

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الابتدائية بقطاع العرضيتين بإدارة تعليم القنفذة في ضوء سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية"

عوض بن موسى الغامدي

وكيل بمدرسة سهيل بن عمرو المتوسطة والثانوية، رئيس جمعية البر الخيرية بمحافظة غامد الزناد- المملكة العربية السعودية
Awad-1988@outlook.sa

استلام البحث: ٢٠٢٠/٥/١٢ مراجعة البحث: ٢٠٢٠/٥/٢٦ قبول البحث: ٢٠٢٠/٦/٧ DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.1.12>

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى معرفة مديري المدارس بالتخطيط الاستراتيجي، والتعرف على مدى وضوح الرسالة والأهداف والرؤية في الخطط الاستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة، ومعرفة مدى اهتمام مديري المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية، إضافة إلى معرفة مدى ملائمة بيئة المدارس لتطبيق الخطة الاستراتيجية في ضوء سياسة التعليم بالمدارس الحكومية بقطاع العرضيتين بإدارة تعليم القنفذة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع المعلمين بالمدارس الابتدائية قطاع العرضيتين بإدارة تعليم القنفذة، وأما عينة الدراسة فقد بلغت (٦٣) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود وضوح للرسالة والأهداف والرؤية في الخطط الاستراتيجية بمدارس إدارة القنفذة بدرجة كبيرة جداً وبمتوسط (٤,٧١)، وجود اهتمام لدى مديري المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية وبدرجة كبيرة جداً ومع متوسط حسابي بلغ (٤,٦١)، يوجد ملائمة لبيئة المدارس لتطبيق الخطة الاستراتيجية في ضوء سياسة وبدرجة كبيرة جداً ومع متوسط حسابي بلغ (٤,٦٠). ومن توصيات الدراسة ضرورة نشر الوعي بين القادة بمختلف مستوياتهم العلمية بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره الفعال في الميدان التربوي. تطوير وتنمية قدرات وإمكانيات الإداريين في المدارس توفير لهم ورش تربوية من الكوادر المتميزة بإعدادهم وتأهيلهم على المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط بجميع أنواعها، أن يكون هناك دورات تدريبية من قبل الوزارة خاصة بمديري المدارس حول برنامج التخطيط المدرسي الاستراتيجي يقودها مختصون أكفاء من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية والتخطيط.

الكلمات المفتاحية: تخطيط استراتيجي؛ سياسة تعلم؛ خطة استراتيجية؛ قطاع العرضيتين.

المقدمة:

لا شك أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً في الميدان التربوي، وقد أشارت سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى الخطوات التي تقوم عليها عملية التعليم أداءً للواجب في تعريف الفرد بربه ودينه وإقامة سلوكه على شرعه، وتلبية حاجات المجتمع، وإعطاء المعلم المعلومات الكاملة عن عمله وأهميته ذلك، والعمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والمجتمع الخارجي، والاهتمام بالنشاط المدرسي، وتنظيم الأعمال الإدارية (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٤: ٥).

كما يُعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤيا والأهداف إذ لا تكاد تخلو مؤسسة عالمية أو منظمة دولية من خطة إستراتيجية خاصة، والتي تحرص على توفر متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، لذا نجد أن لكل مدرسة خطة إستراتيجية وفقاً لإمكاناتها وتكون غالباً مشتقة من إستراتيجية التعليم في الدولة (القرني، ٢٠١٢: ١٠).

لذلك فإن هذه الدراسة تبحث في واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس الابتدائية في ضوء سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على العرضيات بإدارة تعليم القنفذة

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

لمس الباحث من خلال ممارسته العمل التربوي بأن هناك قصوراً في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الابتدائية نظراً لقلّة التوجيه والمتابعة من إدارة التعليم وانحصار دور وزارة التعليم في إصدار التعليمات التي تحث على تطبيق الخطة الاستراتيجية في المدارس الابتدائية وفق سياسة التعليم بالمملكة. حيث أشار الشاعر (٢٠٠٧: ١٤٠) إلى صعوبة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة إلى وجود صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل وترى الفواز (٢٠٠٨: ٣٧) أن ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في الإدارة المدرسية وشيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي، وضعف الدعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة العليا للعمل الاستراتيجي.

في ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتعلق بالقصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الابتدائية في قطاع العرضيتين بإدارة تعليم القنفذة في ضوء سياسة التعليم بالمملكة بما يساعد مديري المدارس على معالجتها والارتقاء بالعمل التربوي. يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الابتدائية في قطاع العرضيتين بإدارة تعليم القنفذة في ضوء سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية بمحافظه القنفذة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مدى معرفة مديري المدارس بالتخطيط الاستراتيجي؟
٢. ما مدى وضوح الرسالة والأهداف والرؤية في الخطط الاستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظه القنفذة؟
٣. ما مدى اهتمام مديري المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية؟
٤. ما مدى ملائمة بيئة المدارس لتطبيق الخطة الاستراتيجية في ضوء سياسة التعليم؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية بقطاع العرضيتين بإدارة تعليم القنفذة في ضوء سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس، وذلك من خلال الأهداف التالية:

١. التعرف على مدى معرفة مديري المدارس بالتخطيط الاستراتيجي.
٢. قياس مدى وضوح الرسالة والأهداف والرؤية في الخطط الاستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظه القنفذة.
٣. معرفة مدى اهتمام مديري المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية.
٤. معرفة مدى ملائمة بيئة المدارس لتطبيق الخطة الاستراتيجية في ضوء سياسة التعليم.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة العلمية في سد الفجوة في الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وربطها ببيئة المملكة العربية السعودية في ضوء سياسة التعليم لتصبح نواة لدراسات مستقبلية.

أما الأهمية العملية فتتمثل في أن نتائج هذه الدراسة تمثل مرجعاً لمديري المدارس بالمرحلة الابتدائية لتطبيق الخطة الاستراتيجية في الميدان التربوي، والخطة الاستراتيجية بحاجة إلى سياسة التعليم بالمملكة، كما تساعد في تقديم تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي يتضمن رؤية ورسالة قد تساعد وزارة التربية والتعليم مدارس المرحلة الابتدائية في ضوء سياسة التعليم لتطوير النظام التعليمي وتفعيلها داخل الميدان التربوي وخارجه.

حدود الدراسة:

يتحدد مجال الدراسة الحالي بالحدود التالية:

- الحد الموضوعي: التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الابتدائية قطاع العرضيتين بإدارة تعليم القنفذة في ضوء سياسة التعليم بالمملكة.
- الحد المكاني: قطاع العرضيتين بإدارة تعليم القنفذة.
- الحد المؤسسي: المدارس الابتدائية الحكومية بنين.
- الحد البشري: مديرو المدارس الابتدائية.
- الحد الزمني: الفترة الواقعة ما بين ١٤٣٩هـ. ١٤٤٠هـ، ١٨. ٢٠١٩م.

منهج الدراسة:

وفقاً لطبيعة الدراسة وأهدافها يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليل بياناتها التي تم جمعها عن طريق الاستبانة التي تم توزيعها على مديري المدارس الابتدائية.

أداة الدراسة:

هي الوسيلة التي يتم بواسطتها جمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة وفروضها (العساف، ١٩٩٦: ٨). وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الإستراتيجي: يعرف بأنه منهج نظامي يتشرف آفاق المستقبلية والتربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الإستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ (زاهر، ٢٠٠٥: ١١٣).

سياسة التعليم: يقصد بالسياسة التعليمية بأنها "المواد الدستورية العامة للتعليم، وهي التي تبين الأسس العامة التي يقوم عليها التخطيط لإنشاء مؤسساته وتبين أهداف العملية التعليمية وتحدد مقاصدها سواء كانت هذه المواد مكتوبة معلنة بقرارات ومراسيم أو غير مكتوبة ولا معلنة إلا أنها ملاحظة ذهنياً لدى المشرفين على مؤسسات التعليم والمنشئين لها والموجهين لمسيرتها.

وتعرفها وثيقة سياسة التعليم السعودي بأنها الخطوط العامة التي تقوم عليها عملية التعليم أداءً للواجب في تعريف الفرد بربه ودينه وإقامة سلوكه على شرعه وتلبيةً لحاجات المجتمع وتحقيقاً لأهداف الأمة (المنقاش، ٢٠٠٦: ٣٨٦).

المرحلة الابتدائية: "وهي تعتبر المرحلة الأساسية لتعليم الناشئة، وهي مرحلة عامة تزود أبناء الأمة الإسلامية، بالأساسيات، من العقيدة الإسلامية، والاتجاهات السليمة والخبرات، والمعلومات، والمهارات، والتي يبدأ عمر النشء بهذه المرحلة من السنة السادسة حتى السنة الثانية عشرة" (الحازمي، ٢٠٠٤: ٢٤-٢٥).

مدير المدرسة: "هو المعلم الذي تم تكليفه بخطاب رسمي لإدارة المدرسة بعد اختياره من قبل لجنة مديري المدارس حسب ما تنص عليه الأنظمة والتعليمات من إدارة التربية والتعليم، وهو يدفع العاملين للعمل بجد ونشاط ومهارة ليحققوا أهداف المؤسسة بشكل جيد، وفي وقت قصير، ويوفر عليهم الجهد والضائع والعمل الشاق (الغامدي، ٢٠١٠: ٦).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يُعتبر مدخل التخطيط الإستراتيجي من المداخل الإدارية التي تمكن المدارس المعاصرة من مواجهة تحدياتها حيث إنه عملية فكرية تصورية مستقبلية تضع المدرسة من خلاله الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ المستقبل من خلال الجهود التشاركية لكافة المهتمين بالعملية التعليمية، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وفهم البيئة الخارجية التي تُحيط بالمدرسة وما بها من فرص وتهديدات، وفهم البيئة الداخلية للمدرسة وما بها من جوانب قوة وجوانب ضعف، واستخدام الموارد المتاحة للمدرسة بما يُحقق أهدافها بصورة أكثر فعالية (مصطفى، ٢٠١٢: ١٨٨).

وهو تفكير استراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً للإفادة من الفرصة المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخبرات المطروحة بغية الوصول للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (مختار، ٢٠٠٢: ١٦٩).

ويرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي للتعليم العام هو عملية إستراتيجية عن طريقها يتم تحديد الموقف الإستراتيجي للمدارس الابتدائية للوقوف على الفرص والتهديدات البيئية التي تواجهها وكذلك نقاط القوة والضعف داخل المدارس لتكون رؤية واضحة تتفق مع رسالة المدارس وطبيعتها ومواكبة البيئة.

التخطيط الإستراتيجي بالمدارس الابتدائية:

بوصف المدير قائداً تربوياً فهناك مجموعة من المهارات اللازم توفرها والتي تنحصر في المهارات الفنية لتنفيذ عمل المدرسة، والمهارات الإنسانية المتعلقة بتفهم الأفراد والجماعات والتأثير فيهم والمهارات الإدراكية والمتعلقة بكفاءة المدير وقدرته في رؤية تنظيم المدرسة وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث فيها على التنظيم كالمدرسة (عابدين، ٢٠٠٥: ٢٥١-٢٥٤). لذا فعلى مدير المدرسة أن يتلمس موقعاً خاصاً لمدرسته على طريق المستقبل وأن التخطيط الإستراتيجي المدرسي هو "تصور مستقبلي يقوم به مدير المدرسة والمعلمون، من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، والتعرف على نقاط القوة المتوفرة لدى المدرسة، ونقاط الضعف التي تواجهها، ووضع الحلول المناسبة لها لتحقيق أهداف المدرسة، والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل (الشاعر، ٢٠٠٧: ٨). كما يركز التخطيط الإستراتيجي بالمدارس على تقويم الموقف التعليمي الراهن ومراجعتها بما يعنيه ذلك من القيام بدراسة شاملة لجميع المنظومات الفرعية للتعليم وعملياته ومخرجاته أيضاً كما يتطلب هذا التخطيط وجود قاعدة للبيانات المعلومات متنوعة لتشمل الكثير من الحقائق عن الأداء التعليمي السابق والموقف الراهن والتطورات المتوقعة (الحجي، ٢٠٠٢: ١٠٧).

ثانياً: متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالمدارس:

يمكن حصر أهم متطلبات الإستراتيجي في الآتي (الشهري، ٢٠١٠: ٤٧):

١. قدرات فوق عادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها.
 ٢. توظيف المعرفة المتاحة، وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
- كما تم حصرها أيضاً في " هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة، توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط، صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيداً. موظفين وإدارة ملتزمين بالخطة. قناعة كاملة للمشاركين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الإستراتيجية. (الدجني، ٢٠٠٦: ٧٧).
- تحديد الرؤية: تعتبر الرؤية حجر الأساس الذي يبني عليه التخطيط الإستراتيجي، وهي توضح ما تريد المؤسسة أن تصبح عليه أو أن تكون في المستقبل، وما من شك بأننا نعيش اليوم عصر التغيير والتغير، والانفجار المعرفي الهائل، ولكي يستفيد مدير المدرسة من ذلك في تطوير العملية التعليمية التعلمية بها، فإن عليه أن يضع رؤية محددة بواقع العمل المدرسي، حيث تعد هذه الرؤية العين النافذة التي ينظر من خلالها، لتحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة (القرني، ٢٠١٢: ٥٥-٥٦).

