,١٧	٪٧٩	٠,٧٦٨	كبيرة	٣
٣	تعمل على إدارة الوقت بفعالية لتنفيذ الخطة في الزمن المحدد	٤,١٧	٪٧٩	٠,٧٨٦	كبيرة	٤
٥	يتم اتخاذ إجراءات بديلة مناسبة لمواجهة مشكلات التنفيذ للخطة.	٤,١٢	٪٧٨	٠,٨٨٣	كبيرة	٥
٦	يتم تنظيم الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات تنفيذ الخطة.	٤,٠٩	٪٧٧	٠,٩١٠	كبيرة	٦
	توافر مهارة إقرار وتنفيذ الخطة ككل	٤,١٨	٪٧٩	٠,٧٥٥	كبيرة	

من خلال الجدول رقم (١٠) الموضح أعلاه يتضح أن توافر مهارة إقرار وتنفيذ الخطة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة (كبيرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,١٨ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٤,٤٠ إلى ٤,١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة توافر (كبيرة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات توافر مهارة إقرار وتنفيذ الخطة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤,٠٩ إلى ٤,٤٧ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة التوافر (كبيرة). وتفسر الباحثة حصول العبارة (يتم تشكيل فريق لإعداد وتنفيذ الخطة من منسوبات المدرسة) على الترتيب الأول بدرجة توافر (كبيرة جداً) لأهمية إعداد الخطة وتنفيذها عملياً وهذا جهد لا تقوم به المديرات فقط بل لابد من فريق عمل متفهم لأدواره يقوم به حتى يتم وضع الخطة بنجاح، وكذا حتى يتم التنفيذ بنجاح أيضاً. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو حطب (٥١٤٣٦) فقد جاءت عبارة يشارك العاملون في وضع الخطة بدرجة كبيرة.

وربما يرجع حصول العبارة (يتم تنظيم الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات تنفيذ الخطة) على الترتيب الأخير بدرجة توافر (كبيرة) إلى أهمية تنظيم الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات تنفيذ الخطة، أما كون العبارة حصلت على الترتيب الأخير فسببه أن الهيكل التنظيمي يتم تشكيله باجتهاد المديرات، وكل عضو منه يقوم بمهامه ودوره قدر جهده.

٤. توافر مهارة المتابعة والتقييم لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف:

قامت الباحثة بتخصيص (٧) عبارات لتحديد درجة توافر مهارة المتابعة والتقييم لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات توافر مهارة المتابعة والتقييم لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٣	تتضمن الخطة جدولاً واضحة لأنشطتها	٤,٥٠	%٨٨	٠,٧٢٥	كبيرة جداً	١
٢	تتم متابعة مدى تحقق أهداف الخطة	٤,٤٣	%٨٦	٠,٧٦٧	كبيرة جداً	٢
٤	تتضمن الخطة معايير واضحة للحكم على مدى ما تحقق منها .	٤,٤٠	%٨٥	٠,٨٠٧	كبيرة جداً	٣
٥	يُستفاد من التغذية الراجعة في الخطط المستقبلية .	٤,٣٨	%٨٥	٠,٨٠٤	كبيرة جداً	٤
١	تشتمل الخطة أدوات مناسبة لمراقبة تنفيذ الخطة .	٤,٣٧	%٨٤	٠,٧٨٠	كبيرة جداً	٥
	توافر مهارة المتابعة والتقييم ككل	٤,٤٢	%٨٥	٠,٧٤٦	كبيرة جداً	

من خلال الجدول رقم (١١) الموضح أعلاه يتضح أن توافر مهارة المتابعة والتقييم لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة (كبيرة جداً) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,٤٢ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٤,١٩ إلى ٥,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى درجة توافر (كبيرة جداً).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات توافر مهارة المتابعة والتقييم لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤,٣٧ إلى ٤,٥٠ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة التوافر (كبيرة جداً). وتفسر الباحثة حصول العبارة (تتضمن الخطة جدولاً واضحة لأنشطتها) على الترتيب الأول بدرجة توافر (كبيرة جداً) إلى أهمية جدول الخطة وتنفيذ أنشطتها لأن ذلك يساعد على الدقة والنظام في تنفيذ الخطة وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو حطب (٥١٤٣٦) فقد جاءت عبارة يحدد فترة زمنية في تنفيذ الخطة بدرجة كبيرة. وربما يرجع حصول العبارة (تشتمل الخطة أدوات مناسبة لمراقبة تنفيذ الخطة) على الترتيب الأخير بدرجة توافر (كبيرة جداً) إلى أن بعض الأنشطة يشارك في تنفيذها أطراف كثيرون من داخل المدرسة وخارجها، وبعض هذه الأدوات استبانات ومقاييس رأي يجب عليها من هم خارج المدرسة كمصدر وحيد للحصول على المعلومات .

