



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الريان

كلية الدراسات العليا

أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية بالمدارس الثانوية  
بمحافظة شبوة  
(دراسة ميدانية)

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا بجامعة الريان لاستكمال متطلبات نيل درجة  
الماجستير، تخصص: إدارة أعمال

إعداد

عُلا أحمد لطف عقلان

إشراف

الأستاذ المشارك الدكتور

خالد محمد أحمد الجابري

2024م / 1445هـ

## إقرار المراجع اللغوي لترجمة ملخص الرسالة

أشهد أنّ رسالة الماجستير الموسومة بـ (أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية بالمدارس الثانوية بمحافظة شبوة (دراسة ميدانية))، التي تُقدِّمت بها الطالبة/ غلا أحمد لطف عقلان، قد تُنمَّت مُراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي، بحيث أصبحت ذات أسلوب علمي، وسليمة من الأخطاء اللغوية.

المراجع اللغوي: صالح عمر حسين باحسين

الدرجة العلمية: (ماجستير)

جامعة: حضرموت

التوقيع: 

التاريخ: 2023/12/16م

## إقرار المشرف العلمي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ (أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية بالمدارس الثانوية بمحافظة شبوة (دراسة ميدانية))، التي تقدّمت بها الطالبة/ غُلا أحمد لطف عقّلان، قد استُكملت بمراحلها كافة تحت إشرافي، وأرشدتها للمناقشة.

المشرف العلمي/

الدكتور: خالد محمد أحمد الجابري

التوقيع: .....  


التاريخ: / / 2023م

## قرار لجنة المناقشة

بناء على قرار رئيس الجامعة رقم (5) لعام 2024 م الصادر بتاريخ 3 / 3 / 2024 م بشأن تشكيل لجنة مناقشة رسالة الماجستير الموسومة بـ:

أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية بالمدارس الثانوية بمحافظة شبوة (دراسة ميدانية)

المقدمة من الباحثة: علا أحمد لطف عقلان تخصص: إدارة أعمال

نقر نحن -رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها- أننا اطلعنا على الرسالة العلمية المذكورة آنفاً، وقد ناقشنا الباحثة في محتوياتها، وفيما له علاقة بها، وأجيزت الرسالة بتاريخ: 3 / 3 / 2024 م.

أعضاء لجنة المناقشة

م	الاسم	اللقب العلمي	الصفة في اللجنة	التوقيع
1	د. خالد محمد الكابري	استاذ مشارك	مترناً	خالد
2	د. محمد محمد هادي	استاذ مشارك	مناقشة	محمد هادي
3	د. هادي سامي بلقيش	استاذ مشارك	مناقشة داخلياً	هادي

## تفويض الباحث للجامعة

أنا الباحثة: عُلا أحمد لطف عقلان، تخصص: إدارة أعمال، أفوض جامعة الريان، وأمنح لها الحق بتصوير رسالتي العلمية للماجستير الموسومة بـ:

أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية بالمدارس الثانوية بمحافظة شبوة (دراسة ميدانية)

ونسخها ورقياً، وإلكترونياً، كلياً، أو جزئياً؛ وذلك لأغراض البحث والنشر العلمي، وللتبادل مع المؤسسات والجهات التعليمية والجامعية ذات العلاقة.

الاسم: عُلا أحمد لطف عقلان

التاريخ:

أحمد لطف عقلان

قال تعالى:

﴿قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي (25) وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي (26) وَاخْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي (27)  
يَفْقَهُوا قَوْلِي (28) وَاجْعَلْ لِي وِزِيرًا مِنْ أَهْلِي (29) هَارُونَ أَخِي (30) اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي  
(31) وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي (32) كَيْ نُسَبِّحَكَ كَثِيرًا (33) وَنَذُكُرَكَ كَثِيرًا (34) إِنَّكَ كُنْتَ بِنَا  
بَصِيرًا (35)﴾

[الآيات: 25-35 من سورة طه]

## الإهداء

بعد أن أكرمني ربي بفضله وعطائه بإنجاز هذا البحث أهدي ثمرة هذا الجهد:

إلى من أوصاني بكما ربي بخفض جناح الذل من الرحمة .... والدي ووالدتي .... حفظهما الله.

إلى من شاركني عناء الدراسة، وما انفقَّ يشجعني على العلم والمعرفة وسلوك سبيل الرفعة .... زوجي العزيز ....

إلى قرة عيني أبنائي وبناتي الأبرار ....

إلى أحبائي وأعزائي وسندي في هذه الحياة .... إخوتي وأخواتي ....

إلى كل من ساعدني ومد يد العون لي ....

إلى كل من يدعم العلم ويشجع عليه ....

إلى كل من علمني حرفاً ....

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع.

الباحثة

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، القائل في محكم كتابه العزيز: ﴿وَلَوْ أَنَّمَا فِي الْأَرْضِ مِنْ شَجَرَةٍ أَقْلَامٌ وَالْبَحْرُ يَمُدُّهُ مِنْ بَعْدِهِ سَبْعَةُ أَبْحُرٍ مَا نَفِدَتْ كَلِمَاتُ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ [لقمان: 27]، والقائل سبحانه: ﴿وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّيَ غَنِيٌّ كَرِيمٌ﴾ [النمل: 40].