ثالثاً: الرسالة والأهداف:

الرسالة تمثل الغايات النهائية التي من أجلها وجدت المؤسسة، ومن أجلها تبقى وتستمر، وبدون تحقيقها لا يكون هناك مبرر لبقائها ونموها، ومن ثم فهي تقدم تبريراً اجتماعياً لوجود المؤسسة، وبناء على تحديد الرسالة، تتحدد هوية المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتحدد توجهات التفكير ومسارات التحرك لتحقيق هذه الرسالة من خلال استراتيجيات يتم صياغتها جميعاً بما يخدم رسالة المؤسسة أو غاياتها النهائية.

فالرسالة تعبير عما يجب التركيز عليه والالتزام به والسعي إلى تحقيقه بكل جد واهتمام، ولن تستفيد المؤسسة من وجود الرسالة إلا إذا عمل كل أفرادها على تحقيق المكتوب في الوثيقة وتحويله إلى واقع ملموس، وهو ما يستلزم أن يقتنع بها كافة الأفراد ويلتزموا بها، ويسعوا إلى القيام بأدوارهم في سبيل تحقيقها (إسماعيل، ٢٠١٧: ٢٠).

ونلاحظ هنا اختلاف الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ماذا تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المؤسسة، ومبرر وجودها، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، فالرؤية هنا إذا حلم أو إلهام، بينما الرسالة عبارة عن غرض.

الأهداف: الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويتوافق هذا التعريف مع (المربي) في تصنيف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا، ويطلق عليها الأهداف الإستراتيجية، أما الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الإستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة (العبد، ٢٠٠٣: ١١٨).

الأهداف المتاحة في المؤسسة: ويتم ذلك فيما يخص الغايات والأهداف العليا منفصلاً ذلك عن الدراسات التي تقوم على كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويتضح العمل في هذه الحالة بشكل أكبر في البحث عن الممكن عبر منهجيات الإبداع والابتكار.

وتُحدد المدة للأهداف طويلة الأجل بأنها أطول من عام واحد، ويرى الباحث أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه على المدى البعيد وتأخذ بصياغات شمولية مجردة، أما الأهداف فهي نتائج تشغيلية يجب تحقيقها خلال فترة زمنية قصيرة

رابعاً: وضع الخطط الإستراتيجية:

هي الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المؤسسة ورسالتها، وتسعى إلى تحقيق غاية ثنائية الأبعاد فمن جهة تقود إلى تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل وإحباط العبء التنافسي الذي يواجهها.

وتتكون الخطة من ثلاثة مستويات مصنفة حسب البعد الزمني المرتبط بها، فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى (مصلح، ٢٠١٠: ٣٨).

خامساً: ملائمة البيئة التعليمية:

درجة المواءمة الداخلية والخارجية، ودرجة المناسبة لموارد المنظمة، ودرجة تقبل الخطر، ودرجة المناسبة مع عنصر الوقت، ودرجة القابلية للتنفيذ، وما إذا كانت الإستراتيجية تقوم على ناحية ضعف معينة في المنظمة، أو إذا كانت تقتنص فرصاً معينة في البيئة الخارجية للمنظمة، وما إذا كانت الإستراتيجية تتفادى أو تقلل أو تحايد تأثير التهديدات الرئيسية في البيئة الخارجية (زايد: ٢٠٠٣: ١٢٩).

لما كانت البيئة متمثلة بعدة متغيرات تحيط بالمدرسة التي لا بد أن تؤثر فيها من خلال ما تقدمه من قوى بشرية، إضافة لتأثر المدرسة بتلك المتغيرات من خلال معرفة رد فعل المجتمع بقطاعاته ومؤسساته المحلية، يكون من الضروري تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، حيث يعد التحليل البيئي ضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجي، ويشمل رصدًا وتقييمًا لاتجاهات المستفيدين من نتائجها، حيث تتنامى المتغيرات البيئية بسرعة فائقة.

يمكن اعتبار البيئة الخارجية أنها الأشخاص والمجموعات والمنظمات والمؤسسات الخارجية التي يوجد للمؤسسة علاقة تبادل أو تفاعل معها، أو تلك التي تتأثر بها، بما يصدر عنها بشكل مباشر وغير مباشر، أو هي مجموع العوامل والعناصر والمتغيرات الخارجية المؤثرة في المدرسة. وتصنف بيئة المدرسة بأنها بيئة مستقرة أو متغيرة، بسيطة أو معقدة، متباينة الأجزاء أو نمطية متجانسة، قابلة للتنبؤ أو ذات درجة ثقة أو تأكد ضعيفة، ويتوقف استقرار البيئة ودرجة تغيرها على عدة متغيرات مثل عدم استقرار الحكومات، الأحداث الاقتصادية غير المتوقعة، تغير غير متوقع في الطلب، وتغير في حجم المدرسة والإبداع والتطور التكنولوجي، وتبدل التشريعات، (القرني، ٢٠١٢: ٤١-٤٢).

سادساً: إدراك مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي:

المدير هو الشخص الذي يقوم بتوجيه قوى المدرسة نحو تطوير الإستراتيجيات واتخاذ القرارات باستخدام أسلوب تفكيري إبداعي ابتكاري يسعى إلى تحسين نوعية وأسلوب الخدمة المقدمة للطلاب، وتفعيل نقاط القوة، ومعرفة نقاط الضعف لتقويمها (الشهري، ٢٠١٠م: ٦٧).

الدراسات السابقة:

ولأهمية التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم قامت العديد من الدراسات بتناوله من عدة اتجاهات:

- فقد هدفت دراسة آل مسلط (٢٠١٨) إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات تطبيقه في جامعة تبوك، وذلك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والوقوف على أهم متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، استخدم الباحث التحليل البيئي وتحديد البدائل الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها أن واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك جاء بشكل عام بدرجة متوسطة في أبعاد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك، تعزى لم تغير طبيعة العمل الإداري.
- بينما هدفت دراسة بني خالد (٢٠١٨) إلى التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي في بيئة جامعية أخرى -الجامعات الأردنية- بالإضافة إلى معرفة أي من الجامعات (الحكومية أو الخاصة) تتبنى التخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل من خلال تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الرسالة الأهداف التحليل البيئي)، استخدم المنهج الوصفي، وصلت الدراسة إلى النتائج عدة ومنها: أن مستوى التخطيط في الجامعات الخاصة لجميع مجالات التخطيط الاستراتيجي كان بدرجة مرتفعة وذات دلالة إحصائية لجميع المجالات، وأن مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الرسمية كان بدرجة متوسطة لجميع المجالات التخطيط الاستراتيجي.
- وكانت دراسة عبيد (٢٠١٧) قد هدفت - أيضاً - إلى معرفة واقع تطبيق الحاكمية والتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن واقع إدارة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي والبحث العلمي الأردني، واستخدمت منهج البحث المسحي التطويري، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، وأيضاً يجب أن يشارك صياغة أهداف الوزارة الإستراتيجية جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، وضرورة تدريب العاملين على مهارات التخطيط الإستراتيجي، وكيفية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها لما له من أثر في أداء العاملين للوصول إلى تحقيق الأهداف العامة والخاصة.
- وإذا كانت الدراسات السابقة قد تناولت التخطيط الاستراتيجي في المرحلة الجامعية فإن دراسة التويجري (٢٠١٧) قد هدفت التعرف على درجة امتلاك وممارسة مديري مدارس مكتب التعليم بالروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، التعرف على معوقات للإدارة الإستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التعليم بالروابي بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مديري مدارس مكتب التعليم بالروابي بمدينة الرياض يمتلكون أنماط الإدارة الإستراتيجية بدرجة متوسطة، وكان أبرز الأنماط التعامل بمرونة مع العاملين بالمدرسة وفقاً لمبدأ الاحترام المتبادل، ووجود معوقات بدرجة متوسطة من أبرزها اختلال النشاط التعليمي داخل المدرسة بسبب الإجازات والندب والنقل والغياب والتأخر عن الدوام الصباحي.
- أما دراسة الشثري (٢٠١٦) فقد هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية وذلك من خلال الكشف عن متطلباته لتحسين القدرة التنافسية للجامعات وكذلك لمعرفة التحديات التي تواجهها والتي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية للجامعات السعودية واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل إلى نتائج منها: أن من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية ضرورة توافر الاعتمادات المادية واللزامية لعملية التخطيط الاستراتيجي، وسرعة التغيرات الكمية والنوعية في البيئة الداخلية للجامعات السعودية.
- بينما دراسة العجمي (٢٠١٦) قامت بالتعرف على مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم وأهدافه ومراحلته ومجالاته، ومعرفة واقع دور مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم من وجهة نظر عينة الدراسة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج منها: عدم التزام مدير المدرسة الثانوية بالجدول الزمني في الخطة الإستراتيجية التي يضعها لتحقيق الأهداف، كما أنه لا يضع أهدافاً إستراتيجية فعالة لتطوير الأداء المهني للمعلمين في ضوء التخطيط الاستراتيجي، ولا يتابع باهتمام تنفيذ الخطة ولا يقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر في عملية التطوير، كما أنه ليس لديه الرؤية الواضحة في تحديد التوجهات المستقبلية لبرامج تنمية مهارات المعلمين.

- أما دراسة أحمد (٢٠١٥) فقد تناولت التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالسودان والتركيز على جامعة الخرطوم، وتناولت مفهوم التخطيط الإستراتيجي وثقافته ومراحل التخطيط ومحاور تحسين الأداء، وتحقيق الجودة والاعتماد، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: وجود قصور شديد في توافر التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالسودان، وافتقاره للسمات والأسس والمعايير السليمة لتبني الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف.
- كما هدفت دراسة أبي نصيب (٢٠١٣) إلى التعرف على كيفية استخدام آليات تطبيق التخطيط الإستراتيجي والمشاكل الناجمة عن التطبيق غير السليم للتخطيط الإستراتيجي على الرغم من إدراك العديد من المدراء والعاملين بالمؤسسات التعليمية والإدارية بأهمية التخطيط الإستراتيجي واستخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها: أن العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الإستراتيجي، وعدم وجود ربط بين التخطيط الإستراتيجي واحتياجات العاملين.
- وقامت دراسة القرني (٢٠١٢) بالتعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لمدير المدرسة والإدارة ومدى اهتمام مدير المدرسة بمتطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي، واستخدم الباحث التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وكان من أهم النتائج أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يساعد في نمو وتطور المدرسة، وأن هناك اهتماماً بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- وهدفت دراسة يونس (٢٠٠٩) إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٥١) مشرفاً ومشرفة وأما عينة الدراسة فقد بلغت (١٠٠) مشرف ومشرفة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة كانت متوسطة، كما أن درجة وجود معوقات توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة جاءت أيضاً متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متوسط تقديرات المشرفين التربويين لدرجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية.
- كما استهدفت دراسة سكيك (٢٠٠٨) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة، ووضع مقترحات قد تساهم في تنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الإستراتيجي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (٥٨) فقرة، طبقتها على مجتمع الدراسة المكون من (١١٧) مدير مدرسة ومديرة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارات: صياغة رسالة المدرسة، صياغة رؤية المدرسة تحليل البيئة الداخلية كانت عالية جداً، أما درجة ممارسته لمهارة تحليل البيئة الخارجة فقد كانت عالية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بصياغة الرسالة وتحليل البيئة الداخلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بصياغة الرسالة وتحليل البيئة الداخلية تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بصياغة الرؤية وتحليل البيئة الخارجية تعزى لمتغير الجنس.
- كما قام نور الدين (٢٠٠٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة عدد فقراتها (٦٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات، طبقها على عينة بلغت (١٢٢) مديراً ومديرة وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة حيث بلغ الوزن النسبي لدرجة التأييد (٧٨٤,٤٧) أي درجة عالية. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات الدراسة وهي الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.
- أما دراسة السرحاني (٢٠٠٧) فقد هدفت إلى التعرف على واقع كفاية التخطيط: أهمية واستخداماً، لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية في المجالات التالية: مجال النمو المهني للمعلمين، مجال المقرر الدراسي، مجال التقويم والقياس، ومجال البحوث والدراسات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مناطق تبوك والجوف والحدود الشمالية والبالغ عددهم (١٨٤) مشرفاً تربوياً. وقد بينت الدراسة أن أهمية كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في مجال النمو المهني للمعلمين كانت عالية جداً وأن استخدامهم لها كان عالياً، كما أن أهمية التخطيط لدى المشرف التربوي في مجال المقرر الدراسي كانت عالية وأن استخدامهم لها كان عالياً، كما أن أهمية كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في مجال التقويم والقياس كانت بدرجة عالية جداً وأن استخدامهم لها كان عالياً. كما دلت النتائج على أن أهمية كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في مجال البحوث والدراسات كانت عالية بينما كان استخدامها متوسطاً وأما أهمية كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في مجال النمو الذاتي كانت عالية جداً وأن استخدامها من قبل المشرفين كانت عالية.
- بينما هدفت دراسة ديفيز (Davies, 2007) إلى التأكيد على أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المدارس، كما تؤكد على أهمية وجود طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث

وضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي الذي يجمل الأنشطة الكثيرة في عدد محدد من المجالات الإستراتيجية تتمحور حول الغرض الأساسي للمدرسة وهو مخرجات التعليم وعمليات التعليم والتعلم، ثم الترتيبات الإدارية، وكل ذلك يقع ضمن إطار زمني محدد، وفيما يتعلق بالقيادة في المدارس، فإن التخطيط الإستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي مع إعادة التركيز على الأهداف السنوية، والحكم عليها إما بالنجاح أو الفشل.