السؤال الثاني: ما أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر مديراتها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التوافر
١	ثقافة القوة	٤,١٨	%٧٧	٠,٧٤٠	٤	كبيرة

٢	ثقافة التعاطف الإنساني	٤,٥٥	%٨٩	٠,٦٢٨	١	كبيرة جدًا
٣	ثقافة النظم والأدوار	٤,٤٢	%٨٥	٠,٦٦٥	٣	كبيرة جدًا
٤	ثقافة الإنجاز	٤,٥٤	%٨٩	٠,٦٥٧	٢	كبيرة جدًا
أنماط الثقافة التنظيمية السائدة ككل		٤,٤٠	%٨٤	٠,٦٥٢		كبيرة جدًا

يتبين من الجدول (١٢) أن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف جاءت بدرجة (كبيرة جدًا)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٤,٤٠)، بانحراف معياري (٠,٦٥٢). كما يتبين من الجدول السابق أن توافر ثقافة التعاطف الإنساني جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٥٥)، يليها في الترتيب الثاني توافر ثقافة الإنجاز بمتوسط حسابي (٤,٥٤) وفي الترتيب الثالث توافر ثقافة النظم والأدوار بمتوسط حسابي (٤,٤٢) وفي الترتيب الرابع والآخر توافر ثقافة القوة بمتوسط حسابي (٤,١٨). وترجع الباحثة حصول توافر ثقافة التعاطف الإنساني على الترتيب الأول، بدرجة توافر (كبيرة جدًا) إلى حرص مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف على العمل بروح الفريق، وانتشار الإدارة بالأخلاق والعلاقة الطيبة بين المعلمات والعاملات، وهي أمور تساعد على النجاح والتميز في العمل. وجاء توافر ثقافة القوة في الترتيب الأخير، وبدرجة توافر (كبيرة) لحرص العمل على الاهتمام بالمصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وحرص المديرات بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف على التزام العاملات والمعلمات بالقوانين والأنظمة المنظمة للعمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كمال المصري (٥١٤٣٢)، كما تتفق مع دراسة الداعور (٢٠٠٧م) في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة وداد أبو هين (١٤٣١هـ) والتي توصلت إلى أن توافر ثقافة القوة في الترتيب الأول ولمزيد من التفاصيل، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد على حده:

١. توافر نمط ثقافة القوة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف:

قامت الباحثة بتخصيص (٦) عبارات لتحديد درجة توافر نمط ثقافة القوة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات توافر نمط ثقافة القوة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٥	تتخذ المديرية القرارات بعد المشورة	٤,٥٠	%٨٨	٠,٧٠١	كبيرة جدًا	١
٢	توظف المديرية صلاحياتها بشكل كبير ضمن حدود مسؤولياتها	٤,٤٨	%٨٧	٠,٧٠١	كبيرة جدًا	٢
٦	تناقش المديرية العاملات عند حلول مشكلات المدرسة	٤,١٧	%٧٩	٠,٧٨٦	كبيرة	٣
١	تضع المديرية أهداف لتطوير العمل المدرسي حسب رؤيتها	٤,١٢	%٧٨	٠,٨٨٣	كبيرة	٤
٣	يتم إلزام العاملات بتنفيذ اللوائح والقوانين مع المديرية	٤,١٢	%٧٨	٠,٨٨٣	كبيرة	٥
٤	يتم تسيير العمل حسب سياسة المساءلة	٤,٠٩	%٧٧	٠,٩١٠	كبيرة	٦
توافر نمط ثقافة القوة ككل		٤,١٨	%٧٩	٠,٧٤٠	كبيرة	

من خلال الجدول رقم (١٣) الموضح أعلاه يتضح أن توافر نمط ثقافة القوة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة (كبيرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,١٨ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٤,٤٠ إلى ٤,١٩) وهي الفئة التي تشير إلى

درجة توافر (كبيرة). كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات توافر نمط ثقافة القوة لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤,٠٩ إلى ٤,٥٠ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة التوافر (كبيرة). وتفسر الباحثة حصول العبارة (تتخذ المديرية القرارات بعد المشورة) على الترتيب الأول بدرجة توافر (كبيرة جداً) إلى أهمية تفويض العمل وعدم الانفراد باتخاذ القرارات، وأهمية التشاور في اتخاذ القرار. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كمال المصري (٢٠١٤، ٤٣٢)، وربما يرجع حصول العبارة (يتم تسيير العمل حسب سياسة المساواة) على الترتيب الأخير بدرجة توافر (كبيرة) إلى أن مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف تحرص على إنجاز العمل بالتوجيه والإرشاد، وعدم اللجوء للمساواة إلا في أضيق الحدود في الحالات التي تستلزم المساواة.

٢. توافر نمط ثقافة التعاطف الإنساني لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف:

قامت الباحثة بتخصيص (٦) عبارات لتحديد درجة توافر نمط ثقافة التعاطف الإنساني لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات توافر نمط ثقافة التعاطف الإنساني لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٣	تحرص على أن تسود العلاقات الطيبة المتبادلة بين العاملات	٤,٥٨	٪٩٠	٠,٦٤٥	كبيرة جداً	١
٦	تستخدم المديرية التعزيز الإيجابي والإثابة لتسيير العمل في المدرسة	٤,٥٨	٪٩٠	٠,٦٤٥	كبيرة جداً	٢
١	تحرص المديرية على مصلحة العاملات بالمدرسة	٤,٥٧	٪٨٩	٠,٦٤٧	كبيرة جداً	٣
٤	تساعد المديرية العاملات في حل مشكلاتهن	٤,٥٥	٪٨٩	٠,٦٤٩	كبيرة جداً	٤
٥	تشارك المديرية العاملات في تحديد الأهداف التطويرية	٤,٥٣	٪٨٨	٠,٦٥٠	كبيرة جداً	٥
٢	تتم تسيير الأمور داخل المدرسة بروح الفريق	٤,٤٨	٪٨٧	٠,٧٢٥	كبيرة جداً	٦
	توافر نمط ثقافة التعاطف الإنساني ككل	٤,٥٥	٪٨٩	٠,٦٢٨	كبيرة جداً	