حمداً لله على ما أنعم عليّ من نوره وهدهد بإتمام هذه الدراسة حمداً كثيراً، والصلاة والسلام على خير المرسلين المعلم الأول للبشرية سيدنا محمد النبي الصادق الأمين، وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين، القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

إنه ليطيب لي ويسعدني أن أتقدم بعظيم الشكر والتقدير إلى أستاذي الكريم، رمز العطاء، الأستاذ الدكتور/ خالد محمد الجابري، حفظه الله ورعاه، الذي شرفني بالإشراف على إعداد هذه الرسالة، وعلى هذا العمل منذ أن كانت خاطراً إلى أن أصبحت حقيقة على أرض الواقع، وعلى عطائه غير المحدود، الذي لم ييخل علي بوافر علمه ووقته وجهده، فغمرني بنصائحه السديدة وتوجيهاته الرشيدة؛ مما كان له عظيم الأثر في إتمام هذه الرسالة، فكان حريصاً على تذليل الصعوبات التي تعترضني، فجعل الله عمله في عليين، وأثابه عني خير الجزاء، وأقر عينه بما يجب.

كما أتقدم ببالغ الشكر وعظيم التقدير إلى جامعة الريان التي فتحت ذراعيها لكل المتعطشين للعلم والمثقفين للمعرفة، وأتاحت لي الفرصة لاستكمال دراسة الماجستير، ولا أنسى من نهلت العلم على أيديهم، أعضاء هيئة التدريس بالجامعة كافة، على كل ما قدموه من نصح وإرشاد وتقديم يد العون لنا.

كما أتقدم بوافر شكري وتقديري للسادة المحكمين؛ لما بذلوه من جهد في تحكيم الاستبانة الأولية إلى أن خرجت بصورتها النهائية.

وكذلك لم ولن أنسى تقديم فائق الشكر والاحترام، إلى الأعضاء في لجنة المناقشة، شكر الله لهم جميل تفضلهم بالمناقشة، وجميل توجيههم لي، وأدام الله عليهم نعم العطاء، والتعليم، والتربية.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة

## المستخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة المديرين للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده ، وكذا التعرف إلى مستوى تنمية المهارات القيادية بأبعاده لدى المدارس الثانوية بمحافظة شبوة، فضلاً عن اختبار علاقة وأثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية بالمدارس الثانوية بمحافظة شبوة، وتم تطبيق أسلوب الاستبيان على عينة عشوائية بلغ عددها (140) شخصاً، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من الفئة القيادية (مديري المدارس الثانوية ووكلائها)، وخرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها: توافر التخطيط الإستراتيجي وأبعاده بمستوى توافر عالٍ، وحظيت تنمية المهارات القيادية بأبعاده باهتمام كبير لدى المدارس الثانوية؛ إذ حصلت جميع أبعاده على مستوى توافر عالٍ، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده في تنمية المهارات القيادية بالمدارس الثانوية بمحافظة شبوة، واستناداً إلى النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها: الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي من قبل إدارة المدارس الثانوية؛ بوصفها أداةً إداريةً تساعد المدارس على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، وعلى المدارس الثانوية بمحافظة شبوة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي؛ وذلك لأهميته ودوره في تنمية المهارات القيادية، والاهتمام بتوفير التدريب والدعم المستمر للمديرين لتطوير المهارات القيادية للمعلمين، وتعزيز برامج التدريب للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة شبوة التي تركز على تطوير المهارات القيادية بأبعاده.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	المستخلص
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
1	المقدمة
2	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
3	<b>المبحث الأول: منهجية الدراسة</b>
3	1-1 مشكلة الدراسة
4	2-1 أهمية الدراسة
4	3-1 أهداف الدراسة
4	4-1 نموذج ومتغيرات البحث
5	5-1 فرضيات الدراسة
6	6-1 مجتمع الدراسة:
6	7-1 عينة الدراسة:
6	8-1 أدوات جمع البيانات
7	9-1 الأساليب الإحصائية
7	10-1 حدود الدراسة
8	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة</b>
8	1-2 الدراسات باللغة العربية
18	2-2 الدراسات باللغة الإنجليزية
20	3-2 مناقشة الدراسات السابقة
20	1-3-2 أوجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة
21	2-3-2 ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
22	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>
23	<b>المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي</b>
23	تمهيد
23	1-1 مفهوم التخطيط الإستراتيجي

الصفحة	الموضوع
24	1-1-1 التخطيط الإستراتيجي التعليمي
25	2-1-1 التخطيط الإستراتيجي المدرسي
26	2-1 فوائد التخطيط الإستراتيجي
26	3-1 أهمية التخطيط الإستراتيجي
27	4-1 خصائص التخطيط الاستراتيجي
29	5-1 متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي
30	6-1 مشكلات تطبيق التخطيط الاستراتيجي
31	7-1 طرائق التغلب على مشاكل التخطيط الإستراتيجي
32	8-1 أهداف التخطيط الإستراتيجي
33	9-1 مبررات الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي
34	10-1 مراحل التخطيط الإستراتيجي وخطواته
40	11-1 مهارات التخطيط الإستراتيجي التي ينبغي أن يمتلكها مديرو المدارس الثانوية
42	<b>المبحث الثاني: المهارات القيادية</b>
42	تمهيد
42	1-2 مفهوم القيادة
43	2-2 أهمية القيادة
44	3-2 مفهوم المهارات القيادية
45	4-2 أهمية المهارات القيادية
46	5-2 أنواع المهارات القيادية
48	6-2 تنمية المهارات القيادية
49	7-2 المهارات الأساسية للقائد أو المدير الإداري
51	8-1 المهارات اللازمة للقيادة التربوية عند المعلم
55	9-2 العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والمهارات القيادية
57	<b>الفصل الثالث: الجانب العملي</b>
58	<b>المبحث الأول: إجراءات الدراسة</b>
58	1-1 صدق الأداة
61	2-1 ثبات أداة الدراسة
62	3-1 أساليب المعالجة الإحصائية
63	<b>المبحث الثاني: وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة</b>
63	1-2 وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير النوع (الجنس)
64	2-2 وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي

الصفحة	الموضوع
65	2-3 وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة
67	المبحث الثالث: وصف وتحليل متغيرات وأبعاد الدراسة
68	أولاً: وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي)
79	ثانياً: وصف وتحليل أبعاد المتغير التابع (تنمية المهارات القيادية)
90	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
90	1. التحقق من شرط التوزيع الطبيعي
91	2. التحقق من شرط عدم وجود ارتباطات خطية بين المتغيرات
91	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H01)
93	1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01-1)
94	2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H01-2)
96	3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3)
97	4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4)
98	5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H01-5)
100	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H02)
100	1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H02-1)
101	2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02-2)
102	3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H02-3)
104	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
105	أولاً: النتائج
107	ثانياً: التوصيات
109	قائمة المصادر والمراجع
116	الملاحق
140	Abstract

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	نموذج تحليل للعوامل المؤثرة في التخطيط المدرسي	38
(2-2)	نموذج تحليل نقاط القوة والضعف في المدرسة	38
(1-3)	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه	59
(2-3)	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الأول التخطيط الإستراتيجي	59
(3-3)	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه	60
(4-3)	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الثاني تنمية المهارات القيادية	60
(5-3)	قيم معامل ألفا ل كرونباخ لثبات أداة الدراسة	61
(6-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير النوع (الجنس)	63
(7-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي	64
(8-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة	66
(9-3)	مقياس ليكارت الخماسي (Five Likert Scale)	67
(10-3)	قيم ومستويات المتوسطات الحسابية	67
(11-3)	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	69
(12-3)	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد صياغة رسالة المدرسة	70
(13-3)	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة	72
(14-3)	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	73
(15-3)	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	74
(16-3)	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية	76
(17-3)	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي)	77
(18-3)	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المهارات الإدارية	80

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(19-3)	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المهارات الفنية	82
(20-3)	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المهارات الإنشائية	83
(21-3)	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المهارات الشخصية	85
(22-3)	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المهارات التنافسية	86
(23-3)	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير التابع (تنمية المهارات القيادية)	88
(24-3)	معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة	90
(25-3)	نتائج اختبار Collinearity للكشف عن الارتباطات الخطية بين المتغيرات المستقلة	91
(26-3)	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة	92
(27-3)	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الادارية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة	93
(28-3)	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الفنية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة	95
(29-3)	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الانشائية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة	96
(30-3)	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الشخصية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة	97
(31-3)	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة	99
(32-3)	نتائج اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس (النوع) حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة	101
(33-3)	نتائج اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة	102
(34-3)	نتائج اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة	102

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	نموذج الدراسة	(1-1)
37	علاقة الرؤية بالرسالة والأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسة	(1-2)
54	المهارات اللازمة للقيادة التربوية عند المعلم	(2-2)
64	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير النوع (الجنس)	(1-3)
65	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي	(2-3)
66	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة	(3-3)

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
117	الاستبانة قبل التحكيم	(1)
128	الاستبانة بعد التحكيم	(2)
139	قائمة بأسماء المحكمين	(3)

## المقدمة

في ظل التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضتها خصائص وسعات القرن الحادي والعشرين، كما لم يفرض أي قرن آخر، كالعولمة التي تتسم بسرعة التغير، والانفجار المعرفي، وشدة حدة المنافسة، والتطور الشامل، والتجارة الحرة؛ مما أدى بالمؤسسات إلى السعي جاهدة إلى إيجاد مكانة لها؛ لكي تضمن بذلك بقاءها ونموها واستمراريتها في النشاط، وحتى التوسع والدخول إلى أسواق جديدة. فالمؤسسات حالياً تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة، وفي ظل هذه التغيرات البيئية المتزايدة، تبحث في مجال التخطيط الإستراتيجي الذي شهد إقبالاً كبيراً عليه، فبرزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات المتعددة الفروع واستخدام الإستراتيجيات من خلال التخطيط الإستراتيجي.

فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى، فهو يساعدها على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي ستقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها. ويتم ذلك من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، والتعرف إلى جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي، وبذلك تتمكن من بناء إستراتيجيات فعالة، بما يسهم في تحقيق أهدافها. ولتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها؛ من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي في إدارتها؛ نظراً لما له من أهمية بوصفه أسلوباً فعالاً لتحقيق هذا التكيف.

ولا شك أن التنمية الشاملة لأي مجتمع من المجتمعات تقوم على الاهتمام بالإنسان بوصفه أساساً ضرورياً فيها، فالتنمية الحقيقية هي التنمية البشرية، والتربية هي الأداة المناسبة والحل الناجح في قيادة تلك التنمية، من خلال ما ترصده من أهداف، وما تقدمه من برامج وأساليب نامية ومتطورة تواكب عجلة تحديات العصر الذي نعيشه، الذي من أبرز ملامحه تسارع المتغيرات والتقدم المذهل.