- كما قامت دراسة العويسي (٢٠٠٣) بالتعرف على عناصر الإدارة الإستراتيجية، وتوضيح العلاقة الطردية بين الرؤية الإدارية الإستراتيجية، والفعالية في العمل داخل المؤسسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم عرض عناصر الإدارة الإستراتيجية، وتحديد الموارد اللازمة للتخطيط، وتحديد مجالات الأنشطة، وطبقت هذه الدراسة في الأردن، وتوصلت إلى أن الإدارة الناجحة وراء نجاح المدرسة في أدائها، وعلى مدير المدرسة أن يأخذ بزمام المبادرة وأن يمتلك المهارات التحليلية، لتحديد ما يرغب مدرسته أن تكون عليه في المستقبل، وأن التغيير والتحول الذي يحدث في عالمنا المعاصر يفرض على مدير المدرسة أن يكون قادراً على استعمال الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التحديات، وأهمها الإدارة الإستراتيجية للعمل المدرسي، وأنه يمكن أن يكون لكل مدير أساليبه الخاصة التي تضمن دوافع العمل، وتوفر مناخ وثقافة التغيير.
 - بينما أكدت دراسة بل (Bell, 2002) على أن التخطيط الإستراتيجي في مجال التخطيط للتطوير المدرسي أصبح هو المنحى المهيمن على الإدارة المدرسية في المدارس الإنجليزية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث خلصت الدراسة إلى أن النموذج الجديد للتخطيط الإستراتيجي قد استنبط من النماذج الأولى للتخطيط التي كان لها نقاط ضعف ملازمة، إلى الحد الذي لم يستطع فيه التخطيط للتطوير المدرسي الإسهام في فعالية إدارة المدرسة، وأوضحت الدراسة أن تطور التخطيط لتحسين المدارس تم اختباره، كما تم تحليل نقاط القوة والضعف، وتحليل بعض النماذج التطبيقية للإدارة المدرسية والقيادة، مع الأخذ بعين الاعتبار شرعية وفعالية أخذ المدارس منحىً بديلاً للتخطيط في المدارس، ومنحى أكثر مرونة للمدرسة، مؤسساً على تخطيط زمني أقصر، مع تطور القواعد التي تسهل الإحاطة بظرف المدرسة وبيئتها الخارجية.
 - كما قامت دراسة الجندي (١٩٩٩) بالتعرف على أسلوب التخطيط الإستراتيجي وإمكانية الإفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك بتناولها لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وفق أسلوب تحليلي يكشف عن أهدافه، ومشكلات تطبيقه، والمقومات اللازمة لفعالته عند استخدامه في المجال التعليمي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: يساعد التخطيط الإستراتيجي قيادة المنظمة على تنمية روح المسؤولية تجاه المنظمة، كما أنه يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا، كما يمكن من زيادة القدرة على الاتصال بالمجموعات المختلفة، على اعتبار أنه أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية.
 - كما قام كوهين (Cohen, 1999) بدراسة هدفت إلى الإجابة عما إذا كانت خطة مديري المدارس بشكلها الحالي، تنفذ السياسة العامة الإستراتيجية للمنطقة التعليمية، ومدى مناسبتها للنموذج العالمي للتخطيط واستجابتها للحاجات المحلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبتها لموضوع الدراسة، كما استخدم المقابلة الشخصية وبطاقة تحليل المحتوى كأداتين للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق باتجاهات المديرين والمديرات نحو تنظيم الإدارة المدرسية.
- وبعد أن استعرض الباحث العديد من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي تناولت واقع التخطيط الإستراتيجي تبين أن الدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات السابقة في بعض الجوانب التالية:
- تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
 - ركزت بعض الدراسات السابقة على واقع التخطيط الإستراتيجي ومتطلبات تطبيقه في جامعة تبوك مثل دراسة آل مسلط (٢٠١٨)، وواقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية مثل دراسة بني خالد (٢٠١٨)، وواقع تطبيق الحاكمية والتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي في الأردن مثل دراسة عبيد (٢٠١٧)، وواقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التعليم بالروابي مثل دراسة التويجري (٢٠١٧)، وواقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية مثل دراسة الشثري (٢٠١٦)، وأهمية التخطيط الإستراتيجي في التعليم مثل دراسة العجبي (٢٠١٦) وواقع التخطيط الإستراتيجي مثل دراسة أحمد (٢٠١٥) تطبيق التخطيط الإستراتيجي مثل دراسة العويسي (٢٠٠٣) التي درست عناصره الإدارية لتوضيح العلاقة الطردية بين الرؤية والإدارة، ودراسة القرني (٢٠١٢) التي درست مدى معرفة مديري المدارس لمفهوم التخطيط الإستراتيجي ومدى اهتمامهم به، ودراسة أبي نصيب (٢٠١٣) استخدمت آليات التطبيق التخطيط الإستراتيجي، ودراسة الجندي (١٩٩٩) التي درست أسلوب التخطيط الإستراتيجي وإمكاناته، ودراسة ديفيز (٢٠٠٧) الذي أكد أن التخطيط التعليمي لم يعد يفيد المدارس، ودراسة بل (٢٠٠٢) أوضحت أن التخطيط الإستراتيجي أصبح هو المهيمن على الإدارة المدرسية.
 - ربطت بعض الدراسات بين التخطيط الإستراتيجي وواقع التخطيط، وواقع أداء مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت ومفهوم التخطيط لمدير المدرسة ومتطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي كدراسة القرني (٢٠١٢)، ودراسة آل مسلط (٢٠١٨) ودراسة التويجري (٢٠١٧).
 - هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي كما في دراسة آل مسلط (٢٠١٨)، ودراسة بني خالد (٢٠١٨)، ودراسة عبيد (٢٠١٧)، ودراسة التويجري (٢٠١٧)، ودراسة الشثري (٢٠١٦)، ودراسة العجبي (٢٠١٦).

وقد خلصت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور المدرسة.
- وعدم وجود ربط بين التخطيط الإستراتيجية واحتياجات العاملين.
- وجود صعوبات تعيق عملية التخطيط الإستراتيجي ومن أهمها كثرة الأعباء الملقاة على عاتق قائد المدرسة.
- قصور المعرفة النظرية حول مفاهيم التخطيط الإستراتيجي ومدخله ونماذجه.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي في شركات ومؤسسات غير تعليمية، وكما تختلف مع الدراسات التي تناولت مؤسسات التعليم العالي، كما تختلف معها في عينة الدراسة، والبيئة المطبقة فيها. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الاستبانة وبنائها وفي اختيار منهج الدراسة.
- استفادت الدراسة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- كما استفادة الدراسة في عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة.

إجراءات الدراسة:

أولاً: منهجية البحث:

يشتمل هذا القسم من البحث على الإجراءات التي قام بها الباحث بهدف الوصول إلى نتائج تخدم الأهداف التي يحاول هذا البحث تحقيقها، وقد اشتملت تلك الإجراءات على تحديد منهج البحث العلمي المتبع، والمجتمع الذي طبقت عليه الدراسة، وإجراءات إعداد تصميم استبانة البحث وكيفية تطبيقها، والكيفية التي نفذ بها البحث، إضافة إلى التحقق من صدق وثبات استبانة البحث، والأساليب الإحصائية الوصفية التي قام الباحث باستخدامها في تحليل وتفسير ومناقشة نتائج فرضيات البحث. هذا ويمكن تفصيل إجراءات البحث كما يلي:

ثانياً: إجراءات البحث:

يهدف دراسة " واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالمدارس الابتدائية قطاع العرضيتين بإدارة تعليم القنفذة في ضوء " سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية "، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يقصد به " صفة البحث التي تستهدف الوصف الكمي والكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر المترابطة معاً من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة، مما يجعل الظاهرة أو الظواهر محل البحث واضحة بدرجة يسهل معها تحديد المشكلة تحديداً واقعياً تمهيداً لاختيار الفروض والتساؤلات حولها (الأشعري، ٢٠١٣: ١١٨).

ثالثاً: مصادر بيانات البحث:

اعتمد الباحث في هذا الجانب على مصدرين هما:

١. المصادر الثانوية: والذي اعتمد فيه الباحث على الكتب والدوريات العلمية والتي تناولت في حيثياتها ومحتواها النظري تطبيق التخطيط الإستراتيجي، إضافة لذلك الرجوع إلى التقارير والندوات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

٢. الأسلوب الميداني (الاستبانة): واعتمد على المسح الميداني لأخذ آراء عينة البحث حول وجهة نظرها فيما يتعلق بواقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالمدارس الابتدائية قطاع العرضيتين بإدارة تعليم القنفذة في ضوء " سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية "، وذلك عن طريق أخذ عينة ملائمة بواسطة استبانة تضمنت واشتملت على أبعاد البحث الأساسية وقد صممها الباحث خصيصاً لهذا الغرض.

• مجتمع البحث: يقصد بالمجتمع " الكل الذي يمثل الأصل تمثيلاً كاملاً بجميع طبقاته وشرائحه وخصائصه وبشكل موحد يعكس الإطار العام لوجوده سواء أكان ذلك من الأحياء الأرضية أو الجوية أو المائية في مكان محدد ووقت محدد أيضاً يمكن دراسته دراسة شاملة نسبياً أو جزئية، إلا إذا كان المجتمع صغيراً فإنه يمكن التحكم في حجمه من أجل الوصول إلى نتيجة معينة". (الأشعري، ٢٠١٦: ٣٥)، هذا ويتكون مجتمع البحث الحالي من جميع مديري المدارس الابتدائية قطاع العرضيتين بإدارة تعليم القنفذة والمستهدفين بالبحث والذين يبلغ عددهم (٧٠) مديراً والذين هم على رأس العمل خلال فترة تطبيق هذا البحث للعام ٢٠١٩ م.

• عينة البحث: بما أن أسلوب المسح الشامل يحتاج إلى وقت وجهد، واختصاراً لذلك فقد عمد الباحث إلى أخذ عينة ملائمة وذلك من خلال توزيع الاستبانة إلكترونياً على مجتمع البحث، حيث تم استلام (٦٣) رداً من مجتمع البحث وهي التي خضعت لبياناتها إلى ترميزها بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصاراً بـ (SPSS) ومن ثم تحليلها وتفسير نتائجها بهدف الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق الأهداف التي يسعى إلى بلوغها.