من خلال الجدول رقم (١٤) الموضح أعلاه يتضح أن توافر نمط ثقافة التعاطف الإنساني لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة (كبيرة جداً) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,٥٥ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٤,١٩ إلى ٥,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى درجة توافر (كبيرة جداً). كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات توافر نمط ثقافة التعاطف الإنساني لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤,٤٨ إلى ٤,٥٨ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة التوافر (كبيرة جداً).

وتفسر الباحثة حصول العبارة (تحرص على أن تسود العلاقات الطيبة المتبادلة بين العاملات) على الترتيب الأول بدرجة توافر (كبيرة جداً) إلى أن الواقع أثبت أن العلاقات الطيبة المتبادلة بين العاملات تؤدي إلى نجاح العمل وتحقيق الراحة النفسية في العمل. وربما يرجع حصول العبارة (تتم تسيير الأمور داخل المدرسة بروح الفريق) على الترتيب الأخير بدرجة توافر (كبيرة جداً) إلى أهمية العبارات السابقة

لهذه العبارة فقط ولكن مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف يحرصن على تيسير الأمور داخل المدرسة بروح الفريق بدليل أنها جاءت توافر (كبيرة جداً)

٣. توافر نمط ثقافة النظم والأدوار لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف:

قامت الباحثة بتخصيص (٧) عبارات لتحديد درجة توافر نمط ثقافة النظم والأدوار لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات توافر نمط ثقافة النظم والأدوار لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية المنوية	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٦	تعتبر المديرية الالتزام بالأنظمة التنظيمية سبب للتطوير المدرسي	٤,٥٥	٪٨٩	٠,٦٤٩	كبيرة جداً	١
١	تعمل المديرية وفقاً للصلاحيات المخولة لها	٤,٥٣	٪٨٨	٠,٦٥٠	كبيرة جداً	٢
٢	تراعى المديرية تناسب الصلاحيات مع المسؤوليات	٤,٥٣	٪٨٨	٠,٦٥٠	كبيرة جداً	٣
٤	تستخدم المديرية معايير الأداء الوظيفي في تقييم العاملين	٤,٥٢	٪٨٨	٠,٦٥١	كبيرة جداً	٤
٥	تبتعد المديرية عن التشدد والروتين	٤,١٨	٪٧٩	٠,٧٢٥	كبيرة	٥
٣	توضح المديرية القواعد والقوانين الإدارية لجميع العاملين	٤,١٧	٪٧٩	٠,٧٩٠	كبيرة	٦
٧	تطور المديرية التعليمات الإدارية حسب متطلبات التغيير والتطوير	٤,١٣	٪٧٨	٠,٨٠٦	كبيرة	٧
	توافر نمط ثقافة النظم والأدوار ككل	٤,٤٢	٪٨٥	٠,٦٦٥	كبيرة جداً	

من خلال الجدول رقم (١٥) الموضح أعلاه يتضح أن توافر نمط ثقافة النظم والأدوار لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة (كبيرة جداً) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,٤٢ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٤,١٩ إلى ٥,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى درجة توافر (كبيرة جداً). كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات توافر نمط ثقافة النظم والأدوار لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف وتشير إلى درجة التوافر (كبيرة جداً). وتفسر الباحثة حصول العبارة (تعتبر المديرية الالتزام بالأنظمة التنظيمية سبب للتطوير المدرسي) على الترتيب الأول بدرجة توافر (كبيرة جداً) إلى أن مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف يتصفن بالانضباط، الحرص على تطبيق اللوائح والأنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو معلق (٥١٤٣٢): التي توصلت إلى أن نمط الثقافة السائد في المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة هو ثقافة التعاطف الإنساني بوزن نسبي قدره ٧٣ و ٨٢٪، يلي ذلك ثقافة الإنجاز حصلت على المرتبة الثانية، يلي ذلك ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الثالثة يلي ثقافة القوة وحصلت على المرتبة الرابعة، وأخيراً ثقافة القوة بو وربما يرجع حصول العبارة (تطور المديرية التعليمات الإدارية حسب متطلبات التغيير والتطوير) على الترتيب الأخير بدرجة توافر (كبيرة) إلى حرص مديرات المدارس الثانوية بالطائف المستمر على التطور المستمر في جميع الأوقات وعدم الاقتصار في ذلك على وقت دون آخر.

