

تنمية مهارات مديري المؤسسات التربوية في مجال التخطيط الاستراتيجي

دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية

Developing The Skills Of Educational Institutions In Strategic Planning Field Study In Educational Institutions

معتوق يوسف^{1*}، بن قطاف أحمد¹ جامعة البشير الإبراهيمي برج بوغريج، الجزائر Youcef. matouk@univ-bba.dz² جامعة البشير الإبراهيمي برج بوغريج، الجزائر ahmed.benguettaf@univ-bba.dz

تاريخ النشر: 2020/06/16

تاريخ القبول: 2022/05/28

تاريخ الاستلام: 2022/05/16

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تنمية مهارات مديري المؤسسات التربوية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقد تم استخدام المنهج التحليلي والاستبيان وعدة أدوات احصائية وتوصلت الدراسة الحالية إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كل من ممارسة مدير المؤسسة لمهارات صياغة مشروع المؤسسة وتحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية والتخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، المهارات، مدير المؤسسة التربوية

تصنيفات JEL: O15, J24

Abstract :This study aimed to reveal the facts of developing the skills of directors of educational institutions skills in the field of strategic planning, and the analytical and questionnaire approach and several statistical tools have been used, and the current study reached the following results: There is a correlation with statistical significance between the institution's director's practice of the skills of formulating the Foundation's project ,

analyzing the internal environment, analyzing the external environment and strategic planning.

Keywords: strategic planning, skills, of director of educational institutions

Jel Classification Codes: J24, O15

1. مقدمة

تغيرت أهداف الإدارة المدرسية في الوقت الراهن واتسع مجالها، فلم تعد تلك العملية الروتينية التي تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة وفق قواعد وتعليمات معينة تقتصر على العناية بالنواحي الإدارية، بل أصبحت تشمل كل ما يتصل بالتلاميذ وبأعضاء هيئة التدريس والمناهج وطرق التدريس والإشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المؤسسة التربوية والمجتمع وغيرها من النواحي التي لها اتصال بطريقة مباشرة او غير مباشرة.

إن التخطيط الناجح في الإدارة المدرسية هو حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهو الذي يرسم الخريطة للوصول إلى الهدف المنشود في زمن محدد وهو الذي يحدد الوسائل الكفيلة لمراجعة الاعمال ومتابعة النتائج مما يساعد في إيجاد الحلول.

بالرغم من المحاولات المتعددة لتطوير التعليم، إلا أن الحاجة لازالت ملحة إلى استخدام طرق وأساليب جديدة، من أجل احداث التغيير المرجو، كما ان التخطيط التقليدي المتبع حالياً في بعض المؤسسات التربوية ينتج عنه مشكلات عديدة يتمثل بعضها في غياب مؤشرات لتقييم الأداء بالإضافة الى وجود تقصير واضح في وظائف التخطيط ذاته لدى مديري هذه المؤسسات لذا أتت هذه الدراسة تجيب عن السؤال التالي:

1.1 الإشكالية: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تنمية مهارات مديري

المؤسسات التربوية ومجال التخطيط الاستراتيجي عند مستوى الدلالة مستوى الدلالة (0.01)؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي ثلاث تساؤلات فرعية تتمثل في:

● هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مدير المؤسسة لمهارة

صياغة مشروع المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي عند مستوى الدلالة مستوى

الدلالة (0.01)؟

● هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لمهارة تحليل البيئة الداخلية والتخطيط الاستراتيجي عند مستوى الدلالة مستوى الدلالة (0.01)؟

● هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لمهارة تحليل البيئة الخارجية والتخطيط الاستراتيجي عند مستوى الدلالة مستوى الدلالة (0.01)؟

2.1. فرضيات الدراسة: بناء على ما سبق يمكن صياغة الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تنمية مهارات مديري المؤسسات التربوية ومجال التخطيط الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.01).

-الفرضيات الفرعية:

● توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مدير المؤسسة لمهارة صياغة مشروع المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي عند مستوى الدلالة مستوى الدلالة (0.01)؛

● توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لمهارة تحليل البيئة الداخلية والتخطيط الاستراتيجي عند مستوى الدلالة مستوى الدلالة (0.01)؛

● توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لمهارة تحليل البيئة الخارجية والتخطيط الاستراتيجي عند مستوى الدلالة مستوى الدلالة (0.01).