١. خصائص مجتمع البحث:

وتم فيه حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات وآراء عينة البحث المستهدفة، وهو ما توضحه الجدول التالي:

جدول (١): يوضح التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة البحث

المؤهل العلمي	العدد	%
بكالوريوس تربوي	٥٧	٩٠,٥
دراسات عليا	٦	٩,٥
المجموع	٦٣	١٠٠
الخبرة العملية	العدد	%
أقل من ٥ سنوات	٥	٧,٩
من 5 سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٣٣	٥٢,٤
من ١٥ سنة فأكثر	٢٥	٣٩,٧
المجموع	٦٣	١٠٠
البرامج التدريبية	العدد	%
برامج تدريبية أقل من فصل دراسي لعدة أيام أو أسابيع أو شهر متفرقة	١٠	١٥,٩
برامج تدريبية لفصل دراسي أو أكثر في إحدى الكليات أو الجامعات	٥١	٨١,٠
لم تلتق أي برنامج تدريبي في الإدارة المدرسية	٢	٣,٢
المجموع	٦٣	١٠٠

باستقراء المؤشرات الإحصائية للتكرارات والنسب المئوية بالجدول (١)، يتضح فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية لعينة البحث، أن (٩٠,٥٪) من المعلمين بالمدارس الابتدائية قطاع العرضيتين من حملة مؤهل البكالوريوس التربوي، بينما (٩,٥٪) من حملة مؤهلات الدراسات العليا. وأما فيما يتعلق بسنوات الخبرة للمعلمين، يتضح أن أكثر من نصف عينة المعلمين (٥٢,٤٪) تتراوح خبرتهم بين ٥ إلى أقل من ١٥ سنة بينما نجد أن (٣٩,٧٪) خبرتهم من ١٥ سنة فأكثر وأن (٧,٩٪) من المعلمين خبرتهم أقل من ٥ سنوات. وأما فيما يخص البرامج التدريبية فتؤكد المؤشرات الإحصائية أن (٨١٪) من المعلمين حصلوا على برامج تدريبية لفصل دراسي أو أكثر في إحدى الكليات أو الجامعات، (١٥,٩٪) حصلوا على برامج تدريبية أقل من فصل دراسي لعدة أيام أو أسابيع أو شهر متفرقة، وأما الذين لم يتلقوا أي برنامج تدريبي في الإدارة المدرسية فإن نسبتهم لا تتعدى (٣,٢٪) من إجمالي المعلمين بالمدارس الابتدائية قطاع العرضيتين.

رابعاً: استبانة البحث:

لتطوير وبناء استبانة البحث، عمد الباحث إلى اتباع الخطوات التالية

١. دراسة الأطر النظرية ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بأبعاد البحث.
 ٢. الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي في الجوانب التربوية.
 ٣. البحث في قواعد المعلومات من خلال شبكة الانترنت حول التخطيط الاستراتيجي.
 ٤. تم عرض الاستبانة في صيغتها الأولية على (١٠) من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة التربوية، وقد أبدوا ملاحظاتهم وقدموا تصويباتهم والتي كان لها الأثر المباشر في بناء الاستبانة وصياغة عباراتها ومحاورها.
- مكونات الاستبانة: اشتملت استبانة البحث على قسمين رئيسيين هما:
١. القسم الأول: وتضمن (٣) متغيرات ديموغرافية وهي: (المؤهل العلمي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، البرامج التدريبية التي تم الحصول عليها في مجال الإدارة المدرسية).
 ٢. القسم الثاني: أبعاد الاستبانة وهي:

- البعد الأول: إمام قادة المدارس بالتخطيط الاستراتيجي، ويتكون من (٨) عبارات.
 - البعد الثاني: وضوح الرؤية والرسالة والأهداف في الخطط الاستراتيجية للمدرسة بمحافظلة القنفذة، ويتكون من (١٠) عبارات.
 - البعد الثالث: اهتمام مديري المدارس بمتطلبات الخطة الاستراتيجية، ويتكون من (٩) عبارات.
 - البعد الثالث: ملائمة بيئة المدارس لتطبيق الخطة الاستراتيجية في ضوء سياسة التعليم ويتكون من (١٢) عبارات.
- وقد صمم الباحث فئات الاستجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهو (لا أوافق بشدة = ١، أوافق = ٢، محايد = ٣، أوافق = ٤، أوافق بشدة = ٥)، ولتحديد فئات متوسطات استجابة عينة البحث، فقد تم حساب مدى المقياس والذي يساوي (٥ - ١ = ٤)، وبقسمة مدى المقياس على أعلى استجابة فقد تم التوصل إلى فئات المتوسطات الحسابية التالية:

جدول (٢): المتوسطات الحسابية لفئات مقياس استبانة البحث

الدرجة	المتوسط المرجح	درجة الموافقة	م
ضعيفة جداً	من ١ إلى ١,٧٩	لا أوافق بشدة/ ضعيفة جداً	١
ضعيفة	من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩	لا أوافق/ ضعيفة	٢
متوسطة	من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩	محايد/ متوسطة	٣
كبيرة	من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩	أوافق/ كبيرة	٤
كبيرة جداً	من ٤,٢٠ إلى ٥	أوافق بشدة/ كبيرة جداً	٥

المؤشرات السيكومترية لاستبانة البحث، وتتضمن الخطوات التالية:

خامساً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

- عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولى على عشرة محكمين متخصصين في الإدارة التربوية بهدف التأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل عبارة وسلامة صياغتها اللفظية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله. حيث أبدوا ملاحظاتهم وتصويباتهم من حذف وتعديل لفظي ولغوي لعبارة أبعاد ومحاور الاستبانة.
- قام الباحث بتعديل ما يلزم من تصويبات بالحذف والتعديل لبعض الفقرات وإعادة صياغة بعضها لغوياً استناداً إلى ما تم التنويه به من جانب السادة المحكمين.

سادساً: صدق الاتساق الداخلي لبيرسون

للتأكد من مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لبيرسون ومدى ترابط مضمون كل عبارة بالمفهوم العام للبعد الذي تنتمي إليه، لجأ الباحث إلى حساب مؤشرات ارتباط بيرسون بين درجة عبارة مع كل درجة بعدها ومن ثم إيجاد درجة الاتساق الداخلي بين درجة كل بعد مع الاستبانة ككل، والنتائج تتضمنها الجداول التالية:

جدول (٣): يوضح الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

الارتباط	العبارة	البعد الرابع: ملائمة بيئة المدارس لتطبيق الخطة الاستراتيجية في ضوء سياسة التعليم	الارتباط	العبارة	البعد الثالث: اهتمام مديري المدارس بمتطلبات الخطة الاستراتيجية	الارتباط	العبارة	البعد الثاني: وضوح الرؤية والرسالة والأهداف في الخطط الاستراتيجية للمدرسة	الارتباط	العبارة	البعد الأول: إلمام قادة المدارس بالتخطيط الاستراتيجي
**٠,٩٠	١		**٠,٧٤	١		**٠,٨٧	١		**٠,٧١	١	
**٠,٩٣	٢		**٠,٧٩	٢		**٠,٨٥	٢		**٠,٨٧	٢	
**٠,٨٨	٣		**٠,٨٥	٣		**٠,٥٥	٣		**٠,٧٩	٣	
**٠,٨٤	٤		**٠,٩٦	٤		**٠,٨٢	٤		**٠,٧٦	٤	
**٠,٩٥	٥		**٠,٨٩	٥		**٠,٨٨	٥		**٠,٧٣	٥	
**٠,٩٢	٦		**٠,٩٤	٦		**٠,٧٨	٦		**٠,٨١	٦	
**٠,٩٢	٧		**٠,٨٠	٧		**٠,٨٨	٧		**٠,٧٣	٧	
**٠,٩١	٨		**٠,٨٤	٨		**٠,٩٢	٨		**٠,٧١	٨	
**٠,٩٠	٩		**٠,٩٤	٩		**٠,٩١	٩				
**٠,٩١	١٠					**٠,٨٥	١٠				
**٠,٦٥	١١										
**٠,٧٦	١٢										

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

باستقراء المؤشرات الإحصائية لمعاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالجدول (٣)، يتضح أن معاملات الارتباط للبعد الأول تتراوح بين (**٠,٧١ إلى **٠,٨٧) وعلى نطاق البعد الثاني بين (**٠,٥٥ إلى **٠,٩٢) وعلى نطاق البعد الثالث بين (**٠,٧٤ إلى **٠,٩٦) وعلى نطاق البعد الرابع بين (**٠,٦٥ إلى **٠,٩٥) وهي جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) (**). مما يؤكد أن عبارات أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه وتتسق بالمفهوم العام للبعد الذي تنتمي إليه.

جدول (٤): يوضح الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

م	مضمون البعد	الارتباط بالاستبانة
١	إلمام قادة المدارس بالتخطيط الاستراتيجي	**٠,٨٦
٢	وضوح الرؤية والرسالة والأهداف في الخطط الاستراتيجية للمدرسة	**٠,٩١
٣	اهتمام مديري المدارس بمتطلبات الخطة الاستراتيجية	**٠,٩٤
٤	ملائمة بيئة المدارس لتطبيق الخطة الاستراتيجية في ضوء سياسة التعليم	**٠,٩٥

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

بالمثل، باستقراء المؤشرات الإحصائية لمعاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة بالجدول (٤)، يتضح أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة تتراوح بين (٠,٨٦** إلى ٠,٩٥**) وهي جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) (**). مما يؤكد أن أبعاد استبانة البحث أيضاً صادقة لما وضعت لقياسه وتتسق بالمفهوم العام للاستبانة.

جدول (٥): يوضح الصدق العاملي مع التدوير المتعامد Varimax لاستبانة البحث

العامل	الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر	النسبة التراكمية
١	٩,٩٦٤	٢٥,٥٤٩	٢٥,٤٧٩
٢	٩,٢٩٤	٢٣,٨٣٠	٤٩,٣٧٩
٣	٤,٣٨٢	١١,٢٣٧	٦٠,٦١٦
٤	٤,٠٠٩	١٠,٢٧٩	٧٠,٨٩٥
٥	٣,٤٩٦	٨,٩٦٥	٧٩,٨٦٠
٦	١,٨٧٥	٤,٨٠٧	٨٤,٦٦٧

للتأكد من الصدق العاملي للمكونات الأساسية لاستبانة البحث، عمد الباحث إلى إجراء التحليل العاملي الاستكشافي مع التدوير المتعامد لفارماكس، حيث يتضح من مؤشرات التحليل العاملي وجود (٦) عوامل تتراوح جذورها الكامنة بين (٩,٩٦٤ إلى ١,٨٧٥) وهي تفسر بصورة إجمالية (٨٤,٦٦٧٪) من التباين الكلي لآراء عينة البحث، وهي نسبة مرتفعة من نسبة التباين المستخلص من عينة البحث مما يدل على أن استبانة البحث صادقة لما وضعت لقياسه.

سابعاً: مؤشرات الثبات α كرونباخ:

للتحقق من ثبات عبارات محاور وأبعاد استبانة البحث، عمد الباحث إلى حساب مؤشرات α كرونباخ، والذي يقصد به "إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الاستبانة على نفس أفراد المجتمع بعد فترة من الزمن، كما يشير إلى أي درجة يعطى المقياس أو الاستبانة قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها" (السبيعي، ٢٠١٠ م: ١٦٨). هذا والجدول التالي يتضمن أهم مؤشرات ثبات أبعاد استبانة البحث:

جدول (٦): يوضح مؤشرات α كرونباخ للأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لاستبانة البحث

م	مضمون البعد	عدد العبارات	α كرونباخ
١	إلمام قادة المدارس بالتخطيط الاستراتيجي	٨	٠,٨٩
٢	وضوح الرؤية والرسالة والأهداف في الخطط الإستراتيجية للمدرسة	١٠	٠,٩٥
٣	اهتمام مديري المدارس بمتطلبات الخطة الإستراتيجية	٩	٠,٩٥
٤	ملائمة بيئة المدارس لتطبيق الخطة الإستراتيجية في ضوء سياسة التعليم	١٢	٠,٩٧
	الدرجة الكلية للاستبانة	٣٩	٠,٩٨

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (٦) أن جميع قيم ألفا كرونباخ على نطاق الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة $> ٠,٦٠$ ، مما يؤكد ثبات ووضوح مضمون أبعاد الاستبانة لدى عينة البحث، حيث ذكر جودة محفوظ (٢٠٠٩: ٤٣) أن الثبات يكون موثوقاً به إذا كانت قيمته $\leq ٠,٦٠$.

ثامناً: أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، والتي تتضمن ما يلي:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع البحث.
٢. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد البحث تجاه كل عبارة وبعد، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب درجة أهمية كل بعد وفقاً لمتوسطات استجابة عينة البحث.
٣. الوزن النسبي المرجع لتحديد نسبة مجتمع البحث والتي تؤيد درجة ممارسة العبارة.
٤. الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، ولكل بعد من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد مجتمع البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
٥. معامل الارتباط بيرسون، لقياس صدق الاتساق الداخلي.
٦. التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الأساسية
٧. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة البحث.