وتتشترك جهات مختلفة للعمل على تحقيق أهداف التربية، وتطوير العملية التربوية والتعليمية ومتابعتها وتقييمها، لكل جهة منها دورها ومجالها، إلا أن الإشراف التربوي يعد من أهمها؛ لكونه صاحب الدور الأبرز في تحسين أداء المعلمين، على اعتبار أنه أحد أهم دعائم تطوير العملية التربوية والتعليمية ومتابعتها وتقييمها، وخير معين في تحسين أداء المعلمين.

وهذا يؤكد أهمية الربط بين التخطيط الإستراتيجي من قبل مديري المدارس وتنمية المهارات القيادية للمعلمين، ومن هنا تمخضت فكرة الدراسة لدى الباحثة؛ بهدف معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي من قبل مديري المدارس الثانوية في تنمية المهارات القيادية لدى معلميه.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة

#### 1-1 مشكلة الدراسة

يعد التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي انتبه إليها المفكرون مع ظهور العولمة والابتكارات الحديث، فلذلك استدعت الحاجة إلى التنبؤ بالمستقبل، وعليه فإن التخطيط الإستراتيجي يُعدُّ الحل الملائم والمناسب لمواكبة تطورات وتغيرات المستقبل. فمن خلال ملاحظة الباحثة للعديد من المدارس التي عملت فيها لسنوات وجدت القليل منها من يسعى للتغيير والتحديث في الأساليب الإدارية في المدارس التعليمية مما نتج عنه، الجمود وعدم إستثمار الطاقات والقدرات والمواهب و تخريج جيل غير واع بمن حوله وغير مدرك بما عليه من مسؤوليات وغير قادر على التمييز والتفوق والعطاء، مما يحتم بلا شك اللجوء إلى تغيير هادف ومدروس ومخطط له، وأجرت الباحثة مقابلة مع عدد من المدراء حول أهمية التخطيط الإستراتيجي في المدارس وأثره ومعوقاته فأغلب المدراء يدركون الأهمية ويرجعون المعوقات في كثير من المدارس إلى صعوبات وضع خطط إستراتيجية، وقصور الإلمام بالأسس العلمية الصحيحة لعناصر التخطيط الإستراتيجي، افتقار القيادات المدرسية إلى بعض المهارات الإدارية، مقاومتها للتغيير ونقص التمويل وافتقار المباني المدرسية للتجهيزات والأدوات المناسبة، نقص التدريب والإشراف المنظم على العملية التعليمية، عدم القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات بالطرق العلمية الصحيحة، كثرة الأعباء الإدارية.

فبالرغم من إدراك العديد من المديرين والعاملين بالمؤسسات التعليمية والإدارية بأهمية التخطيط الإستراتيجي، إلا أنهم يغفلون عن تطبيقه بالطريقة الصحيحة التي تحقق أهدافه المرجوة بالموارد المتاحة وفي الفترة المحددة من أجل تحقيق التقدم في العملية التعليمية، وتخفيف الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المديرين من خلال إعداد كادر مؤهل من المعلمين، والعمل على تنمية المهارات القيادية لديهم. وبحسب علم الباحثة لم تجر دراسة خاصة عن ذلك في المدارس الثانوية بمحافظة شبوة، لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1. ما مستوى التخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية بمحافظة شبوة؟
2. ما مستوى تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية بمحافظة شبوة؟
3. ما أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية بمحافظة شبوة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية بمحافظة شبوة تُعزى للتغيرات الآتية: (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟

## 2-1 أهمية الدراسة

### 1-2-1 الأهمية العلمية:

1. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله، فممارسة التخطيط الإستراتيجي تُعدُّ أمرًا مَلِحًا وضروريًا لتحقيق التقدم في العملية التعليمية.
2. تزويد المختصين بهذه الأمور بدراسة مسحية وصفية حول مستوى التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة شبوة.
3. تزويد الباحثين والدارسين الآخرين بدراسة تمثل مرجعية وصفية لأثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية.
- 4-تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى في حدود علم الباحثة في محافظة شبوة التي تركز على معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية.

### 2-2-1 الأهمية العملية:

1. حاجة المجتمع إلى هذا النمط من التخطيط في إدارة المؤسسات، وخاصة المدارس الثانوية؛ وذلك لتشابك المتغيرات من جهة، ولما له من علاقة بصياغة الأهداف، وتنفيذ الخطط الخاصة، وتحليل المتغيرات الداخلية من وجهة أخرى.
2. تساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، وإعداد وتنظيم العديد من الدورات المناسبة التي ترفع من مستوى مديري المدارس الثانوية فيما يخص التخطيط الإستراتيجي، وتنمية المهارات القيادية.