٤. توافر نمط ثقافة الإنجاز لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف:

قامت الباحثة بتخصيص (٦) عبارات لتحديد درجة توافر نمط ثقافة الإنجاز لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات توافر نمط ثقافة الإنجاز لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٥	تفتخر المديرية بإنجازات المتميزات من العاملات	٤,٥٨	٪٩٠	٠,٦٧١	كبيرة جداً	١
٤	تتعاون المديرية مع العاملات لإنجاز الأعمال	٤,٥٧	٪٨٩	٠,٦٤٧	كبيرة جداً	٢
٦	تطلع المديرية العاملات على نتائج أدائهن السنوي	٤,٥٧	٪٨٩	٠,٦٤٧	كبيرة جداً	٣
١	تشجع المديرية الأفكار الإبداعية لتطوير العمل بالمدرسة	٤,٥٣	٪٨٨	٠,٦٧٦	كبيرة جداً	٤
٣	تشجع المديرية التنافس لتحقيق الإنجازات بالمدرسة	٤,٥٢	٪٨٨	٠,٦٧٦	كبيرة جداً	٥
٢	تحفز المديرية المبدعات مادياً ومعنوياً	٤,٥٠	٪٨٨	٠,٧٢٥	كبيرة جداً	٦
	توافر نمط ثقافة الإنجاز ككل	٤,٥٤	٪٨٩	٠,٦٥٧	كبيرة جداً	

من خلال الجدول رقم (١٦) الموضح أعلاه يتضح أن توافر نمط ثقافة الإنجاز لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة (كبيرة جداً) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,٥٤ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٤,١٩ إلى ٥,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى درجة توافر (كبيرة جداً).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات توافر نمط ثقافة الإنجاز لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤,٥٠ إلى ٤,٥٨ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة التوافر (كبيرة جداً). وتفسر الباحثة حصول العبارة (تفتخر المديرية بإنجازات المتميزات من العاملات) على الترتيب الأول بدرجة توافر (كبيرة جداً) إلى أن هذا من أقوى الأسباب التي تدفع لمزيد من التميز والإبداع والابتكار، وتشجع العاملات الأخريات على بذل مزيد من الجهود للتميز أيضاً.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة بوديب، دنيا (٢٠١٤م) المعنونة بالثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر وربما يرجع حصول العبارة (تحفز المديرية المبدعات مادياً ومعنوياً) على الترتيب الأخير بدرجة توافر (كبيرة جداً) إلى اعتياد المبدعات للتميز دون حاجة لمُدح وثناء، وما التحفيز إلا اعتراف بالتميز.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي تُعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي. سنوات الخبرة. الدورات التدريبية)؟ للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بإجراء اختبار مان ويتني للعينات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي تُعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي. سنوات الخبرة. الدورات التدريبية)، وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بالسؤال:

أولاً: المؤهل العلمي:

جدول (١٧) نتائج تحليل اختبار مان ويتني للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (Z)	قيمة (U)	مجموع الرتب	متوسط الرتب	المؤهل العلمي	البعد
٠,٠٦٩	- ١,٨٢١	١٧٩,٠٠٠	١٤٠٤,٠	٢٨,٦٥	بكالوريوس	مهاره تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة
			٤٢٦,٠٠	٣٨,٧٣	دراسات عليا	
٠,٠٩١	- ١,٦٩٠	١٨٥,٥٠٠	١٤١٠,٥	٢٨,٧٩	بكالوريوس	مهاره صياغة الخطة
			٤١٩,٥٠	٣٨,١٤	دراسات عليا	
٠,١٥٧	- ١,٤١٤	١٩٨,٥٠٠	١٤٢٣,٥	٢٩,٠٥	بكالوريوس	مهاره إقرار وتنفيذ الخطة
			٤٠٦,٥٠	٣٦,٩٥	دراسات عليا	
٠,٢١١	- ١,٢٥١	٢٠٨,٥٠٠	١٤٣٣,٥	٢٩,٢٦	بكالوريوس	مهاره المتابعة والتقييم
			٣٩٦,٥٠	٣٦,٠٥	دراسات عليا	
٠,٠٦٣	- ١,٨٥٧	١٧٥,٠٠٠	١٤٠٠,٠	٢٨,٥٧	بكالوريوس	مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل
			٤٣٠,٠٠	٣٩,٠٩	دراسات عليا	

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتني تساوي (٠,٠٦٣) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠,٠٥). ويمكن القول أن المؤهل لا يُشكل فارقاً في ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي وتتفق مع دراسة العمرات (٢٠١٤) ودراسة الجرايدة والمطاعني (٢٠١٤) عدم وجود فروق وتختلف مع دراسة درويش وآل عبد الله (٢٠١٩م) التي توصلت لوجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: سنوات الخبرة:

جدول (١٨) نتائج تحليل اختبار مان ويتني للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (Z)	قيمة (U)	مجموع الرتب	متوسط الرتب	سنوات الخبرة	البعد
٠,٠٢٠	-	٨٦,٥٠٠	١١٤,٥٠	١٦,٣٦	أقل من (١٠)	مهاره تحليل البيئة الداخلية