3.1 أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

● معرفة مدى ممارسة مديري المؤسسات التربوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي؛

● الكشف عما إذا كانت هناك فروق بين مديري المؤسسات التربوية في ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي؛

● التعرف إلى سبل تنمية مهارات مديري المؤسسات التربوية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

2. التعريفات الإجرائية:

1.2. التخطيط الاستراتيجي: عرف بيتر دركر Peter Drucker التخطيط الاستراتيجي على أنه

العملية المستمرة لصنع قرارات لتنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة

كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم هذه الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات (Drucker, 1986).

ويمكن تعريفه اجرائياً على انه: جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المؤسسة، ماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك؟ من خلال التركيز نحو المستقبل. وهو عملية استراتيجية لأنه يتضمن التهيؤ للاستجابة لظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقاً، وأن تكون استراتيجيةً يعنى أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وكذلك مصادرها، وأن تكون واعياً للبيئة الديناميكية.

2.2. أهمية التخطيط الاستراتيجي

يساهم التخطيط الاستراتيجي في توفير العدد الكافي من الكفاءات التي تحتاجها المنظمة والتي تتماشى مع متطلبات التطورات العمل (سرور، 2012):

- تزويد المنظمة بنظام عادل لاختيار والتعيين: تسمح بالاختيار العادل وتساهي الفرص، ما يضمن الدقة (محمد، 2003):

- تكوين وتدريب الأفراد ورفع من كفاءاتهم وتطوير خبراتهم المهنية على المدى الطويل، لتمكين المؤسسة من الاستفادة من كفاءاتهم ورفعها (سرور، 2012):

- تسمح عملية التخطيط الاستراتيجي بالاختيار الأمثل للأفراد (الموسوي، 2004):

- تزويد المنظمة بالعمالة المطلوبة خاصة في ظل التغيرات التي فرضت على المؤسسات وجذب قدرات وكفاءات عالية للقيام بالمهام الموكلة لهم (محمد، 2003).

3.2 مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسبن المهارة

يعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات ضرورة أساسية، لأنه يؤدي إلى رفع أداء العاملين وبالتالي رفع أداء المؤسسة، حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

تمكين المؤسسة من استخدام مواردها البشرية استخداماً فعالاً وعقلانياً، تحديد خارطة طريق المؤسسة فيما يخص احتياجاتها من الموارد البشرية وتسييرها، كما يساهم في زيادة قدرتها على

مواجهة المنافسة الشديدة وبالتالي بتحقيق أهداف المؤسسة يتحقق أهداف الأفراد من خلال تحسين أدائهم وتفعيله (الموسوي، 2004).

من خلال الخضوع لدورات تكوينية وتدريبية متنوعة تجيب على متطلبات مناصبهم وتؤهلهم لتقلد مناصب عليا، وأيضا في إطار التخطيط الاستراتيجي فإن الأدوار تصبح واضحة مما يسهل على العاملين من أداء مهامهم بشكل مقبول ويتيح لهم فرص المكافئة والترقية، وهذا يصب مباشرة في تفعيل الأداء وهذا الأخير ينعكس إيجابا على المؤسسة، ويمكنها من تحقيق أهدافها.

4.2 المهارة:

يعرف أبو حطب وصادق المهارة بأنها: " درجة الكفاءة والجودة في الأداء" (صادق، 1994) وأعرف المهارة إجرائيا بأنها: " مستوى الإتقان الذي يمتلكه مدير المؤسسة التربوية في صياغة مشروع المؤسسة ورؤيتها وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها، بشكل تتمثل فيه السرعة في الإنجاز والدقة في الأداء والاقتصاد في الجهد والتكاليف".

5.2 مهارات التخطيط الاستراتيجي التي ينبغي ان يمتلكها مديرو الثانوية

ومن خلال المهارات والأدوار التي يقوم بها المخطط الاستراتيجي نستطيع القول بأن هناك عدة مهارات لا بد أن يمتلكها مديرو المدارس الثانوية، وهذه المهارات تتمثل في:

✓ القدرة على صياغة رسالة المدرسة: وما ينبثق عنها من مهارات فرعية تتمثل في:

• الإجابة على الأسئلة التالية: من نحن؟ ولماذا وجدنا؟ وما القيم التي نمتلكها؟ وما الذي نسعى

لتحقيقه؟ وكيف نحقق ذلك؟

• القدرة على السعي إلى التميز والإبداع (السويدان والعدلوني محمد أكرم، 2004).