## 3-1 أهداف الدراسة

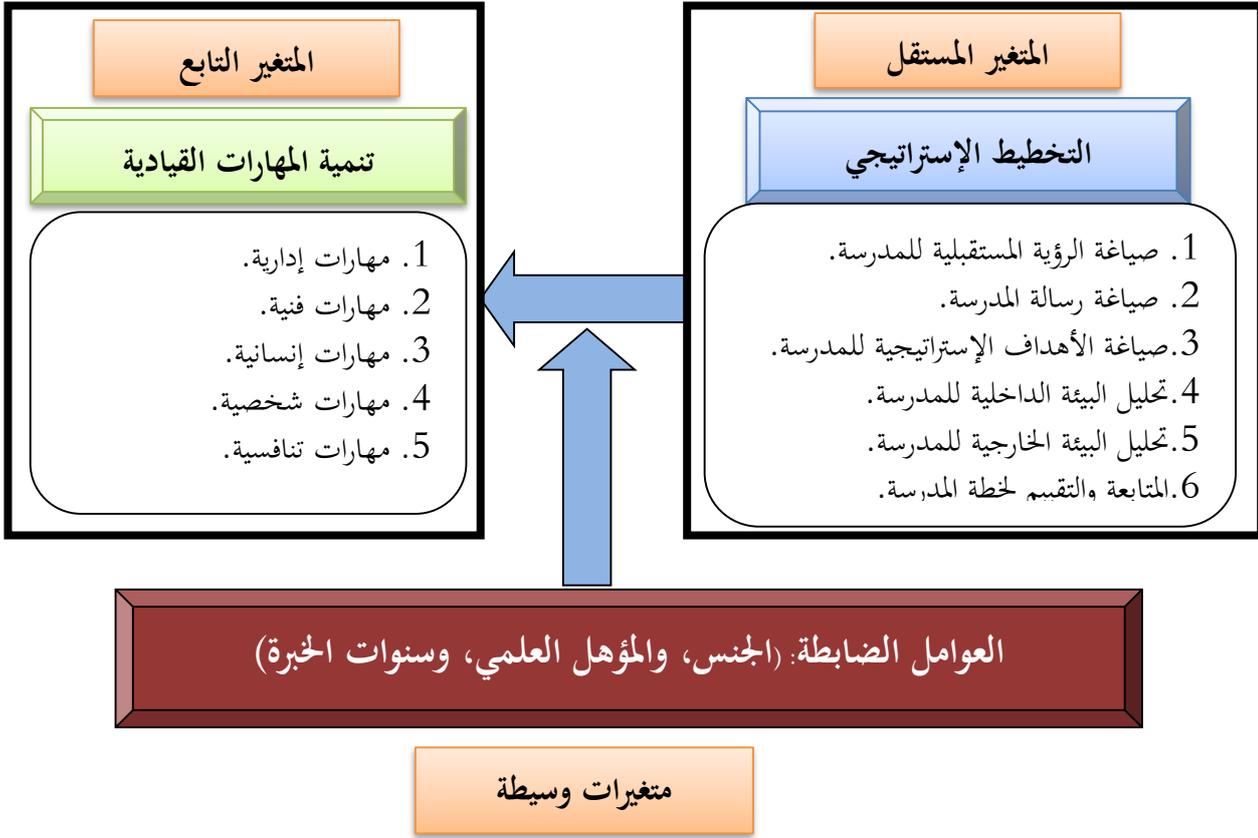
تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. قياس مستوى التخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية بمحافظة شبوة.
2. قياس مستوى تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية بمحافظة شبوة.
3. اختبار أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية بمحافظة شبوة.
4. الكشف عن مدى وجود فروق بين إجابات عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## 4-1 نموذج ومتغيرات البحث:

قامت الباحثة بالاستفادة من الدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة كما يأتي:

## شكل رقم (1-1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة بالاستفادة من الدراسات السابقة.

### 5-1-5 فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة؛ تمت صياغة فرضيات الدراسة كما يأتي:

#### 1-5-1 الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة؟

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

#### • الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة؟

#### • الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الفنية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة؟

• الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الإنسانية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة؟

• الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الشخصية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة؟

• الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة؟

**1-5-2 الفرضية الرئيسة الثانية:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة تُعزى للمتغيرات الشخصية الوظيفية؟

**1-6 مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد الفئة القيادية (المديرين العاملين ووكلائهم)، في المدارس الثانوية في محافظة شبوة، البالغ عددهم (221) فردًا بحسب إحصائيات مكتب وزارة التربية والتعليم بمحافظة شبوة للعام الدراسي 2022-2023م.

**1-7 عينة الدراسة:**

اعتمدت الباحثة في اختيار العينة على العينة العشوائية البسيطة للمجتمعات المحددة وفق النماذج الإحصائية لاختيار العينات، وبلغت عينة الدراسة (140) مفردة (أوما سيكران، 2010، ص421).

**1-8 أدوات جمع البيانات:**

استخدمت الباحثة العديد من المصادر في دراستها؛ بهدف اختيار فروضها، وتحقيق أهدافها، والوصول إلى النتائج، وهي كالآتي:

**1-8-1 البيانات الثانوية:** في المصادر والمراجع المتصلة بالموضوع:

(أ) الوثائق والنشرات والإحصائيات الحكومية وغير الحكومية.

(ب) الدراسات والبحوث السابقة المنشورة وغير المنشورة التي تناولت موضوع الدراسة.

(ج) الكتب والدوريات والمجلات المتخصصة.

د) البحث والمطالعة في مواقع شبكة الإنترنت المختلفة.

### 1-8-2 البيانات الأولية

لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة أداة رئيسة للدراسة، صُمِّمَت خصيصًا لهذا الغرض، ووُزِعَت على مديري المدارس الثانوية بمحافظة شبوة، وشملت محورين، المحور الأول متعلق بأثر التخطيط الإستراتيجي، ويتكون من (32) فقرة، تم تقسيمها إلى ستة مجالات هي: (صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة- صياغة رسالة المدرسة- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة- تحليل البيئة الداخلية للمدرسة- تحليل البيئة الخارجية للمدرسة- المتابعة والتقييم).

والمحور الثاني متعلق بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم، ويتكون من (39) فقرة، تم تقسيمها إلى خمسة مجالات هي: (المهارات الإدارية- المهارات الفنية- المهارات الإنسانية-المهارات الشخصية- المهارات التنافسية).