التحليل والنتائج الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من البحث على النتائج الإحصائية من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية ووزن نسبي لعبارات أبعاد البحث بهدف الإجابة على تساؤلات البحث التالية:

أولاً: تساؤلات البحث:

١. ما مدى معرفة مديري المدارس بالتخطيط الاستراتيجي؟
 ٢. ما مدى وضوح الرسالة والأهداف والرؤية في الخطط الاستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة؟
 ٣. ما مدى اهتمام مديرو المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية؟
 ٤. ما مدى ملائمة بيئة المدارس لتطبيق الخطة الاستراتيجية في ضوء سياسة التعليم؟
- وللاجابة عن تساؤلات البحث أعلاه، عمد الباحث إلى حساب الإحصاءات الوصفية من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية وأوزان نسبية واختبار معنوية (ت) للمتوسط الفرضي (٣,٤٠) (درجة كبيرة) مقابل متوسط كل عبارة على نطاق كل بعد ومن ثم المتوسط العام للبعد، والنتائج كانت على النحو التالي:

نتائج التساؤل الأول: والذي ينص على " ما مدى معرفة مديري المدارس بالتخطيط الاستراتيجي؟"

جدول (٧): يوضح المتوسط المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعنوية اختبار (ت) مدى معرفة مديري المدارس بالتخطيط

الإستراتيجي بالمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة

م	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الدلالة	درجة المعرفة	ترتيب الأهمية
١-	تهتم إدارة المدرسة بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الإستراتيجي.	٤,٧٩	٠,٤١	٠,٩٦	٢٧,١٢	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٣
٢-	يعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي واضحاً لدى القائمين على إدارة المدرسة.	٤,٥٦	٠,٦٩	٠,٩١	١٣,٢٨	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٧
٣-	يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.	٤,٥٦	٠,٦٤	٠,٩١	١٤,٢٩	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٦
٤-	يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزاً على التفكير الربح دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر.	٤,٥١	٠,٧٦	٠,٩٠	١١,٥٨	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٨
٥-	التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.	٤,٨٤	٠,٣٧	٠,٩٧	٣١,٠٦	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	١
٦-	تنمية روح المنافسة بين المدرسة.	٤,٧٥	٠,٥٤	٠,٩٥	١٩,٨٦	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٤
٧-	لدي قناعة بأن التخطيط الإستراتيجي يساعد في نمو تطوير المدرسة.	٤,٨١	٠,٤٠	٠,٩٦	٢٧,٨٠	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٢
٨-	أعتقد أن التخطيط الإستراتيجي يدعم أداء العاملين في تحسين العملية التعليمية بالمدرسة.	٤,٧٣	٠,٥٢	٠,٩٥	٢٠,٥٢	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٥
	المتوسط العام	٤,٦٩	٠,٥٤	٠,٩٤	٢٧,١٢	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	

درجة الحرية = ٦٢ - ١ - ٦٣ = ٦٢

باستقراء المؤشرات الإحصائية للجدول رقم (٧) تتضح النتائج التالية:

- أن المتوسطات الحسابية لمدى معرفة مديري المدارس بالتخطيط الإستراتيجي تتراوح بين (٤,٥١ إلى ٤,٨٤ من ٥) وهي جميعها تنحصر قيمها في فئة المتوسط الحسابي الخامسة (٤,٢٠ إلى ٥)، مما يؤكد من وجهة نظر مجتمع البحث أن مدى معرفة مديري المدارس بالتخطيط الإستراتيجي تعتبر كبيرة جداً وبدلالة إحصائية ($0.05 > 0.000$)، مما يشير إلى الدرجة العالية والكبيرة جداً التي يتصفون بها في مجال التخطيط الإستراتيجي بالمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة.
- إن أكثر ثلاثة عبارات لمدى معرفة مديري المدارس بالتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر عينة البحث تمثلت في العبارة "٥" التعاون والعمل بروح الفريق الواحد" والعبارة "٧" لدي قناعة بأن التخطيط الإستراتيجي يساعد في نمو تطوير المدرسة" والعبارة "١" تهتم إدارة المدرسة بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الإستراتيجي، بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٤,٧٩ إلى ٤,٨٤ من ٥) ونسبة تأكيد تراوحت بين (٩٦٪ إلى ٩٧٪) من إجمالي عينة البحث المستطلعة.
- إن أدنى ثلاث عبارات في درجة الإمام بالدرجة الكبيرة جداً تتمثل في العبارة "٨" أعتقد أن التخطيط الإستراتيجي يدعم أداء العاملين في تحسين العملية التعليمية بالمدرسة" والعبارة "٣" يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة"، والعبارة "٢" يعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي واضحاً لدى القائمين على إدارة المدرسة"، بمتوسطات حسابية

تراوحت بين (٤,٥٦ إلى ٤,٧٣ من ٥) مع نسبة تأكيد (٩١٪ إلى ٩٥٪) من إجمالي عينة البحث. كما يتضح من مؤشرات المتوسط العام والذي بلغ (٤,٦٩ من ٥) وانحراف معياري قدره (٠,٥٤). مع نسبة تأكيد بلغت (٩٤٪) من إجمالي عينة البحث، وهي نتيجة تشير إلى أن مدى معرفة مديري المدارس بالتخطيط الاستراتيجي بالمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة تنصف بالدرجة الكبيرة جداً وهي درجة إمام معنوية ودالة إحصائياً بناءً على قيمة (ت = ٢٧,١٢) مع مستوى معنوية بلغ (٠,٠٠٠ > ٠,٠٥). ويعزو الباحث معرفة مديري المدارس بالتخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة جداً، لعلمهم وإلمامهم بأهميته في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة بمدارسهم، كما أنهم يدركون أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً محورياً في تحديد التوجهات المستقبلية بالمدارس، وفي تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر في العمل المدرسي، وعلى اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي، ومساعدته في وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات المدرسة ومواردها المتاحة بهدف الوصول بالمدرسة إلى مستوى عال نحو تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، أضف إلى ذلك العمل على ضمان إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المدرسة نحو الطلاب والبيئة والمجتمع، مع التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها، ووضع إدارة المدرسة في موقع نشط و متميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم، مع تطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المدرسة، وهي نتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسة أحمد (٢٠١٥)، ودراسة عبيد (٢٠١٧)، ودراسة التويجري (٢٠١٧)، ودراسة أبي نصيب (٢٠١٣)، ودراسة العويبي (٢٠٠٣)، ودراسة الجندي (١٩٩٩).

نتائج التساؤل الثاني: والذي ينص على " ما مدى وضوح الرسالة والأهداف والرؤية في الخطط الاستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة؟

وبالمثل للإجابة على هذا التساؤل، عمد الباحث إلى حساب الإحصاءات الوصفية من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية وأوزان نسبية واختبار معنوية (ت) للمتوسط الفرضي (٣,٤٠) (درجة كبيرة) مقابل متوسط كل عبارة على نطاق كل بعد ومن ثم المتوسط العام للبعد، والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

جدول (٨): يوضح المتوسط المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعنوية اختبار (ت) ومدى وضوح الرسالة والأهداف والرؤية في

الخطط الاستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة

م	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الدلالة	درجة الوضوح	ترتيب الأهمية
١	رؤية ورسالة المدرسة واضحة لدى العاملين.	٤,٧٩	٠,٥١	٠,٩٦	٢١,٥٦	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٢
٢	تضع المدرسة أهدافها في ضوء خطة واضحة.	٤,٧١	٠,٥٨	٠,٩٤	١٧,٩٩	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٥
٣	تتضمن الخطة الاستراتيجية للمدرسة أهدافاً تدعم القيم الأخلاقية.	٤,٨٣	٠,٤٢	٠,٩٧	٢٦,٧٦	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	١
٤	تحقق المدرسة أهداف سياسة التعليم بدرجة مناسبة.	٤,٧٦	٠,٤٧	٠,٩٥	٢٣,٢٣	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٣
٥	تعمل المدرسة وفق رؤية واضحة للتطوير ثم تستثمر نقاط القوة وتعالج نقاط الضعف.	٤,٦٨	٠,٦٧	٠,٩٤	١٥,٢٤	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٨
٦	تلتزم المدرسة بتطبيق برامج الخطة وفق الجدول الزمني لتحقيق أهدافها.	٤,٦٠	٠,٧٣	٠,٩٢	١٣,٠٧	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	١٠
٧	الرؤية الاستراتيجية هي الغاية الكبرى التي ترغبها المدرسة للوصول إليها وتنبثق منها الغايات والأهداف.	٤,٦٨	٠,٥٠	٠,٩٤	٢٠,٢٦	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٧
٨	رؤية ورسالة المدرسة تعطي صورة واضحة لطرق وإجراءات تحقيقها.	٤,٧١	٠,٥٥	٠,٩٤	١٨,٩٢	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٤
٩	تسهم رؤية المدرسة في عملية التطوير الإداري.	٤,٧١	٠,٦٣	٠,٩٤	١٦,٤٨	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٦
١٠	تعمق رسالة المدرسة الرؤية المتكاملة والتخطيط طويل الأجل لدى أعضاء المؤسسة التعليمية والتربوية.	٤,٦٣	٠,٦٠	٠,٩٣	١٦,٢٣	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٩
	المتوسط العام	٤,٧١	٠,٥٧	٠,٩٤	١٨,٩٧	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	

درجة الحرية = ٦٣ - ١ = ٦٢

بالمثل، وباستقراء المؤشرات الإحصائية للجدول (٨) تتضح النتائج التالية:

- أن المتوسطات الحسابية ومدى وضوح الرسالة والأهداف والرؤية في الخطط الاستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة تتراوح بين (٤,٦٠ إلى ٤,٨٣ من ٥) وهي جميعها تنحصر أيضاً قيمها في فئة المتوسط الحسابي الخامسة (٤,٢٠ إلى ٥)، مما يؤكد من وجهة نظر مجتمع البحث أن مدى وضوح الرسالة والأهداف والرؤية في الخطط الاستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة تعتبر كبيرة جداً وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠ > ٠,٠٥)، مما يشير إلى الدرجة العالية والكبيرة جداً التي يتصفون بها في مجال وضوح الرسالة والأهداف والرؤية في الخطط الاستراتيجية بالمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة.

• إن أكثر ثلاث عبارات لمدى وضوح الرسالة والأهداف والرؤية في الخطط الإستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة من وجهة نظر عينة البحث تمثلت في العبارة " ٣ " أن تتضمن الخطة الإستراتيجية للمدرسة أهدافاً تدعم القيم الأخلاقية " والعبارة " ١ " رؤية ورسالة المدرسة واضحة لدى العاملين " والعبارة " ٤ " تحقق المدرسة أهداف سياسة التعليم بدرجة مناسبة ، بمتوسطات حسابية تراوحت بي (٤,٧٦ إلى ٤,٨٣ من ٥) ونسبة تأكيد تراوحت بين (٧٥٪ إلى ٩٧٪) من إجمالي عينة البحث المستطلعة، وهي جميعها ذات درجة كبيرة جداً وبمستوى معنوية ($0.05 > 0.000$).
بالمثل، إن أدنى ثلاث عبارات في درجة الإلمام بالدرجة الكبيرة جداً تتمثل في العبارة " ٥ " تعمل المدرسة وفق رؤية واضحة للتطوير ثم تستثمر نقاط القوة وتعالج نقاط الضعف " والعبارة " ١٠ " تعمق رسالة المدرسة الرؤية المتكاملة والتخطيط طويل الأجل لدى تعمق رسالة المدرسة الرؤية المتكاملة والتخطيط طويل الأجل لدى أعضاء المؤسسة التعليمية والتربوية ، والعبارة " ٦ " تلتزم المدرسة بتطبيق برامج الخطة وفق الجدول الزمني لتحقيق أهدافها ، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٤,٦٠ إلى ٤,٦٨ من ٥) وانحراف معياري قدره (٠,٥٧) مع نسبة تأكيد (٩٢٪ إلى ٩٤٪) من إجمالي عينة البحث. كذلك يتضح من مؤشرات المتوسط العام والذي بلغ (٤,٧١ من ٥) وانحراف معياري قدره (٠,٥٧) مع نسبة تأكيد بلغت (٩٤٪) من إجمالي عينة البحث، مما يؤكد أن درجة وضوح الرسالة والأهداف والرؤية في الخطط الإستراتيجية تعتبر ذات درجة كبيرة جداً، بالمثل، ويعزو الباحث وفقاً للإطار النظري والدراسات السابقة مدى وضوح الرسالة والأهداف والرؤية في الخطط الإستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة بدرجة كبيرة جداً إلى درجة وعي وإلمام مدرءا ومعلمي مدارس القنفذة بأهمية وضوح وصياغة الخطط الإستراتيجية التفصيلية والمحكمة ودورها في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية، لأن وضوح وصياغة الخطط الإستراتيجية بشكل تفصيلي ومحكم من وجهة نظر الباحث يعتبر الركيزة الأساسية في تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المدرسة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الطويل والقصير في ضوء ظروف بيئتها العامة، وكذلك الظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية، كما أنها ستكون أكثر شمولاً وتفصيلاً للأهداف الواضحة التي توفر اتجاهاً واضحاً للمعلمين من أجل تحقيقها وفق وقت ومعايير ومستويات أداء محددة، إضافة إلى ذلك إدراك الموارد الفعلية للمدرسة وطريقة استغلالها بشكل فعال، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف سياسة التعليم بدرجة مناسبة للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة، وهي نتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسة القرني، (٢٠١٢)، ودراسة نورالدين، (٢٠٠٨)، وتختلف مع نتائج دراسة العجعي، (٢٠١٦) ، ودراسة، (احمد، ٢٠١٥).