*	٢,٤٠١		سنوات		والخارجية للمدرسة
			أقل من (١٠) سنوات	فأكثر	
٠,٠٨٩	-	١١١,٥٠٠	١٧١٥,٥	٣٢,٣٧	مهارات صياغة الخطة
			١٣٩,٥٠	١٩,٩٣	
٠,٠٨٩	-	١١١,٠٠٠	١٦٩٠,٥	٣١,٩٠	مهارات إقرار وتنفيذ الخطة
			١٣٩,٠٠	١٩,٨٦	
٠,١٧١	-	١٢٥,٥٠٠	١٦٩١,٠	٣١,٩١	مهارات المتابعة والتقييم
			١٥٣,٥٠	٢١,٩٣	
٠,٠٥٥	-	١٠٢,٠٠٠	١٦٧٦,٥	٣١,٦٣	مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل
			١٣٠,٠٠	١٨,٥٧	
			١٧٠٠,٠	٣٢,٠٨	

* وجود دلالة عند مستوى (٠,٠٥)

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل تُعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتني تساوي (٠,٠٥٥) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠,٠٥) ويمكن تفسير ذلك أن متغير سنوات الخبرة لا يؤثر على الاستجابات ويعود سبب ذلك إلى أن عمليات التخطيط الاستراتيجي تتم بمساعدة وتعاون فريق من المعلمين مما يجعلهم على علم وفهم بالتخطيط الاستراتيجي على اختلاف سنوات خبرتهم وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمرات (٢٠١٤) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثاً: الدورات التدريبية:

جدول (١٩) نتائج تحليل اختبار مان ويتني للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات تقدير أفراد

العينة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير الدورات التدريبية

مستوى الدلالة	قيمة (Z)	قيمة (U)	مجموع الرتب	متوسط الرتب	الدورات التدريبية	البعد
٠,٠٠٣ *	-	١٥٠,٥٠٠	٢٤١,٥٠	١٨,٥٨	أقل من (١٠) دورات	مهارات تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة
			١٥٨٨,٥	٣٣,٨٠	(١٠) دورات فأكثر	

٠,٠٠٧ *	- ٢,٧١١	١٦٢,٠٠٠	٢٥٣,٠٠	١٩,٤٦	أقل من (١٠) دورات	مهارة صياغة الخطة
			١٥٧٧,٠	٣٣,٥٥	(١٠) دورات فأكثر	
٠,٠٢٤ *	- ٢,٢٦٣	١٨٤,٥٠٠	٢٧٥,٥٠	٢١,١٩	أقل من (١٠) دورات	مهارة إقرار وتنفيذ الخطة
			١٥٥٤,٥	٣٣,٠٧	(١٠) دورات فأكثر	
٠,٠٠٩ *	- ٢,٦٢٠	١٦٩,٥٠٠	٢٦٠,٥٠	٢٠,٠٤	أقل من (١٠) دورات	مهارة المتابعة والتقييم
			١٥٦٩,٥	٣٣,٣٩	(١٠) دورات فأكثر	
٠,٠١٦ *	- ٢,٤٠٨	١٧٥,٠٠٠	٢٦٦,٠٠	٢٠,٤٦	أقل من (١٠) دورات	مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل
			١٥٦٤,٠	٣٣,٢٨	(١٠) دورات فأكثر	

* وجود دلالة عند مستوى (٠,٠٥)

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل تُعزى لمتغير الدورات التدريبية لصالح الحاصلون على (١٠) دورات تدريبية فأكثر حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتني تساوي (٠,٠١٦) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠,٠٥). ويعود السبب إلى أهمية الدورات التدريبية وورش العمل في مجال بناء الخطط الاستراتيجية بما يتناسب مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتختلف هذه النتيجة مع دراسة درويش وآل عبد الله (٢٠١٩م) التي توصلت لعدم وجود فروق تُعزى لمتغير الدورات التدريبية

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن تُعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي. سنوات الخبرة. الدورات التدريبية)؟

أولاً: المؤهل العلمي:

جدول (٢٠) نتائج تحليل اختبار مان ويتني للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (Z)	قيمة (U)	مجموع الرتب	متوسط الرتب	المؤهل العلمي	البعد
٠,٢٣٤	- ١,١٩١	٢١١,٥٠٠	١٤٣٦,٥	٢٩,٣٢	بكالوريوس	ثقافة القوة
			٣٩٣,٥٠	٣٥,٧٧	دراسات عليا	

٠,٢٢٦	- ١,٢١١	٢١١,٥٠٠	١٤٣٦,٥	٢٩,٣٢	بكالوريوس	ثقافة التعاطف الإنساني
			٣٩٣,٥٠	٣٥,٧٧	دراسات عليا	
٠,٢٩٢	- ١,٠٥٤	٢١٨,٥٠٠	١٤٤٣,٥	٢٩,٤٦	بكالوريوس	ثقافة النظم والأدوار
			٣٨٦,٥٠	٣٥,١٤	دراسات عليا	
٠,٣٤٣	- ٠,٩٤٨	٢٢٦,٠٠٠	١٤٥١,٠	٢٩,٦١	بكالوريوس	مهاره المتابعة والتقييم
			٣٧٩,٠٠	٣٤,٤٥	دراسات عليا	
٠,١٩١	- ١,٣٠٧	٢٠٤,٥٠٠	١٤٢٩,٥	٢٩,١٧	بكالوريوس	أنماط الثقافة التنظيمية ككل
			٤٠٠,٥٠	٣٦,٤١	دراسات عليا	