### 1-9 الأساليب الإحصائية:

سيتم تفرغ الاستبانات وتحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the

Social Sciences,SPSS"

### 1-10 حدود الدراسة:

- أ) الحدود الموضوعية: أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية.
- ب) الحدود البشرية: مديرو ووكلاء مدارس الثانوية في محافظة شبوة.
- ج) الحدود المكانية: المدارس الثانوية في محافظة شبوة.
- د) الحدود الزمانية: تقتصر الدراسة على المدارس الثانوية في محافظة شبوة، خلال مدة الدراسة الفترة من أغسطس 2023م - سبتمبر 2023م.

## المبحث الثاني الدراسات السابقة

### 1-2 الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة: إبراهيم، محمد خليل. (2019م)، بعنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي"، (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان).  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي من وجه نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان.  
ومن أجل تحقيق هدف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بإعداد استبانة لمعرفة آراء عينة البحث حول موضوع الدراسة، وبلغ حجم العينة (189) فردا.  
وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر كبير جدا للتخطيط الإستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان، أنه ليس هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي تعزي إلى خصائصهم الشخصية.
2. دراسة: الحلبي، محمد إبراهيم. (2017م)، بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم".  
هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتخطيط الإستراتيجي، وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم.  
ومن أجل تحقيق هدف الدراسة؛ استخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، البالغ عددهم (4446) معلما ومعلمة، وقد بلغت عينة الدراسة (450) معلما ومعلمة.  
وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر معلمهم كانت مرتفعة، وأن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة أيضاً، وكذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للتخطيط

الإستراتيجي، وبين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.

3. دراسة: ظاهر، رائد عبد الرحمن. (2016م)، بعنوان: "درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية جامعة القدس المفتوحة "دراسة حالة".

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات، وبلغ مجتمع الدراسة (199) موظفًا من الموظفين في الوظائف العليا بالجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (152) موظفًا.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: بلغت درجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الإستراتيجي (82.59%) وبدرجة تقدير كبيرة، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الإستراتيجي يُعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

4. دراسة: لبد، أحمد سعيد. (2016م)، بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية".

هدف الدراسة إلى التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، ودوره في تحديد مستوى تنمية الموارد البشرية فيها.

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث؛ لكونه أكثر المناهج استخدامًا في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، حيث تكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في الإدارات ذات العلاقة بالتخطيط وتنمية الموارد البشرية، في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، من رئيس شعبة حتى وكيل وزارة، البالغ عددهم (896) موظفًا، علمًا أن الباحث قام باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية بحسب المسمى الوظيفي، حيث تم توزيع (300) استبانة على مجتمع البحث، وقد تم استرداد (274) استبانة بنسبة (91.3%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاءت مؤكدة على مدى اهتمام وزارة الصحة الفلسطينية، في قطاع غزة، بالتخطيط بدرجة عالية، إلا أن قدرتها على ترجمة هذا الاهتمام في تنمية وتطوير الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة؛ نتيجة مجموعة من العوامل الذاتية والخارجية، حيث بلغ مستوى التخطيط

الإستراتيجي بوزارة الصحة نسبة (59.02%)، ومستوى تنمية الموارد البشرية بلغ نسبة (57.89%)، وأن التخطيط الإستراتيجي يؤثر في تنمية الموارد البشرية.

5. دراسة: الشهري، عثمان عمر. (2015م)، بعنوان: "المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة توافر المهارات القيادية الإنسانية والفنية والإدارية والفكرية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف إلى أثر التخصص والنوع والخبرة والجنسية في تقدير مستوى المهارات القيادية (الإنسانية والفنية والإدارية والفكرية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطُبِّقَت الدراسة على عينة الدراسة المكونة من (220) فردًا من أعضاء هيئة التدريس، تم اختيارهم بطريقة العينة البسيطة العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنَّ المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام متوافرة بدرجة عالية، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الإنسانية- الفنية- الإدارية) بحسب الجنس، في حين جاءت دالة إحصائية للمهارات (الفكرية)، وتوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الإنسانية- الفنية- الإدارية- الفكرية) بحسب متغير الجنسية.

6. دراسة: زعيبي، رحمة. (2014م)، بعنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة، واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعًا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم مقياس الإحصاء الوصفي، شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) موظفًا من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، وكان عدد الاستبانة المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (103) استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنَّ المتغيرين المستقلين (التحليل الإستراتيجي، والخيار الإستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي يؤثران في المتغير التابع المتمثل في أداء الجامعة، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي تُعزى لمتغير المؤهل

العلمي ومجال الوظيفة الحالية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال الوظيفة الحالية.

7. دراسة: البيطار، شيرين زهير (2014م)، بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"، (قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، وكذلك التعرف إلى مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات غير الحكومية، المحلية والدولية، في قطاع غزة، البالغ عددها (870) مؤسسة بحسب آخر الإحصائيات، وطُبِّقَت الدراسة على عينة قدرها (60) منظمة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (260) موظفًا وموظفة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والفلسفة الإستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي، وأيضًا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي.

8. دراسة: الكحلوت، علي حسن. (2014)، بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي، وعلاقته بإدارة الوقت لديهم.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، البالغ عددهم (7818) مفردةً، في الفصل الثاني من العام الدراسي 2013/2014، وقد بلغت عينة الدراسة (700) معلم ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي بلغت (74.37%)، بينما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لإدارة الوقت بلغت (76.59%)، وكذلك وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي، وبين تقديراتهم لدرجة ممارسة إدارة الوقت، وقد بلغ معامل الارتباط (0.785).