نتائج التساؤل الثالث: والذي ينص على " ما مدى اهتمام مديري المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الإستراتيجية؟

وبالمثل للإجابة على هذا التساؤل، عمد الباحث إلى حساب الإحصاءات الوصفية من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية وأوزان نسبية واختبار معنوية (ت) للمتوسط الفرضي (٣,٤٠) (درجة كبيرة) مقابل متوسط كل عبارة على نطاق كل بعد ومن ثم المتوسط العام للبعد، والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

جدول (٩): يوضح المتوسط المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعنوية اختبار (ت) لمدى اهتمام مديرو المدارس بمتطلبات تطبيق

الخطة الإستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة

م	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الدلالة	درجة الاهتمام	ترتيب الأهمية
١	يساعد تصميم المبني المدرسي على أداء الأنشطة والأعمال التي تؤدي إلى تحقيق متطلبات الخطة	٤,٧٥	٠,٦٥	٠,٩٥	١٦,٥٢	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	١
٢	توجد قاعات تدريسية تراعي متطلبات جودة التعليم من حيث الإضاءة والهوية والمساحة.	٤,٥٦	٠,٨٦	٠,٩١	١٠,٧٠	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٧
٣	تساهم الأنظمة المدرسية الحديثة في تطوير قدرات المعلمين بما يتفق ومتطلبات سياسة التعليم المدرسي.	٤,٦٢	٠,٦٣	٠,٩٢	١٥,٢٨	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٤
٤	توجد سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تطبيق جودة التعليم المدرسي.	٤,٥٤	٠,٨٤	٠,٩٢	١٠,٧٨	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٩
٥	تطبيق إدارة المدرسة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة.	٤,٦٠	٠,٦٩	٠,٩٢	١٣,٩٤	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٥
٦	يوجد توازن في تطبيق إدارة المدرسة لجميع القضايا الإستراتيجية.	٤,٥٦	٠,٨٢	٠,٩٠	١١,٢٠	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٦
٧	تلتزم إدارة المدرسة بالمرونة في تطبيق بعض القوانين واللوائح.	٤,٦٣	٠,٦٨	٠,٩٣	١٤,٤٣	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٣
٨	تطبيق إدارة المدرسة الأنظمة الفاعلة المساهمة في تقييم أداء العاملين بما يتناسب ومتطلبات تحقيق سياسة التعليم.	٤,٦٨	٠,٥٣	٠,٩٤	١٩,٠٨	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٢
٩	تضع المدرسة بدائل إستراتيجية مناسبة.	٤,٥٤	٠,٨٢	٠,٩١	١١,٠٤	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٨
	المتوسط العام	٤,٦١	٠,٧٢	٠,٩٢	١٣,٦٦	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	

درجة الحرية = ٦٣ - ١ = ٦٢

بالمثل، وباستقراء المؤشرات الإحصائية للجدول (٩) تتضح النتائج التالية:

• أن المتوسطات الحسابية لمدى اهتمام مديرو المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الإستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة تتراوح بين (٤,٥٤ إلى ٤,٧٥ من ٥) وهي جميعها تنحصر قيماً أيضاً في فئة المتوسط الحسابي الخامسة (٤,٢٠ إلى ٥)، مما يؤكد من وجهة نظر مجتمع البحث أن اهتمام مديرو المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الإستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة تعتبر كبيرة جداً وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠ > ٠,٠٥)، مما يشير إلى الدرجة العالية والكبيرة جداً التي يتصفون بها في مديرو المدارس من الاهتمام بمتطلبات تطبيق الخطة الإستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة.

• إن أكثر ثلاث عبارات اهتمام مديرو المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الإستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة من وجهة نظر عينة البحث تمثلت في العبارة "١" يساعد تصميم المبنى المدرسي على أداء الأنشطة والأعمال التي تؤدي إلى تحقيق متطلبات الخطة "والعبارة ٨" تطبيق إدارة المدرسة الأنظمة الفاعلة المساهمة في تقييم أداء العاملين بما يتناسب ومتطلبات تحقيق سياسة التعليم "والعبارة ٧" تلتزم إدارة المدرسة بالمرونة في تطبيق بعض القوانين واللوائح"، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٤,٥٤ إلى ٤,٧٥ من ٥) ونسبة تأكيد تراوحت بين (٩٣٪ إلى ٩٥٪) من إجمالي عينة البحث المستطلعة، وهي جميعها تؤكد على وجود درجة كبيرة جداً من الاهتمام لدى مديرو المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الإستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠ > ٠,٠٥).

بالمثل، إن أدنى ثلاث عبارات اهتمام مديري المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الإستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة من وجهة نظر عينة البحث تتمثل في العبارة "٤" توجد سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تطبيق جودة التعليم المدرسي "والعبارة ٩" تضع المدرسة بدائل إستراتيجية مناسبة"، والعبارة "٢" توجد قاعات تدريبية تراعي متطلبات جودة التعليم من حيث الإضاءة والتهوية والمساحة"، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٤,٥٤ إلى ٤,٥٦ من ٥) مع نسبة تأكيد (٩١٪ إلى ٩٢٪) من إجمالي عينة البحث. كذلك يتضح من مؤشرات المتوسط العام والذي بلغ (٤,٦١ من ٥) وانحراف معياري قدره (٠,٧٢)، مع نسبة تأكيد بلغت (٩٢٪) من إجمالي عينة البحث، مما يؤكد أن درجة اهتمام مديري المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الإستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة من وجهة نظر عينة البحث تعتبر ذات درجة كبيرة جداً، بالمثل، وهي نتيجة تؤكد من وجهة نظر الباحث أن المدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة أن المدارس بالقنفذة تتمتع بتصاميم تساعد على أداء الأنشطة والأعمال بكل فاعلية بهدف تحقيق متطلبات الخطط المدرسية، حيث أن قاعات التدريس تتصف بالإضاءة والتهوية والمساحة الجيدة والملائمة لممارسة جميع أنشطة الخطط الإستراتيجية ومتطلباتها، كما أن للمدارس أنظمة تتصف بالحداثة من أجل تطوير قدرات المعلمين وفقاً لمتطلبات سياسة التعليم المدرسي، كما أن هذه النتائج تشير إلى وجود سياسات واضحة تجاه آليات تطبيق وتحقيق جودة التعليم المدرسي بالقنفذة وفق معايير ومؤشرات أداء واضحة تعمل على قياس فاعلية خططها الإستراتيجية على جميع الصعد. وهي نتائج تتفق مع دراسة الشثري (٢٠١٦) وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة كل من يونس (٢٠٠٩)، ودراسة ديفيز (Davies, 2007)، ودراسة بل (Bell, 2002) ودراسة الدجني (٢٠٠٦: ٧٧).

نتائج التساؤل الرابع: والذي ينص على "ما مدى ملائمة بيئة المدارس لتطبيق الخطة الإستراتيجية في ضوء سياسة التعليم؟

وبالمثل للإجابة على هذا التساؤل، عمد الباحث إلى حساب الإحصاءات الوصفية من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية وأوزان نسبية واختبار معنوية (ت) للمتوسط الفرضي (٣,٤٠) (درجة كبيرة) مقابل متوسط كل عبارة على نطاق كل بعد ومن ثم المتوسط العام للبعد، والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

جدول (١٠): يوضح المتوسط المتوسّط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعنوية اختبار (ت) لمدى ملائمة بيئة المدارس لتطبيق الخطة

الإستراتيجية في ضوء سياسة التعليم للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة

م	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الدلالة	درجة الملائمة	ترتيب الأهمية
١-	لدى المدرسة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.	٤,٥٦	٠,٧٦	٠,٩١	١٢,١١	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٩
٢-	تقوم إدارة المدرسة بشكل مستمر بتحليل البيئة الداخلية في المدرسة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.	٤,٥٧	٠,٦٤	٠,٩١	١٤,٥٢	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٨
٣-	تقوم إدارة المدرسة بشكل مستمر بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على التغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.	٤,٥١	٠,٧٨	٠,٩٠	١١,٢٧	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	١٢
٤-	تدعم الخطة الإستراتيجية المدرسة لتحقيق غايات المناهج بما يتلاءم مع المعايير العالمية.	٤,٥٩	٠,٦٦	٠,٨٩	١٤,٢١	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٦
٥-	راعي الخطة الإستراتيجية للمدرسة تطوير النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	٤,٥٩	٠,٥٩	٠,٩٢	١٦,٠٩	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٧
٦-	تدعم الخطة الإستراتيجية للمدرسة نشاطات التعليم المستمر وخدمة المجتمع المحلي	٤,٥٤	٠,٨٠	٠,٩١	١١,٣١	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	١١

٧-	تسعى المدرسة من خلال خطتها إلى وضع تسهيلات وخدمات إرشادية واجتماعية للطلاب.	٤,٦٧	٠,٥١	٠,٩٣	١٩,٧٩	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٢
٨-	تعالج الخطة أوجه القصور في الأنظمة والسياسات التعليمية الحالية من خلال تضمينها أهدافاً تدعم تطويرها.	٤,٥٦	٠,٨٢	٠,٩١	١١,٢٠	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	١٠
٩	تدعم الخطة زيادة التواصل مع أولياء الأمور بتفعيل مجالس الآباء.	٤,٦٢	٠,٦٨	٠,٩٢	١٤,١٨	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٥
١٠	تعمل المدرسة على توعية المجتمع المحلي بأهمية المشاركة في الأنشطة.	٤,٦٣	٠,٤٩	٠,٩٣	٢٠,٢٠	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٤
١١	تدعم المدرسة تكريم المتميزين لديها من الطلاب والمعلمين.	٤,٧٨	٠,٤١٩	٠,٩٦	٢٦,١٠	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	١
١٢	تحت الخطة الإستراتيجية على تلبية احتياجاتها من الأجهزة وتقنيات التعليم.	٤,٦٣	٠,٥٤٨	٠,٩٠	١٧,٨٩	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	٣
	المتوسط العام	٤,٦٠	٠,٦٤	٠,٩٢	١٥,٧٤	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	

درجة الحرية = ١٠ - ٦٣ = ٦٢

كذلك، وباستقراء المؤشرات الإحصائية للجدول (١٠) تتضح النتائج التالية:

- أن المتوسطات الحسابية مدى ملائمة بيئة المدارس لتطبيق الخطة الإستراتيجية في ضوء سياسة التعليم للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة تتراوح بين (٤,٥١ إلى ٤,٧٨ من ٥) وهي جميعها تنحصر قيمها أيضاً في فئة المتوسط الحسابي الخامسة (٤,٢٠ إلى ٥)، مما يؤكد من وجهة نظر مجتمع البحث أن ملائمة بيئة المدارس لتطبيق الخطة الإستراتيجية في ضوء سياسة التعليم للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة تعتبر كبيرة جداً وبدلالة إحصائية ($0.05 > 0.000$)، مما يشير إلى الدرجة العالية والكبيرة جداً لملائمة بيئة المدارس لتطبيق الخطة الإستراتيجية في ضوء سياسة التعليم للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة.
- إن أكثر ثلاث عبارات ملائمة لبيئة المدارس لتطبيق الخطة الإستراتيجية في ضوء سياسة التعليم للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة للمدارس، تمثلت في العبارة "١١" تدعم المدرسة تكريم المتميزين لديها من الطلاب والمعلمين "والعبارة" ٧ "تسعى المدرسة من خلال خطتها إلى وضع تسهيلات وخدمات إرشادية واجتماعية للطلاب" والعبارة "١٢" تحت الخطة الإستراتيجية على تلبية احتياجاتها من الأجهزة وتقنيات التعليم"، بمتوسطات حسابية تراوحت بي (٤,٦٣ إلى ٤,٧٨ من ٥) ونسبة تأكيد تراوحت بين (٩٠٪ إلى ٩٦٪) من إجمالي عينة البحث المستطلعة، وهي جميعها تؤكد على وجود درجة كبيرة جداً من الملائمة لبيئة المدارس لتطبيق الخطة الإستراتيجية في ضوء سياسة التعليم للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة بمستوى معنوية ($0.05 > 0.000$).
- بالمثل، إن أدنى ثلاث عبارات اهتمام مديري المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الإستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة من وجهة نظر عينة البحث تتمثل في العبارة "٨" تعالج الخطة أوجه القصور في الأنظمة والسياسات التعليمية الحالية من خلال تضمينها أهدافاً تدعم تطويرها والعبارة "٦" تدعم الخطة الإستراتيجية للمدرسة نشاطات التعليم المستمر وخدمة المجتمع المحلي، والعبارة "٣" تقوم إدارة المدرسة بشكل مستمر بتحليل للبيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٤,٥١ إلى ٤,٥٦ من ٥) مع نسبة تأكيد (٩٠٪ إلى ٩١٪) من إجمالي عينة البحث. كذلك يتضح من مؤشرات المتوسط العام والذي بلغ (٤,٦٠ من ٥) وانحراف معياري قدره (٠,٦٤) مع نسبة تأكيد بلغت (٩٢٪) من إجمالي عينة البحث، مما يؤكد أن درجة ملائمة بيئة المدارس لتطبيق الخطة الإستراتيجية في ضوء سياسة التعليم للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة من وجهة نظر عينة البحث تعتبر ذات درجة كبيرة جداً، وهي نتيجة تعكس من وجهة نظر الباحث، أن لدى المدرسة المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها، كما إدارة المدرسة تقوم بشكل مستمر بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، كما أنها تؤكد على أن الخطط الإستراتيجية بمدارس القنفذة تولي اهتماماً كبيراً لتطوير النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس من المعلمين، كما تضمن تلك الخطط ممارسات نشاطات التعليم المستمر وخدمة المجتمع المحلي المحيط بالمدارس. أضف إلى ذلك أن الخطط الإستراتيجية بالمدارس تعمل على وضع تسهيلات وخدمات إرشادية واجتماعية للطلاب بالمدارس الابتدائية ودعم آليات التواصل مع أولياء الأمور وذلك من خلال تفعيل مجالس الآباء وزيادة مستوى التوعية للمجتمع المحلي تجاه أهمية المشاركة في الأنشطة، وكذلك العمل على معالجة أوجه القصور في الأنظمة والسياسات التعليمية الحالية والمستقبلية. وهي نتائج تتفق مع دراسة السرحاني (٢٠٠٧)، ودراسة سكيك (٢٠٠٨).