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس سهن ككل تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتني تساوي (٠,١٩١) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠,٠٥). وتتفق مع دراسة المصري (٥١٤٣٢) التي توصلت لعدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

ثانيا: سنوات الخبرة:

قامت الباحثة باستخدام اختبار مان ويتني للعينات المستقلة للمقارنة بين متوسطات تقدير أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس سهن تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (٢١) نتائج تحليل اختبار مان ويتني للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات تقدير أفراد

العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس سهن تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (Z)	قيمة (U)	مجموع الرتب	متوسط الرتب	سنوات الخبرة	البعد
٠,١٧١	- ١,٤٩٧	١٢٥,٠٠٠	١٥٣,٠٠	٢١,٨٦	أقل من (١٠) سنوات	ثقافة القوة
			١٦٧٧,٠	٣١,٦٤	(١٠) سنوات فأكثر	
٠,٤١٥	- ٠,٩٠٦	١٤٩,٥٠٠	١٧٧,٥٠	٢٥,٣٦	أقل من (١٠) سنوات	ثقافة التعاطف الإنساني
			١٦٥٢,٥	٣١,١٨	(١٠) سنوات فأكثر	
٠,١٥٧	-	١٢٣,٠٠٠	١٥١,٠٠	٢١,٥٧	أقل من (١٠)	ثقافة النظم والأدوار

		سنوات			
	١,٥٥٧			(١٠) سنوات فأكثر	
		١٦٧٩,٠	٣١,٦٨		
		١٩٠,٠٠	٢٧,١٤	أقل من (١٠) سنوات	ثقافة الإنجاز
٠,٦٠٤	- ٠,٦١٧	١٦٤٠,٠	٣٠,٩٤	(١٠) سنوات فأكثر	
		١٥٨,٠٠	٢٢,٥٧	أقل من (١٠) سنوات	أنماط الثقافة التنظيمية ككل
٠,٢١٠	- ١,٣٤٥	١٦٧٢,٠	٣١,٥٥	(١٠) سنوات فأكثر	

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن ككل تُعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتني تساوي (٠,٢١٠) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠,٠٥) وتتفق مع دراسة عسكر (٥١٤٣٣) عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

ثالثاً: الدورات التدريبية:

جدول (٢٢) نتائج تحليل اختبار مان ويتني للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن تُعزى لمتغير الدورات التدريبية

مستوى الدلالة	قيمة (Z)	قيمة (U)	مجموع الرتب	متوسط الرتب	الدورات التدريبية	البعد
*٠,٠٠٤	٢,٨٦٣-	١٥٧,٠٠٠	٢٤٨,٠٠	١٩,٠٨	أقل من (١٠) دورات	ثقافة القوة
			١٥٨٢,٠٠	٣٣,٦٦	(١٠) دورات فأكثر	
*٠,٠٠٩	٢,٥٩٩-	١٧٣,٠٠٠	٢٦٤,٠٠	٢٠,٣١	أقل من (١٠) دورات	ثقافة التعاطف الإنساني
			١٥٦٦,٠٠	٣٣,٣٢	(١٠) دورات فأكثر	
*٠,٠٠٣	٢,٩٨٩-	١٥١,٥٠٠	٢٤٢,٥٠	١٨,٦٥	أقل من (١٠) دورات	ثقافة النظم والأدوار
			١٥٨٧,٥٠	٣٣,٧٨	(١٠) دورات فأكثر	
*٠,٠١٨	٢,٣٧٥-	١٨٩,٥٠٠	٢٨٠,٥٠	٢١,٥٨	أقل من (١٠) دورات	ثقافة الإنجاز
			١٥٤٩,٥٠	٣٢,٩٧	(١٠) دورات فأكثر	
*٠,٠٠٦	٢,٧٤٩-	١٦٠,٠٠٠	٢٥١,٠٠	١٩,٣١	أقل من (١٠) دورات	أنماط الثقافة التنظيمية ككل
			١٥٧٩,٠٠	٣٣,٦٠	(١٠) دورات فأكثر	

* وجود دلالة عند مستوى (٠,٠٥)

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن ككل تُعزى لمتغير الدورات التدريبية لصالح الحاصلون على (١٠) دورات تدريبية فأكثر حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتني تساوي (٠,٠٠٦) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠,٠٥).