✓ القدرة على صياغة رؤية المدرسة (مشروع المؤسسة):

والتي تشمل مهارة وضع تصور لما يصبو مدير الثانوية أن تكون عليه مدرسته في المستقبل وقدرة

المدرسة على التطوير والانتقال للوضع الأفضل بحيث تحقق جوانب نجاح وتميز مرغوبة

مستقبلاً. (د.ت، خطاب عايذة سيد).

✓ القدرة على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة:

وتشمل مهارات تحليل بيئة المدرسة الأكاديمية والإنسانية والمادية والاجتماعية من حيث العلاقات بين المعلمين ومستوى تحصيل الطلاب والمهارات التدريسية ومعدلات التقدم في مستويات الأداء المهني للمعلمين (الحسيني فلاح حسن، 2000).

✓ القدرة على تحليل البيئة الخارجية للمدرسة:

ويشمل ذلك مهارات تحليل البيئة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية والديمقراطية لمعرفة الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تؤثر عليها في المستقبل (عوض، محمد أحمد)

✓ القدرة على تحديد الاستراتيجيات المناسبة في المدرسة:

وتشمل مهارة تحديد مجموعة الإجراءات والفعاليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة كما تشمل القدرة على صياغة الاستراتيجيات والبدائل والمفاضلة بينها ثم تقويم تلك الاستراتيجيات وفق تحليل مستويات النماذج المختلفة ، وذلك بناءً على ما تم جمعه من معلومات حول الموقف الاستراتيجي الراهن للمدرسة في خضم ما يحيط بها من مؤثرات ويؤثر عليها من عوامل داخلية وخارجية حيث تتكون عند المخطط المدرسي صورة أكثر وضوحاً للمجالات التي ينبغي أن يتجه إليها العمل المدرسي في السنوات القادمة (مرسي نبيل محمد، 2002).

ويوضح (مدبولي عبد الخالق، 2001) من خلال تعديل المستويات النماذج المختلفة للتخطيط الاستراتيجي أن ممارسة هذه النماذج تحتاج إلى توفر نوعين من الكفايات هما:

1. كفايات القياس والقيم Assessment: لتقييم الأوضاع الراهنة أثناء عملية التحليل الاستراتيجي (أداءات المدرسة المختلفة - مدى فاعلية النسق الداخلي - مدى التهديد الذي تمثله بعض العوامل الخارجية بالنسبة للمدرسة).

2. كفايات تحليل المفاهيم والتفكير بها Thinking With Concepts: واللازمة لربط المؤشرات الواقعية للتحليل بوصفها " ما صدقات " Denotes ، والمفاهيم الحاكمة التي تندرج تحتها وبالتالي تتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات والتوجهات الاستراتيجية على شكل أفكار وقيم يمكن صياغتها في الرؤية والرسالة. وبناءً على ذلك فإن لكل مهمة من المهام

التخطيطية للتخطيط الاستراتيجي ما يلزم اكتسابه من كفايات من أحد هذين النوعين من الكفايات أو من كليهما وفقاً لطبيعة المهمة وكيفية أدائها (مدبولي عبد الخالق، 2001)

6.2 مدير المؤسسة التربوية

يكون مدير مؤسسة التعليم الثانوي مسؤولاً عن حسن سير المؤسسة وعن التأطير والتسيير التربوي والإداري فيها ويخضع جميع الموظفين العاملين فيها (المرسومين رقم 72-76 ، 1976).

3. مجتمع وعينة الدراسة

تناولت هذه الدراسة تنمية مهارات مديري المؤسسات التربوية في مجال التخطيط الاستراتيجي وتم أخذ مديري المؤسسات التربوية لولايي مستغانم والشلف نموذجاً لذلك، وبعد اتصالات مع المؤسسات المعنية بالدراسة الميدانية فقد بلغت عينة الدراسة 80مدير.

1.3 خصائص عينة الدراسة:

أ/ من حيث الجنس:

جدول رقم (01) يبين توزيع المبحوثين من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	60	75%
الإناث	20	25%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد المؤلفين.

ب/ من حيث الخبرة المهنية:

جدول رقم (02) يبين توزيع المبحوثين من حيث الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
31.25%	25	من سنة -سنتين
37.50%	30	من 03سنوات – 05 سنوات
31.25%	25	أكثر من 05 سنوات
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد المؤلفين.