9. دراسة أبو نصيب، يوسف، عرفة جبريل، محمد مصطفى. (2013م) بعنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأثره في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة؛ اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي تم إجراء الدراسة الميدانية فيها. كما تم أخذ عينة من ثماني كليات من واقع ست وعشرين كلية، وذلك يمثل ثلث المجتمع الكلي للبحث. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الإستراتيجي، وكذلك عدم وجود ربط بين الخطة الإستراتيجية واحتياجات العاملين، وأن الجامعة لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية، فضلاً عن التدريب غير الفعال.

10. دراسة: العمر، نورة بنت عبد الرحمن. (2012م)، بعنوان: "المهارات القيادية لدى مديرات إدارات العموم بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديرات ووكيلات ومشرفات العموم".

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر المهارات القيادية لدى مديرات إدارات العموم بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديرات ووكيلات الإدارات ومشرفات العموم. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت الدراسة على عينة الدراسة المكونة من (141) فردًا.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة توافر المهارات لدى مديرات إدارات العموم بوزارة التربية والتعليم جيدة جدًا، حيث جاءت المهارات الفنية في المرتبة الأولى، والمهارات الإدراكية في المرتبة الثانية، والمهارات الإنسانية في المرتبة الثالثة، وأن هناك تأثيرًا للوظيفة والمؤهل التربوي في وجهات نظر مديرات ووكيلات ومشرفات العموم بوزارة التربية والتعليم، ولم يكن لأيٍّ من متغيرات الدراسة الآتية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وعدد الدورات) أيُّ تأثير في وجهات نظر مديرات ووكيلات ومشرفات العموم بوزارة التربية والتعليم حول أي محور من محاور الاستبانة.

11. دراسة: العتيبي، عامر ذاب. (2012م)، بعنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي في فعالية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، وكذلك التعرف إلى تأثير التحسين المستمر في فعالية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية، وصمم الباحث استبانة شملت (43) فقرة؛ وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (294) مفردة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي وللتحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة بدولة الكويت، في التلاؤم والتعاون لتحقيق الأهداف.

**12. دراسة: العامودي، علي بن حسين. (2011م)، بعنوان: "درجة توفر متطلبات التخطيط الإستراتيجي**

**المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة".**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى بيان درجة أهمية كل من: توافر القيادات الفاعلة لإنجاح التخطيط الإستراتيجي المدرسي، وعناية المدرسة بمراحل بناء الخطة الإستراتيجية حتى تحقق النجاح عند التنفيذ، وعناية المدرسة ببيئة التعلم ودعم التقنية لإنجاح التخطيط الإستراتيجي المدرسي.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطُبِّقَت الدراسة على عينة الدراسة المكونة من (515) فردًا، بواقع أربعة وخمسين مديرًا، وستة وتسعين وكيلًا، وواحد وستين مرشدًا، وثلاثمائة وأربعة معلمين، وذلك من الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة بنين بمدينة مكة المكرمة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن لتوافر القيادة الفاعلة أهمية عالية جدًا لإنجاح التخطيط الإستراتيجي المدرسي، وأن لعناية المدرسة بمراحل بناء الخطة الإستراتيجية أهمية عالية جدًا لإنجاحها عند التنفيذ، وأن لعناية المدرسة ببيئة التعلم ودعم التقنية أهمية عالية جدًا لإنجاح التخطيط الإستراتيجي المدرسي.

**13. دراسة: المصري، كمال مصطفى. (2011م)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة**

**للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم".**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي، وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة؛ اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2010-2011، البالغ عددهم (134) مديرًا ومديرة، وبلغت عينة الدراسة الميدانية (110) من مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي كانت عالية، وقد جاءت درجة ممارسة مدير المدرسة لصياغة رسالة المدرسة في المرتبة الأولى، يلي ذلك درجة ممارسة مدير المدرسة للمتابعة والتقويم لخطة المدرسة الإستراتيجية التي حصلت على المرتبة الثانية، يليها درجة ممارسة مدير المدرسة لتحليل البيئة الداخلية للمدرسة التي حصلت على المرتبة

الثالثة، ثم درجة ممارسة مدير المدرسة لصياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة التي حصلت على المرتبة الرابعة، يلي ذلك درجة ممارسة مدير المدرسة لتحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة التي حصلت على المرتبة الخامسة، وأخيراً ممارسة مدير المدرسة لتحليل البيئة الخارجية للمدرسة الحاصلة على المرتبة السادسة الأخيرة، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين جميع أبعاد مقياس التخطيط الإستراتيجي وأنماط الثقافة التنظيمية.

**14. دراسة: الكردي، رنا داود درويش. (2010م)، بعنوان: "درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في**

**مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها".**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: (الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وموقع مديرية التربية والتعليم) في درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، البالغ عددهم (1190) عاملاً. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (417) عاملاً، أي ما يقارب (35%) من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ هناك درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية وفق المعيار = 3، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. ولتغير المسمى الوظيفي، لصالح مدير التربية ونائبه. ولتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة الماجستير فأعلى، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، تُعزى لمتغيري الخبرة، وموقع مديرية التربية والتعليم.

**15. دراسة: عبد العال، رائد فؤاد. (2009م)، بعنوان: "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس**

**الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي".**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي المدرسي.