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي وبين تقديراتهم لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن؟

جدول (٢٤) معامل الارتباط بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي وبين تقديراتهم لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهن

أنماط الثقافة التنظيمية					مهارات التخطيط الاستراتيجي
أنماط الثقافة التنظيمية ككل	ثقافة الإنجاز	ثقافة النظم والأدوار	ثقافة التعاطف الإنساني	ثقافة القوة	
*٠,٨٥١	*٠,٧٨٨	*٠,٨٣٣	*٠,٧٧٨	*٠,٩٢٧	مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة
*٠,٨٦٥	*٠,٨١٩	*٠,٨٥٦	*٠,٨١٤	*٠,٨٩١	مهارة صياغة الخطة
*٠,٨٩٨	*٠,٨٥٦	*٠,٨٩٩	*٠,٨٦١	*٠,٨٩٥	مهارة إقرار وتنفيذ الخطة
*٠,٩٣٦	*٠,٩٠٥	*٠,٩٣٩	*٠,٩٠٧	*٠,٩١٠	مهارة المتابعة والتقييم
*٠,٩٠٦	*٠,٨٥٨	*٠,٨٩٨	*٠,٨٥٥	*٠,٩٣٠	مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل

* وجود دلالة عند مستوى (٠,٠٥)

وجود علاقة طردية قوية بين توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي وأنماط الثقافة التنظيمية ككل حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٨٥٥ - ٠,٩٣٠).

ويمكن تصنيف قوة العلاقة وذلك حسب التصنيف الذي أورده (الزعبي وطلافة، ٢٠٠٦م) وهو: أقل من ٠,٣٠ علاقة ضعيفة. من ٠,٣٠ إلى أقل من ٠,٧٠ علاقة متوسطة. من ٠,٧٠ إلى أقل من ١,٠٠ علاقة قوية.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يلي :

- ضرورة حث المجتمع المحلي بالمشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية بالمدارس الثانوية للبنات ومتابعة تنفيذها، على مديرات المدارس الثانوية للبنات بالطائف العمل على تعزيز وتنمية ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المدارس لتمكين المعلمات من الإبداع والابتكار.

- على قسم الإشراف الإداري بإدارات التعليم عقد الدورات التدريبية وورش العمل لمدراء ومديرات المدارس الثانوية حول ثقافة الإنجاز .

- على قسم الإشراف الإداري بإدارات التعليم عقد الدورات التدريبية وورش العمل لمدراء ومديرات المدارس الثانوية حول ربط التخطيط الاستراتيجي بالثقافة التنظيمية .

- على مدراء ومديرات المدارس الثانوية تنمية ثقافة المعلمين والمعلمات بضرورة توفر التخطيط الاستراتيجي في وجود الثقافة التنظيمية المناسبة للمدرسة .

المراجع :-

أبو بكر ، مصطفى (٢٠٠٤) :التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة :مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة ،الإسكندرية ،الدار الجامعية .

أبو حسنة (٥١٤٣٥هـ): مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها ، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية بغزة ،كلية التربية

أبو حطب (٥١٤٣٦هـ): درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي وعلاقتها بمستوى إدارة المعرفة ، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية بغزة ،كلية التربية.

أبو دولة،جمال وصالحية،لؤي (٢٠٠٦):تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ،دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية ،المجلة العربية للإدارة ،مج ٢٥،١٤، ص ص ٨٥-١٣٣

أبو عودة ، فوزي (٢٠٠٤م): واقع الممارسات الإدارية و الفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة ، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية بغزة ،كلية التربية.

أبو معلق، أماني (٥١٤٣٢هـ):علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية بغزة ،كلية التربية.

أبو هين، و داد (٥١٤٣١هـ): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ،رسالة ماجستير ،جامعة الأزهر ،كلية التربية .

إدريس، ثابت و المرسي، جمال الدين (٢٠٠٢م): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية الدار الجامعية .

البادي ، محمد محمد (١٩٩٦): مستقبل التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة، الإدارة، المجلد (٢٨)، العدد (٤)، القاهرة ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية.

بخاري ، نوال حسن (١٤٢٩هـ):التحديات التي تواجه القيادة الإدارية النسائية السعودية في ظل العولمة ،الرياض ،دار الأعمال الثقافية .

بوبر، هشام. (٢٠١٦م): التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: جامعة زيان عاشور بالجلفة، (٢٨)، ص ص ٤٦-٥٩.

بوديب ،دنيا (٢٠١٤م): الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية،

جابر، أينا (٢٠٠١): الثقافة المدرسية رؤى تربوية، فلسطين، مركز القطان للبحث والتطوير، المجلد الأول، العدد الرابع، ص ص ٢١-٢٣

الجرابدة، محمد سليمان والمطاعني، منصور ناصر (٢٠١٤م): تصور مقترح لتحسين فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي ومساعدتهم بسلطنة عمان، المجلة التربوية. مج. ٢٨، ع. ١١٢، ص ص. ٤٦١-٥١١

جعارة ،هاني يوسف (٥١٤٣٠هـ): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس .

حجي ،أحمد (٢٠٠٠): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي .

حريم ،حسن (٢٠٠٤م): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار حامد

الجبر ، زينب (٢٠٠٢): التخطيط المدرسي: مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط١، الكويت، مكتبة الفلاح .

حسين ، حسن (٢٠٠٢): تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية عدد خاص، ص ص ١٦٠-٢١٠

الحسيني، فلاح حسن (٢٠٠٠): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها -عملياتها المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر .

الداعور، سعيد (٢٠٠٧م) :دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية بغزة ،كلية التربية

الدجني ،إياد (٥١٤٢٧هـ): واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية بغزة ،كلية التربية .