جدول (١١): المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لترتيب الأهمية لمحاور البحث

م	مضمون المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الدلالة	الدرجة المرجحة	ترتيب الأهمية
١-	مدى معرفة مديري المدارس بالتخطيط الاستراتيجي	٤,٦٩	٠,٥٤	٠,٩٤	٢٧,١٢	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	الثاني
٢-	مدى وضوح الرسالة والأهداف والرؤية في الخطط	٤,٧١	٠,٥٧	٠,٩٤	١٨,٩٧	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	الأول
٣-	مدى اهتمام مديرو المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة	٤,٦١	٠,٧٢	٠,٩٢	١٣,٦٦	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	الثالث
٤-	مدى ملائمة بيئة المدارس لتطبيق الخطة الإستراتيجية في ضوء سياسة	٤,٦٠	٠,٦٤	٠,٩٢	١٥,٧٤	٠,٠٠٠	كبيرة جداً	الرابع

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمتوسطات الحسابية حول مدى (معرفة مديري المدارس بالتخطيط الإستراتيجي، وضوح الرسالة والأهداف والرؤية في الخطط الإستراتيجية، اهتمام مديرو المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الإستراتيجية، ملائمة بيئة المدارس لتطبيق الخطة الإستراتيجية في ضوء سياسة) للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة، أنها تتراوح بين (٤,٦٠ إلى ٤,٧١ من ٥) وهي جميعها دالة على فئة المتوسط الخامسة للمتوسط الحسابي (٤,٢٠ إلى ٥) والتي تعني أن الواقع الفعلي لمدى المعرفة والوضوح والاهتمام والملائمة للخطط الإستراتيجية للمدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة تأتي جميعها بدرجة كبيرة جداً وبدلالة إحصائية قوية حيث نلاحظ أن قيمة (ت) تتراوح بين (١٣,٦٦ إلى ٢٧,١٢) مع مستوى دلالة محسوب ($0,005 > 0,000$) مما يعني وجود ممارسة بدرجة كبيرة جداً على نطاق جميع محاور البحث وبأدلة إحصائية وفقاً لمعطيات بيانات عينة البحث المستطلعة.

ملخص النتائج والتوصيات :

بناءً على مؤشرات التحليل الإحصائي لأبعاد أداة البحث في سياق الإجابة على تساؤلاته، يخلص الباحث إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج:

١. أن (٩٠,٥٪) من المعلمين بالمدارس الابتدائية قطاع العرضيتين من حملة مؤهل البكالوريوس التربوي، بينما (٩,٥٪) من حملة مؤهلات الدراسات العليا.
٢. أن أكثر من نصف عينة المعلمين (٥٢,٤٪) تتراوح خبرتهم بين ٥ إلى أقل من ١٥ سنة بينما (٣٩,٧٪) خبرتهم من ١٥ سنة فأكثر وأن (٧,٩٪) من المعلمين خبرتهم أقل من ٥ سنوات.
٣. أن (٨١٪) من المعلمين حصلوا على برامج تدريبية لفصل دراسي أو أكثر في إحدى الكليات أو الجامعات.
١. توجد معرفة لدى مديري المدارس بالتخطيط الإستراتيجي وبدرجة كبيرة جداً ومع متوسط حسابي بلغ (٤,٦٩ من ٥) وانحراف معياري (٠,٥٤) ونسبة تأكيد بلغت (٩٤٪) من إجمالي عينة البحث المستطلعة مع دلالة إحصائية معنوية بلغت ($0,005 > 0,000$).
٢. يوجد وضوح الرسالة والأهداف والرؤية في الخطط الإستراتيجية وبدرجة كبيرة جداً ومع متوسط حسابي بلغ (٤,٧١ من ٥) وانحراف معياري (٠,٥٧) ونسبة تأكيد بلغت (٩٤٪) من إجمالي عينة البحث المستطلعة مع دلالة إحصائية معنوية بلغت ($0,005 > 0,000$).
٣. يوجد اهتمام لدى مديرو المدارس بمتطلبات تطبيق الخطة الإستراتيجية وبدرجة كبيرة جداً ومع متوسط حسابي بلغ (٤,٦١ من ٥) وانحراف معياري (٠,٧٢) ونسبة تأكيد بلغت (٩٢٪) من إجمالي عينة البحث المستطلعة مع دلالة إحصائية معنوية بلغت ($0,005 > 0,000$).
٤. يوجد ملائمة لبيئة المدارس لتطبيق الخطة الإستراتيجية في ضوء سياسة وبدرجة كبيرة جداً ومع متوسط حسابي بلغ (٤,٦٠ من ٥) وانحراف معياري (٠,٦٤) ونسبة تأكيد بلغت (٩٢٪) من إجمالي عينة البحث المستطلعة مع دلالة إحصائية معنوية بلغت ($0,005 > 0,000$).

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة نشر الوعي بين القادة بمختلف مستوياتهم العلمية بأهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره الفعال في الميدان التربوي.
٢. تطوير وتنمية قدرات وإمكانيات الإداريين في المدارس توفير لهم ورش تدريبية من الكوادر المتميزة بإعدادهم وتأهيلهم على المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط بجميع أنواعها.
٣. يكون هناك دورات تدريبية من قبل الوزارة خاصة بمديري المدارس حول برنامج التخطيط المدرسي الإستراتيجي يقودها مختصون أكفاء من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية والتخطيط.

المراجع:

١. أحمد، عماد الدين محمد الحسن. (٢٠١٥). "واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السودانية جامعة الخرطوم نموذج تطبيقي". المجلة العربية لضمان الجودة التعليم الجامعي: الناشر جامعة العلوم والتكنولوجيا. (١٩)٨.
٢. الأشعري، أحمد داود المزجاجي. (٢٠١٣). الوجيز في البحث العلمي. دار خوارزم العلمية للنشر. السعودية. جدة.

٣. التويجري، فواز عبد الله. (٢٠١٧). "واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التعليم بالروابي بمدينة الرياض". مجلة العلوم التربوية والنفسية: للنشر المركز القومي للبحوث غزة. ١(٧).
٤. الجندي، عادل السيد. (١٩٩٩). "التخطيط الإستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية". مجلة مستقبل التربية العربية: العدد ١٦ / ١٧ مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية.
٥. الحازمي، حاتم عبد الله خليل. (١٤٢٥ هـ). "دراسة مقارنة لواقع الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام الصباحية والمسائية بمدينة مكة المكرمة". رسالة ماجستير في الإدارة. لم تنشر. (السعودية: مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية).
٦. حجي، أحمد إسماعيل. (٢٠٠٢ م). اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي. دار الفكر العربي. القاهرة. مصر.
٧. الدجني، إياد علي يحيى. (٢٠١٢). "واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة". الجامعة الإسلامية. غزة. الدراسات العليا. لكلية التربية. رسالة ماجستير منشورة.
٨. الدجني، يحيى. (٢٠٠٦). الدعوة إلى الله، أصولها ووسائلها وأساليبها. الطبعة الأولى. مكتبة آفاق: غزة.
٩. زاهر، ضياء الدين. (٢٠٠٥). إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة. ط (١). القاهرة: دار السحاب.
١٠. زيد، عادل محمد. (٢٠٠٣). الإدارة الإستراتيجية. كلية التجارة. جامعة القاهرة.
١١. السبيعي، فارس علوش بادي. (٢٠١٠). "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية". رسالة الدكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. السعودية.
١٢. السرحاني، محمد بن فاهد. (٢٠٠٧). "واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.
١٣. سكيك، سامية إسماعيل. (٢٠٠٨). "تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الإستراتيجي بمحافظة غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
١٤. الشاعر، عدلي داود. (٢٠٠٧). "معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة.
١٥. الشترى، عبد العزيز بن ناصر بن عبد العزيز. (٢٠١٦). "واقع متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية". مجلة العلوم التربوية: الناشر جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ١(٦).
١٦. الشهرري، محمد بن علي بن فائز. (٢٠١٠). "واقع التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف". السعودية.
١٧. العبد، جلال. (٢٠٠٣). "إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات". دار الجامعة الجديدة للنشر: مصر.
١٨. عبيد، حنان صبيح عبد الله. (٢٠١٧). "الحاكمية وواقع التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي في الأردن، دراسات وعلوم تربوية". الناشر الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي: المجلد ٤٤. العدد خاص من مؤتمر كلية العلوم التربوية.
١٩. العجبي، كروز تراحيب سالم. (٢٠١٦). "واقع أداء مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالتعليم". مجلة التربية: الناشر جامعة الأزهر كلية التربية. ١(١٧٠).
٢٠. العساف، صالح بن أحمد. (١٩٩٦). "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية". (الرياض: مكتبة العبيكان).
٢١. العويسي، رجب. (٢٠٠٢). "مدير المدرسة وتحديات العولمة". السعودية. الرياض.
٢٢. الغامدي، عوض موسى. (١٤٣٠ هـ). "مشكلات الإدارية والتربوية التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية بمحافظة القنفذة". درجة ماجستير، جامعة القران الكريم والعلوم الإسلامية. كلية التربية. السودان. منشورة.
٢٣. غنيم، محمد عثمان. (٢٠٠٥). التخطيط التربوي. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن.
٢٤. الفواز، نجوى بنت مفوز مفيز. (٢٠٠٨). "التفكير الإستراتيجي الأنماط الممارسات المعوقات لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية". رسالة ماجستير. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. السعودية. كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
٢٥. القرني، عبد الخالق محمد مانع. (٢٠١٢). "التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف". رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (منشورة) السعودية. مكة المكرمة. جامعة أم القرى. كلية التربية الدراسات العليا.
٢٦. محفوظ، جودة. (٢٠٠٩). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS). ط ٢. عمان. دار وائل للطباعة والنشر.
٢٧. مختار، حسن حسين. (٢٠٠٢). "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي". مجلة التربية: السنة ٥(٦). القاهرة.
٢٨. آل مسلط، محمد أحمد. (٢٠١٨). "واقع التخطيط الإستراتيجي في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية". مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي: النشر الأمانة العامة، ٣٨(٣).

٢٩. مصلح، عطية. (٢٠١٠). "واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها". مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية – فلسطين: (١٤).
٣٠. المنقاش، سارة، عبدالله سعد. (٢٠٠٦). "دراسة تحليلية لسياسية في المملكة العربية السعودية ومقترحات لتطويرها"، بحث منشور في مجلة جامعة الملك سعود: قسم العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (١). مجلد ١٩.
٣١. أبو نصيب، عرفة جبريل يوسف محمد مصطفى. (٢٠١٣). "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية". السودان. الخرطوم. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٣٢. نور الدين، مازن سليم. (٢٠٠٨). "دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
٣٣. وزارة التربية والتعليم. (١٩٩٤). التوثيق التربوي. السعودية. الرياض.
٣٤. وزارة التربية والتعليم. (١٤٢٥هـ). الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم. السعودية. الرياض.
٣٥. يونس، نزيد حسن حسين. (٢٠٠٩). "توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظة غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Bell, Less (2002). " Strategic Planning and School Management: Full of Sound and Fury Signifying Nothing? ", Journal of Educational Administration, 40(5): 407-424. <https://doi.org/10.1108/09578230210440276>.
- [2] Cohen, Gary David (1999). " Analysis of School District Strategic Planning Relationships with School Action Planning ". Ph. D, University of Washington, U.S.A.
- [3] Davies, Bent (2007). "From school Development plans to a Strategic planning Framework ". www.ncsh.org.uk/media/F7b/kpool-evidence-davies.pdf.