2.3 الخصائص السكومترية لأداة الدراسة

▪ ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معادلة كرو نباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة وقد تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.94 – 0.97) وتعد مثل هذه القيم مقبولة لأغراض الثبات في مثل هذا النوع من الدراسات والجدول رقم(03) يوضح ذلك.

جدول رقم (03) يبين قيم معامل الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرو

نباخ ألفا

الاتساق الداخلي	المجالات
0.94	درجة ممارسة مدير المؤسسة لمهارة صياغة مشروع المؤسسة في التخطيط الاستراتيجي.
0.95	درجة ممارسة مدير المؤسسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية على التخطيط الاستراتيجي.
0.97	درجة ممارسة مدير المؤسسة لمهارة تحليل البيئة الخارجية على التخطيط الاستراتيجي

المصدر: من إعداد المؤلفين اعتمادا على برنامج SPSS.

▪ المنهج المستخدم في الدراسة

منهج البحث هو الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة الظاهرة المدروسة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كميّاً أو كميّاً. فالمنهج الوصفي " يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".

4. نتائج الدراسة:

اختبار الفرضية العامة: والتي تنص على توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تنمية مهارات مديري المؤسسات التربوية ومجال التخطيط الاستراتيجي والاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية قمت باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (04) العدد وقيمة معامل بيرسون ومستوى الدلالة بين متغيري الدراسة

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
مهارات المديرين	80	0.883	0.000	دال احصائيا
التخطيط الاستراتيجي				وجود علاقة

المصدر: من إعداد المؤلفين اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه قيمة المعامل بيرسون المحسوبة بين تنمية مهارات مديري المؤسسات التربوية ومجال التخطيط الاستراتيجي قدرت بـ 0.883 عند مستوى الدلالة (0.000) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0.01) مما يمكن أن نقول توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تنمية مهارات مديري المؤسسات التربوية ومجال التخطيط الاستراتيجي وعليه فإن الفرضية العامة تحققت.

جدول رقم (05) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة

مدير المؤسسة لمهارة صياغة مشروع المؤسسة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المساعدة
أراعي الوضوح والدقة في تحديد مشروع المؤسسة.	4,58	0,51	1	مرتفعة
أحدد المهمة التي وجدت من أجلها المؤسسة.	4,56	0,51	2	مرتفعة
أحدد بوضوح الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها.	4,5	0,52	3	مرتفعة
أشارك العاملين في صياغة مشروع المؤسسة.	4,45	0,53	4	مرتفعة
أراعي قيم وأعراف ومعتقدات وتقاليد المجتمع عند صياغة مشروع المؤسسة.	3,97	0,46	5	مرتفعة
أبرز جوانب التميز الحقيقية للمؤسسة.	3,55	0,47	6	متوسطة
الدرجة الكلية	4,26	0,50	مرتفعة	

المصدر: من إعداد المؤلفين اعتمادا على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان درجة ممارسة مدير المؤسسة لمهارة صياغة مشروع المؤسسة كانت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.26) بانحراف معياري (0.5) وجاءت الفقرات في درجتين "مرتفعة ومتوسطة" إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (03.55-04.58). جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (01) التي تنص على "أراعي الوضوح والدقة في تحديد مشروع المؤسسة" بمتوسط حسابي (04.58) وانحراف معياري (0.51) بدرجة مرتفعة ثم تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (02) التي تنص على "أحدد المهمة التي وجدت من أجلها المؤسسة" بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.51) بدرجة مرتفعة ثم تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (06) التي تنص على "أحدد بوضوح الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى

بلوغها" بمتوسط حسابي (04.50) وانحراف معياري (0.52) بدرجة مرتفعة ثم تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (03) التي تنص على "أشارك العاملين في صياغة مشروع المؤسسة " بمتوسط حسابي(04.45) وانحراف معياري (0.53) بدرجة مرتفعة ثم تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (05) التي تنص على "أراعي قيم وأعراف ومعتقدات وتقاليد المجتمع عند صياغة مشروع المؤسسة" بمتوسط حسابي (03.97) وانحراف معياري (0.46) بدرجة متوسطة ثم تليها في المرتبة السادسة والأخيرة الفقرة رقم (04) التي تنص على " أبرز جوانب التميز الحقيقية للمؤسسة" بمتوسط حسابي (03.55) وانحراف معياري (0.47) بدرجة متوسطة.

جدول رقم (06) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صياغة مشروع المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي.