درويش ،وأل عبد الله ، سارة فواز علي (٢٠١٩م) درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس البنات للمرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة . ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٣٥ العدد العاشر، ص ص ٢٨٩-٣٢٩

ديري ،زاهد محمد (٢٠١١م): السلوك التنظيمي، عمان، دار المسيرة .

- ذيب ،هيثم عبدالله (٢٠١٩م):أصول التخطيط الاستراتيجي ،الأردن ، دار اليازوري للنشر والتوزيع .
- الرخيمي ، ممدوح جلال (٢٠٠٠م) دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة ،رسالة ماجستير ،جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- الزعبي،محمد بلال وطلافة، عباس (٢٠٠٦م):النظام الإحصائي spss،عمان ،دار وائل .
- سلمان، زيد منير (٢٠١٢م):الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية ،عمان ،دار البداية .
- السلمي، علي (٢٠٠٠) : الإدارة المعاصرة، القاهرة ، مكتبة الغريب .
- السويدان ، طارق وأخران (٢٠٠٥) :كيف تكتب خطة استراتيجية ،الرياض ،دار قرطبة للنشر .
- شحاتة ، عبد الله أحمد (٢٠٠١)مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، الطبعة الأولى، القاهرة ، ايتراك للنشر والتوزيع.
- الشريف ، على فهد (٥١٤٢٧):الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية دراسة ميدانية ،رسالة دكتوراه ،جامعة أم القرى ،كلية التربية .
- الشلوي ، حمد(٢٠٠٥ م): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية)على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الأمنية .
- الصرن،رعد حسن (٢٠٠٢):صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دمشق، دار الرضا الطجم، عبد الله والسواط ،طلق(٢٠٠٦):السلوك التنظيمي ،الرياض ،دار حافظ
- عبيد، حنان صبحي عبد الله، وابن طريف، عاطف عمر (٢٠١٨م): تطوير دليل إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن. دراسات - العلوم التربوية: المؤسسة الأردنية - عمادة البحث العلمي، (٤٥)،ص ص ٦٨٢ - ٦٩٦.
- عبيدات، ذوقان وآخرون (٢٠١٣م): البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان، دار الفكر.
- العبيدي، محمد جاسم والعبيدي، آلاء محمد (٢٠١٠م): طرق البحث، عمان، الأردن : ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.
- عسكر، عبد العزيز (٥١٤٣٣): القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة
- العمرات ، محمد سالم (٢٠١٤م): مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين ،مجلد ١٥، عدد ٢ ،يونيو ٢٠١٤م ،ص ص ٣٠٧-٣٣٥

- العميان ،محمود سليمان (٢٠٠٢) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،عمان ،دار وائل للنشر .
- العوفي ، محمد(٢٠٠٥): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية) على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الأمنية
- الفرحان ، أمل حمد (٢٠٠٣):الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني .دراسة تحليلية ،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ،المجلد السادس ،العدد الأول
- محمد ، جمال عبدالله (٢٠١٦): التخطيط الاستراتيجي ، عمان ،دار معتز للنشر .
- مدبولي ، محمد(٢٠٠١): التخطيط الاستراتيجي المدرسي ،القاهرة ،الدار العربية للكتاب
- المرسى،جمال الدين وآخرون(٢٠٠٢): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، القاهرة ،الدار الجامعية
- المصري، كمال (٥١٤٣٢): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية بغزة ،كلية التربية
- مصطفى ، أحمد السيد (٢٠٠٥):الإدارة الاستراتيجية ،دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي ،القاهرة ،المكتبة العصرية .
- مصطفى ،عزة جلال (٢٠١٠):التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم ،القاهرة ،دار النشر للجامعات .
- المغربي ، عبد الفتاح (١٩٩٩): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، القاهرة ، مجموعة النيل العربية.
- الهوري ،سيد (٢٠٠٢م):الإدارة :الأصول والأسس العلمية للقرن العشرين ،القاهرة ،مكتبة عين شمس .
- النخالة، رمزي راغب (٢٠١٥م): درجة استخدام مديري الجامعات الثانوية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بدرجة أدائهم الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- النهاري، عبد العزيز والسريحي، حسن عواد (٢٠٠٢م): طرق ومناهج البحث العلمي، جدة، دار الخلود للنشر والتوزيع .
- ياسين ،سعد غالب (٢٠٠٢): الإدارة الاستراتيجية، عمان ،دار اليازوري للنشر .

-Dessler, Gary. Organization Theory. Creation structure and Behavior Newjersy Prentice. Hall.Inc.Englewood.Cliffs.2004.

-Johnson, Julie –A(2004): "strategic Planning In The Millard Publi

Schools" : the university of Nebraska, Lincoln, Vol.65-09 A, Of Dissertation Abstracts International, pp. 3234

Schulz, J, Hauck & Rita, (2001): using the power of corporate culture to achieve results, Management Quarterly, vol,(42),issue(2), pp.2-18.

S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a ' & Floyd 'C. 'Wolf 1754–1788,43(6) 'Theory-Driven Agenda. Journal of Management,p p

-Okuma, P.(2003): "Strategic Planning and Managemen",. UNASO Organizational Development Program. Kampala, Uganda. Retrieved in January 15, 2010 from: <http://www.unaso.org.ug>.