The reality of applying strategic planning in elementary schools, Al-Arditaini sector, Al-Qunfudah education department in light of "the education policy in the Kingdom of Saudi Arabia

Awad bin Musa Al-Ghamdi

Agent at Suhail Bin Amr Intermediate and Secondary School, President of Al Ber Charitable Society in Ghamid Al Zinad Governorate, KSA
Awad-1988@outlook.sa

Received : 12/5/2020 Revised : 26/5/2020 Accepted : 7/6/2020 DOI : <https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.1.12>

Abstract: The study aimed to identify the extent of school principals' knowledge of strategic planning, and to identify the clarity of the mission, goals, and vision in the strategic plans for primary schools in Al-Qunfudah Governorate, and to know the extent of school principals' interest in the requirements of implementing the strategic plan, in addition to knowing the extent to which schools are appropriate to implement the strategic plan in the light of policy Education in public schools in Al-Qunfudah Education Department. To achieve the aims of the study, the analytical descriptive approach and the questionnaire were used as a tool to collect study data. The study community included all teachers in elementary schools in the two cross-section sectors in the Department of Education Al-Qunfudah and those targeted by research. As for the study sample, it reached (63) individuals, and the study reached a clear message, goals and vision in Strategic plans in Al-Qunfudah's management schools are very large and average (4.71), school principals have an interest in the requirements of implementing the strategic plan and with a very large degree and with an average score of (4.61), there is an appropriate environment for schools to implement the strategic plan in Light of the policy and a very large degree with the arithmetic average was (4.60). Among the recommendations of the study is the necessity of spreading awareness among leaders of all levels of science on the importance of strategic planning and its effective role in the educational field. Develops the capabilities of school administrators to provide them with educational workshops from distinguished cadres to prepare them and qualify them to participate in the preparation and implementation of plans of all kinds, that there be training courses by the ministry for school principals on the strategic school planning program led by competent specialists from the educational administration and planning.

Keywords: Strategic planning; Learning policy; Strategic plan; Al-Arditaini sector.

References:

- [1] Al'bd, Jlal. (2003). "Edart Ala'mal Mdkhl Atkhd Alqrrat Wbna' Almharat". Dar Aljam'h Aljdydh Llnshr: Msr.
- [2] 'byd, Hnan Sbhy 'bd Allh. (2017). "Alhakmyh Wwaq' Altkhtyt Alestratyjy Llt'lym Al'aly Fy Alardn, Drasat W'lwm Trbwyh". Alnashr Aljam'h Alardnyh 'madt Albhth Al'lmy: Almjld 44. Al'dd Khas Mn M'tmr Klyt Al'lwm Altrbwyh.
- [3] Al'jmy, Krwz Trahyb Salm. (2016). "Waq' Ada' Mdyr Almdrsh Althanwyh Bdwlh Alkwyt Fy Ttbyq Altkhtyt Alestratyjy Balt'lym". Mjlt Altrbyh: Alnashr Jam't Alazhr Klyt Altrbyh. 1(170).
- [4] Al'saf, Salh Bn Ahmd. (1996). "Almdkhl Ela Albhth Fy Al'lwm Alslwkyh". (Alryad: Mktbt Al'bykan).
- [5] Al'wysy, Rjb. (2002). "Mdyr Almdrsh Wthdyat Al'wlmh". Als'wdyh. Alryad.
- [6] Ahmd, 'mad Aldyn Mhmd Alhsn. (2015). "Waq' Altkhtyt Alestratyjy Fy Aljam'at Alswdanyh Jam't Alkhrtwm Nmwdj Ttbyqy". Almjld Al'rbyh Ldman Aljwdh Alt'lym Aljam'y: Alnashr Jam't Al'lwm Waltknwlyjya. 8(19).
- [7] Alash'ry, Ahmd Dawd Almzjajy. (2013). Alwjyz Fy Albhth Al'lmy. Dar Khwarzam Al'lmyh Llnshr. Als'wdyh. Jdh.

- [8] Aldjny, Eyad 'ly Yhya. (2012). "Waq' Altkhtyt Alestratyjy Fy Aljam'h Aleslamyeh Fy Dw' M'ayyr Aljwdh". Aljam'h Aleslamyeh. Ghzh. Aldrasat Al'lya. Lklyh Altrbyh. Rsalt Majstyr Mnshwrh.
- [9] Aldjny, Yhya. (2006). Ald'wh Ela Allh, Aswlha Wwsa'lha Wasalybha. Altb'h Alawla. Mktbt Afaq: Ghzh.
- [10] Alfwarz, Njwa Bnt Mfwz Mfyz. (2008). "Altfkyr Alestratyjy Alanmat Almmarsat Alm'wqat Lda Mdyrat Mdars Alt'lym Al'am Alhkwmymh". Rsalt Majstyr. Jam't Am Alqra. Mkh Almkrmh. Als'wdyh. Klyt Altrbyh Qsm Aledarh Altrbwyh Waltkhtyt .
- [11] Alghamdy, 'wd Mwsa.(1430h). " Mshklat Aledaryh Waltrbwyh Alty Twajh Mdyry Almdars Fy Almrhlh Alabtda'eyh Bmhafzh Alqnfhdh ". Drjt Majstyr, Jam't Alqran Alkrym Wal'lwm Aleslamyeh. Klyt Altrbyh. Alswdan. Mnshwrh.
- [12] Ghnym, Mhmd 'thman. (2005). Altkhtyt Altrbwy. Altb'eh Alawla. 'man: Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy'. Alardn.
- [13] Alhazmy, Hatm 'bd Allh Khlyl. (1425h). "Drash Mqarnh Lwaq' Aledarh Almdrsyh Fy Mdars Alt'lym Al'am Alsbahyeh Walmsa'yh Bmdynh Mkh Almkrmh". Rsalt Majstyr Fy Aledarh. Lm Tnshr. (Als'wdyh: Mkh Almkrmh, Jam't Am Alqra, Klyt Altrbyh).
- [14] Hji, Ahmd Esma'yl. (2002m). Aqtsadyat Altrbyh Waltkhtyt Altrbwy. Dar Alfkr Al'rby. Alqahrh. Msr.
- [15] Aljndy, 'adl Alsyd. (1999). "Altkhtyt Alestratyjy Wdwrh Fy Alartqa' Bkfayh Wf'alyh Alnzm Alt'lymyh". Mjlt Mstqbl Altrbyh Al'rbyh: Al'dd 16/17 Mrkz Abn Khldwn Lldrasat Alenma'yh.
- [16] Mhfzw, Jwdh. (2009). Althlyl Alehsa'y Alasasy Bastkhdam (Spss). T2. 'man. Dar Wa'l Ltba'h Walnshr.
- [17] Mkhatar, Hsn Hsyn. (2002). "Tswr Mqtrh Lttbyq Altkhtyt Alestratyjy Fy Alt'lym Aljam'y". Mjlt Altrbyh: Alsnh 5(6). Alqahrh.
- [18] Almqash, Sarh, 'bdallh S'd. (2006). "Drash Thlylyh Lsyasyh Fy Almmkh Al'rbyh Als'wdyh Wmqtrhat Lttwyrha", Bhth Mnshwr Fy Mjlt Jam't Almlk S'wd: Qsm Al'lwm Altrbwyh Waldrasat Aleslamyeh (1). Mjld 19.
- [19] Mslh, 'tyh. (2010). "Waq' Altkhtyt Alestratyjy Fy Alwzarat Alhkwmymh Fy Mhafzh Qlqylyh Mn Wjht Nzr Mwzfyha". Mjlt Albhwh Waldrasat Alensanyh Alflstynh - Flstyn: (14).
- [20] Al Msl, Mhmd Ahmd. (2018). "Waq' Altkhtyt Alestratyjy Fy Jam't Tbwk Mn Wjhh Nzr Alqyadat Alakadymyeh". Mjlt Athad Aljam'at Al'rbyh Llbhwh Fy Alt'lym Al'aly: Alnshr Alamanh Al'amh, 38(3).
- [21] Abw Nsyb, 'rfh Jbryl Ywsf Mhmd Mstfa. (2013). "Athr Altkhtyt Alestratyjy Fy Ada' Al'amlyn Balm'ssat Alkhdmymh". Alswdan. Alkhrtwm. Jam't Alswdan Ll'lwm Waltknwlwya.
- [22] Nwr Aldyn, Mazn Slym. (2008). "Dwr Altkhtyt Alestratyjy Fy Zyadh Fa'lyt Aledarh Almdrsyh Bmhafzat Ghzh". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Aljam'h Aleslamyeh. Ghzh.
- [23] Alqyny, 'bd Alkhalq Mhmd Man'. (2012). "Altkhtyt Alestratyjy Fy Mdars Alt'lym Al'am Bmhafzh Alta'f". Rsalt Majstyr Fy Aledarh Altrbwyh (Mnshwrh) Als'wdyh. Mkh Almkrmh. Jam't Am Alqra. Klyt Altrbyh Aldrasat Al'lya.
- [24] Alsby'y, Fars 'lwsh Bady. (2010). "Dwr Alshfafyh Walmsa'lh Fy Alhd Mn Alfsad Aledary Fy Alqta'at Alhkwmymh". Rsalt Aldktwrah Ghyr Mnshwrh. Jam't Nayf Al'rbyh Ll'lwm Alamnyh. Alryad. Als'wdyh.
- [25] Alsha'r, 'dly Dawd. (2007). "M'ewqat Ttbyq Altkhtyt Alestratyjy Lda Mdyry Almdars Alhkwmymh Fy Mhafzat Ghzh". Rsalt Majstyr. Aljam'h Aleslamyeh. Ghzh.
- [26] Alshhry, Mhmd Bn 'ly Bn Fa'z. (2010). "Waq' Altfkyr Alestratyjy Lda Mdyry Almdars Althanwyh Bmdars Alt'lym Al'am Alhkwmymh Walahlyh Bmdynt Alta'f". Als'wdyh.
- [27] Alshtry,'bd Al'zyz Bn Nasr Bn 'bd Al'zyz. (2016). "Waq' Mttlbat Altkhtyt Alestratyjy Baljam'at Als'wdyh Lthsyn Qdrtha Altnafsyh". Mjlt Al'lwm Altrbwyh: Alnashr Jam't Alemam Mhmd Bn S'wd Aleslamyeh. 1(6).
- [28] Skyk, Samyeh Esma'yl. (2008). "Tnmyt Mharat Mdyry Almdars Althanwyh Fy Mjal Altkhtyt Alestratyjy Bmhafzat Ghzh". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Aljam'h Aleslamyeh. Ghzh.
- [29] Alsrhany, Mhmd Bn Fahd. (2007). "Waq' Kfayh Altkhtyt Lda Almshrf Altrbwy Fy Dw' Alkhth Aleshrafyh". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Klyt Altrbyh. Jam't Am Alqra Almmkh Al'rbyh Als'wdyh.
- [30] Altwyjry, Fwaz 'bd Allh. (2017). "Waq' Ttbyq Aledarh Alestratyjy Lda Mdyry Mdars Mktb Alt'lym Balwaby Bmdynh Alryad". Mjlt Al'lwm Altrbwyh Walnfsyh: Llnshr Almrkz Alqwmym Llbhwh Ghzh. 1(7).
- [31] Wzart Altrbyh Walt'lym. (1425h). Alkhth Alestratyjy Lwzarh Altrbyh Walt'lym. Als'wdyh. Alryad.
- [32] Wzarh Altrbyh Walt'lym. (1994). Altwthyq Altrbwy. Als'wdyh. Alryad .
- [33] Ywns, Nzyd Hsn Hsyn. (2009). "Twzyf Altkhtyt Alestratyjy Fy Ttwyr Aleshraf Altrbwy Fy Mhafzt Ghzh". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Aljam'h Aleslamyeh Ghzh.
- [34] Zahr, Dya' Aldyn. (2005). Edart Alnzm Alt'lymyh Ll'jwdh Alshamlh. (T 1). Alqahrh: Dar Alshab.
- [35] Zyd, 'adl Mhmd. (2003). Aledarh Alestratyjy. Klyt Altjarh. Jam'tAlqahrh.