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
مشروع المؤسسة	80	0.783	0.000	دال احصائيا
التخطيط الاستراتيجي				وجود علاقة

المصدر: من إعداد المؤلفين اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه قيمة المعامل بيرسون المحسوبة بين صياغة مشروع المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي قدرت بـ 0.783 عند مستوى الدلالة (0.000) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0.01) مما يمكن أن نقول توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صياغة مشروع المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (07) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة

مدير المؤسسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية.

الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المساعدة
أتأكد من مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات.	4,56	0,58	1	مرتفعة

مرتفعة	2	0,6	4,49	أبني علاقات إنسانية مع العاملين بما يضمن سير العمل.
مرتفعة	3	0,8	4,14	أحدد ترتيب مؤسستي مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
متوسطة	4	0,49	3,66	أحدد الكفايات الإدارية المطلوبة للقيام بالعملية التعليمية التعليمية.
متوسطة	5	0,4	3,63	أوفر الإمكانيات المادية والتجهيزات اللازمة للقيام بالعملية التعليمية.
متوسطة	6	0,56	3,34	أفوض بعض المهام إلى العاملين كل حسب مقدرته وكفاءته الفنية والعلمية، وأتابع أداءهم.
متوسطة	7	0,51	3,31	أوظف وسائل اتصال فعالة مع العاملين لتوضيح الأهداف.
متوسطة	8	0,59	3,14	أحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة.
متوسطة	9	0,48	3,04	أحدد نقاط القوة في البيئة الداخلية للمؤسسة.
متوسطة	10	0,49	2,96	أقبل الآراء النقدية البناءة وأطرحها للنقاش أثناء الاجتماعات.
متوسطة	11	0,52	2,5	أساهم في تحسين أداء العاملين وفق حاجات التطور المهني.
منخفضة	12	0,46	2,33	أقارن نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء في السنوات السابقة.

منخفضة	13	0,55	2,15	أعزز الأنشطة التي تنمي مواهب التلاميذ وتلبي رغباتهم عن طريق الأنشطة الحرة.
متوسطة		0,54	3,32	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد المؤلفين اعتمادا على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان درجة ممارسة مدير المؤسسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.32) بانحراف معياري (0.54) وجاءت الفقرات في درجات مرتفعة، متوسطة ومنخفضة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.56-2.15).

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (09) التي تنص على " أتأكد من مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات" بمتوسط حسابي (04.56) وانحراف معياري (0.58) بدرجة مرتفعة ثم تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (07) التي تنص على "أبني علاقات إنسانية مع العاملين بما يضمن سير العمل" بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.60) بدرجة مرتفعة ثم تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (08) التي تنص على "أحدد ترتيب مؤسستي مقارنة بالمؤسسات الأخرى" بمتوسط حسابي (04.14) وانحراف معياري (0.80) بدرجة مرتفعة ثم تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (06) التي تنص على "أحدد الكفايات الإدارية المطلوبة للقيام بالعملية التعليمية" بمتوسط حسابي (03.66) وانحراف معياري (0.49) بدرجة متوسطة ثم تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (03) التي تنص على "أوفر الإمكانيات المادية والتجهيزات اللازمة للقيام بالعملية التعليمية" بمتوسط حسابي (03.63) وانحراف معياري (0.40) بدرجة متوسطة ثم تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (10) التي تنص على " أفوض بعض المهام إلى العاملين كل حسب مقدرته وكفاءته الفنية والعلمية، وأتابع أداءهم" بمتوسط حسابي (03.34) وانحراف معياري (0.56) بدرجة متوسطة ثم تليها المرتبة السابعة الفقرة رقم (05) التي تنص على " أوظف وسائل اتصال فعالة مع العاملين لتوضيح الأهداف" بمتوسط حسابي (3,31) وانحراف معياري (0,51) بدرجة متوسطة ثم تليها المرتبة الثامنة الفقرة رقم (02) التي تنص على "أحدد

نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة " بمتوسط حسابي (3,14) وانحراف معياري (0,59) بدرجة متوسطة ثم تليها المرتبة التاسعة الفقرة رقم (01) التي تنص على "أحدد نقاط القوة في البيئة الداخلية للمؤسسة " بمتوسط حسابي (3,04) وانحراف معياري (0,48) بدرجة متوسطة ثم تليها المرتبة العاشرة الفقرة رقم (12) التي تنص على " أقارن نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء في السنوات السابقة " بمتوسط حسابي (2,96) وانحراف معياري (0,49) بدرجة متوسطة ثم تليها المرتبة الحادي عشر الفقرة رقم (04) التي تنص على "أساهم في تحسين أداء العاملين وفق حاجات التطور المهني" بمتوسط حسابي (2,50) وانحراف معياري (0,52) بدرجة متوسطة ثم تليها المرتبة الثاني عشر الفقرة رقم (11) التي تنص على "أقارن نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء في السنوات السابقة" بمتوسط حسابي (2,33) وانحراف معياري (0,46) بدرجة منخفضة ثم تليها المرتبة الثالثة عشر والاحيرة الفقرة رقم (13) التي تنص على "أعزز الأنشطة التي تنمي مواهب التلاميذ وتلبي رغبتهم عن طريق الأنشطة الحرة " بمتوسط حسابي (2,15) وانحراف معياري (0,55) بدرجة منخفضة.

جدول رقم (08) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

والتخطيط الاستراتيجي.

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
البيئة الداخلية	80	0.691	0.000	دال احصائيا
التخطيط الاستراتيجي				وجود علاقة

المصدر: من إعداد المؤلفين اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه قيمة المعامل بيرسون المحسوبة بين تحليل البيئة الداخلية والتخطيط الاستراتيجي قدرت ب 0.691 عند مستوى الدلالة (0.000) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0.01) مما يمكن أن نقول توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والتخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (09) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مدير المؤسسة لمهارة تحليل البيئة الخارجية.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المساعدة
أدرس الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.	4,26	0,68	1	مرتفعة
أتعرف إلى ماهية ثقافة المجتمع وأنماطها وتأثيرها على المؤسسة.	4,24	0,66	2	مرتفعة
أشرك أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية ذات الصلة.	4,04	0,8	3	مرتفعة
أدرس إمكانية تفعيل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المؤسسة والبيئة الخارجية.	3,9	0,59	4	مرتفعة
أتعرف إلى الفرص المتاحة والمتوفرة التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.	3,63	0,52	5	متوسطة
أتعرف إلى مدى وعي أفراد المجتمع المحلي بالتطورات والأحداث السياسية المؤثرة في العملية التعليمية التعلمية.	3,54	0,56	6	متوسطة
أدرس آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية المؤثرة في العملية التعليمية التعلمية.	3,41	0,51	7	متوسطة

متوسطة	8	0,59	3,04	أدرس أهمية الإعلام في نشر الوعي المطلوب حول المؤسسة وأنشطتها والخدمات التي تقدمها.
مرتفعة	0,61	3,75	الدرجة الكلية	

المصدر: من إعداد المؤلفين اعتمادا على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان درجة ممارسة مدير المؤسسة لمهارة تحليل البيئة الخارجية كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بانحراف معياري (0.61) وجاءت الفقرات في درجات مرتفعة ومتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.04-4.26).
جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (07) التي تنص على "أدرس الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية" بمتوسط حسابي(04.26) وانحراف معياري (0.68) بدرجة مرتفعة ثم تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (06) التي تنص على "أتعرف إلى ماهية ثقافة المجتمع وأنماطها وتأثيرها على المؤسسة" بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.66) بدرجة مرتفعة ثم تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03) التي تنص على "أشرك أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية ذات الصلة " بمتوسط حسابي (04.04) وانحراف معياري (0.80) بدرجة مرتفعة ثم تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (01) التي تنص على "أدرس إمكانية تفعيل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المؤسسة والبيئة الخارجية " بمتوسط حسابي(03.90) وانحراف معياري (0.59) بدرجة مرتفعة ثم تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (02) التي تنص على "أتعرف إلى الفرص المتاحة والمتوفرة التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية " بمتوسط حسابي (03.63) وانحراف معياري (0.52) بدرجة متوسطة ثم تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (05) التي تنص على " أتعرف إلى مدى وعي أفراد المجتمع المحلي بالتطورات والأحداث السياسية المؤثرة في العملية التعليمية التعلمية " بمتوسط حسابي (03.54) وانحراف معياري (0.56) بدرجة متوسطة ثم تليها المرتبة السابعة الفقرة رقم (04) التي تنص على "أدرس آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية المؤثرة في العملية التعليمية التعلمية " بمتوسط

حسابي (3,41) وانحراف معياري (0,51) بدرجة متوسطة ثم تليها المرتبة الثامنة والاحيرة الفقرة رقم (08) التي تنص على "أدرس أهمية الإعلام في نشر الوعي المطلوب حول المؤسسة وأنشطتها والخدمات التي تقدمها " بمتوسط حسابي (3,04) وانحراف معياري (0,58) بدرجة متوسطة. جدول رقم (10) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة والتخطيط الاستراتيجي.

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
البيئة الخارجية	80	0.546	0.000	دال احصائيا
التخطيط الاستراتيجي				وجود علاقة

المصدر: من إعداد المؤلفين اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه قيمة المعامل بيرسون المحسوبة بين تحليل البيئة الداخلية والتخطيط الاستراتيجي قدرت بـ 0.546 عند مستوى الدلالة (0.000) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0.01) مما يمكن أن نقول توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة والتخطيط الاستراتيجي.

5. مناقشة النتائج:

مناقشة وتفسير الفرضية العامة: التي نصت على توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تنمية مهارات مديري المؤسسات التربوية ومجال التخطيط الاستراتيجي وبعد تحليل النتائج توصلت الى صحة هذه الفرضية وهذا راجع الى الأنشطة والأعمال التي يهدف الى تحقيقها التخطيط الاستراتيجي، كما ان التخطيط الاستراتيجي يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الادارية.

أشارت نتائج الجدولين رقم (05 و 06) ان درجة ممارسة مدير المؤسسة التربوية لمهارة صياغة مشروع المؤسسة كانت مرتفعة مما يدل ان للمديرين معارف علمية ومهارات سلوكية ورؤى مستقبلية جعلتهم يهتمون بالثقافة التنظيمية التي تساعد على تحقيق الاستقرار داخل

المؤسسة بالإضافة الى تسهيل عملية الاتصال بين المؤسسة والمجتمع، كما يدفع الموظفين في المؤسسة الى العمل بجدية اكبر لزيادة روح انتمائهم والرفع من معنوياتهم ومن خلال النتائج الإيجابية المتوصل اليها يتضح لنا صحة الفرضية الأولى تسهم ممارسة مدير المؤسسة لمهارة صياغة مشروع المؤسسة في التخطيط الاستراتيجي.

كما نعزو نتيجة هذه الفرضية أن اهداف المؤسسة التربوية واضحة ومحددة ولا يشوبها أي غموض فالتخطيط الاستراتيجي عندما يكون فعال يعتبر وسيلة مثلى لبلوغ تلك الأهداف.

أشارت نتائج الجدولين رقم(07و08) ان درجة ممارسة مدير المؤسسة التربوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية كانت متوسطة وذلك يعود الى نقص الإمكانيات المالية والمادية والبشرية في بعض المؤسسات من جهة وعدم الاخذ بعين الاعتبار ضرورة استخدام التكنولوجيا في عملية التخطيط من جهة أخرى بالإضافة الى عدم التشجيع على التفكير الابتكاري والاعتماد على الطرق الإدارية التقليدية الا ان عدد كبير من المديرين يدركون أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في التأثير على سلوك الافراد في محيط العمل حتى يتعاونوا فيما بينهم لتحقيق اهداف المؤسسة وبالتالي يتضح لنا صحة الفرضية الثانية تؤثر ممارسة مدير المؤسسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية على التخطيط الاستراتيجي.

على مدير المؤسسة الاعتماد على التحليل الاستراتيجي لمراجعة البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف لتجنبها عند إعداد التخطيط الاستراتيجي مستقبلا وهذا من اجل تحسين الأداء والنتائج.

أشارت نتائج الجدولين رقم(09و10) ان درجة ممارسة مدير المؤسسة التربوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية كانت مرتفعة وذلك لان المؤسسة جزء من المجتمع فهي تتأثر وتؤثر فيه لذا يجب على المدير المحنك الاستفادة من بيئته الخارجية (المجتمع) لأنها عنصر أساسي من عناصر التخطيط الاستراتيجي وذلك عن طريق تحليله تحليلا اجتماعيا وسياسيا واقتصاديا وخاصة في ظل مجتمعنا الحالي الذي كثرت فيه الوسائل التكنولوجية الحديثة ولن يتحقق ذلك الا بوجود قيادة تنبؤيه لمعرفة الفرص والتهديدات الموجودة في المجتمع وبالتالي يتضح لنا صحة الفرضية الثالثة تؤثر ممارسة مدير المؤسسة لمهارة تحليل البيئة الخارجية على التخطيط الاستراتيجي.

كما يجب على المدير معرفة الفرص والتهديدات الخارجية لما لها علاقة مباشرة ومنتصلة في التأثير على أداء المؤسسة باستخدام كافة الموارد الداخلية والخارجية لإنتاج مخرجات وتقديم خدمات تحقق رغبة العاملين فيها والمجتمع بصفة عامة.

6. الخاتمة:

تطرقنا في هذا المقال إلى التخطيط الإستراتيجي لما له من أهمية كبرى إذ يعتبر المكون الرئيسي لمشروع المؤسسة الذي يعد الخريطة التنظيمية لعملية التعلم، إن أي عمل لا يسبقه التخطيط المبني على استقرار الواقع واستشراف المستقبل فهو عمل محكوم عليه بالفشل وضياح الجهد. وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1.6. نتائج الدراسة

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تنمية مهارات مديري المؤسسات التربوية ومجال التخطيط الاستراتيجي وهذا راجع أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على توجيهه وتكامل الأنشطة الادارية.

- إن درجة ممارسة مدير المؤسسة التربوية لمهارة صياغة مشروع المؤسسة كانت مرتفعة .

- إن اهداف المؤسسة التربوية واضحة ومحددة ولا يشوبها أي غموض فالتخطيط الاستراتيجي عندما يكون فعال يعتبر وسيلة مثلى لبلوغ تلك الأهداف.

- إن درجة ممارسة مدير المؤسسة التربوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية كانت متوسطة وذلك يعود الى نقص الإمكانيات المالية والمادية والبشرية في بعض المؤسسات من جهة وعدم الاخذ بعين الاعتبار ضرورة استخدام التكنولوجيا في عملية التخطيط من جهة أخرى .

- إن درجة ممارسة مدير المؤسسة التربوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية كانت مرتفعة.

2.6. اقتراحات الدراسة

- على مدير المؤسسة الاعتماد على التحليل الاستراتيجي لمراجعة البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف لتجنبها عند إعداد التخطيط الاستراتيجي مستقبلا وهذا من اجل تحسين الأداء والنتائج.

- يجب على المدير المحنك الاستفادة من بيئته الخارجية (المجتمع) لأنها عنصر أساسي من عناصر التخطيط الاستراتيجي وذلك عن طريق تحليله تحليلا اجتماعيا وسياسيا واقتصاديا وخاصة في ظل مجتمعنا الحالي الذي كثرت فيه الوسائل التكنولوجية الحديثة ولن يتحقق ذلك الا بوجود قيادة تنبؤيه لمعرفة الفرص والتهديدات الموجودة في المجتمع.
- كما يجب على المدير معرفة الفرص والتهديدات الخارجية لما لها علاقة مباشرة ومتصلة في التأثير على أداء المؤسسة باستخدام كافة الموارد الداخلية والخارجية لإنتاج مخرجات وتقديم خدمات تحقق رغبة العاملين فيها والمجتمع بصفة عامة.

7. قائمة المراجع

- أبو حطب وامال صادق. (1994). *علم النفس التربوي الطبعة الرابعة*. القاهرة: الانجلو المصرية.
- الحسيني فلاح حسن. (2000). *الادارة الاستراتيجية*. الاردن: دار وائل للطباعة والنشر عمان.
- السويديان والعدلوني محمد أكرم. (2004). *كيف تكتب خطة استراتيجية قرطبة للنشر والتوزيع*.
- الموسوي س. (2004). *ادارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها*. الاردن: دار مجد اللاوي .
- د.ت.خ. ع. (s.d.). *التخطيط الاستراتيجي*. جامعة عين الشمس القاهرة .
- سرور ا.م. (2012). *طرق واساراتجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية*. الاردن عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عوض، محمد أحمد. (s.d.). *الادارة الاستراتيجية الأصول ز الأسس*. القاهرة :الدار الجامعية الإسكندرية.
- محمد ز. ع. (2003). *ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية*. الاردن: كتب عربية.
- مدبولي عبد الخالق. (2001). *التخطيط المدرسي الاستراتيجي*. القاهرة: الدار العربية للكتاب القاهرة.
- مرسي نبيل محمد. (2002). *الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس*. القاهرة : دار الجامعة الجديدة الاسكندرية.

- Drucker, P. (1986). *Management -Task; Responsiilitiers; Practices*. USA NEW YORK: Truman Talley Books/ E.P.UTTON.