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي من مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، البالغ عددهم (383) مديرًا ومديرة، واستجاب منهم (355) مديرًا ومديرة، أي بنسبة (92.7%) من المجتمع الأصلي لعينة الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الأزمات المدرسية (التعاون، والمواجهة، والاحتواء) والتخطيط الإستراتيجي المدرسي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.66، 0.65، 0.50) على الترتيب، وتوجد علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الهروب والتخطيط الإستراتيجي المدرسي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون -0.146.

## 16. دراسة: سكيك، سامية إسماعيل. (2008م)، بعنوان: "تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة، من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وهو: كيف يمكن تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة؟

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (117) مديرًا ومديرة، وقد تم إعادة (110) استبانة من أفراد عينة الدراسة، ما يمثل (94%) من العينة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة: أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة من وجهة نظر المستجيبين بلغ (88.69%)، ولمهارة صياغة رؤية المدرسة: أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة من وجهة نظر المستجيبين بلغ (85.62%)، وفيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية: أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية من وجهة نظر المستجيبين بلغ (83.26%)، ولمهارة تحليل البيئة الخارجية: أظهرت الدراسة أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية من وجهة نظر المستجيبين بلغ (79.65%).

## 17. دراسة: نور الدين، مازن سليم. (2008م)، بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى علاقة التخطيط الإستراتيجي بفاعلية الإدارة المدرسية، وتقديم مقترحات لزيادة فاعلية الإدارة المدرسية.

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية العليا للعام الدراسي بمحافظة غزة (2007/2008م)، وقد بلغ عددهم (161) مديراً ومديرة، وقد بلغت عينة الدراسة (122) مديراً ومديرة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنَّ المستجيبين أقرّوا بأهمية دور صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي (86.36%)، وأقرّوا بأهمية دور تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي (85.26%)، وأقرّوا بأهمية دور صياغة الرؤية المستقبلية للرؤية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي (84.75%)، وأقرّوا بأهمية دور تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي (82.25%).

**18. دراسة: الشاعر، عدلي داؤود. (2007م)، بعنوان: "معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، وسبل التغلب عليها.

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (353) مديراً ومديرة، وقد بلغت عينة الدراسة (187) مديراً ومديرة، وقد تم إعادة (172) استبانة من أفراد عينة الدراسة، أي ما يعادل (92%) من العينة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بطبيعة التخطيط الإستراتيجي المدرسي: أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت (64.9%) أقرت بوجود معوقات في هذا المجال وعلى رأس هذه المعوقات صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل، وبالنسبة للمعوقات التي تتعلق بمدير المدرسة: أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت (62.8%) لديهم معوقات في هذا المجال، وعلى رأس هذه المعوقات كثرة انشغال المدير بمشكلات الطلبة وأولياء الأمور، وبالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالإدارة التعليمية العليا: أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين بلغت (74.6%) لديهم معوقات في هذا المجال، وعلى رأس هذه المعوقات هو اتباع الإدارة العليا سياسة الترفيع الآلي، ونقل مدير المدرسة المفاجئ.

19. دراسة: الشويخ، عاطف عبد الحميد. (2007م)، بعنوان: "واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور وأهمية التخطيط الإستراتيجي في التعليم التقني، وإبراز مدى ارتباط عملية التخطيط الإستراتيجي بكفاءة الأدوار والعمليات في النظام الإداري في الكلية، وتوضيح كفاءة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية بتوافر برامج تدريب وتأهيل متواصلة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من عمداء ونواب ورؤساء الأقسام في الكليات التقنية في محافظات غزة، البالغ عددهم (86) عضواً، وقد استجابوا جميعهم.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنّ لدى إدارة الكلية فهماً واضحاً وقناعة بالتخطيط الإستراتيجي، وأنها تسعى لتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك لدى الكليات خطط قصيرة وطويلة المدى، وأن لها رؤية ورسالة وغايات واضحة وتشارك وتطلع إدارة الكلية العاملين فيها بخططها المستقبلية، وتعزز إدارة الكلية مبدأ التخطيط الإستراتيجي في كافة المستويات التنظيمية.

20. دراسة: الأشقر، إبراهيم يوسف. (2002م)، بعنوان: "دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف إلى مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف إلى المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف إلى علاقة بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية بكل من وضوح المفهوم وبعض المعوقات المحددة، التي قد تحد أو تعوق ممارسة التخطيط الإستراتيجي في هذه المنظمات.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على (133) منظمة، ليقوم مديري هذه المنظمات بالإجابة عن أسئلتها، وقد تم استرجاع (109) استبانات، حيث خضعت للتحليل باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ (66.7%) من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي، وأنهم يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة (3.62)، كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الإستراتيجي، بينما

أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى؛ كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة.

## 2-2 الدراسات باللغة الإنجليزية:

1. دراسة ندراسا وثيرسنجام (Nadarasa and Thuraisingam, 2014): "تأثير أساليب القيادة لدى المديرين في الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة جافنا".

**"The Influence of Principals' Leadership Styles on School Teachers' Job Satisfaction- Study of Secondary School in JAFFNA district".**

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير أساليب القيادة لدى المديرين في الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة جافنا، وركز على أسلوبين: الأول أسلوب القيادة الديمقراطية، والثاني الأسلوب الاستبدادي.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي؛ لملاءمته لموضوع الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (320) معلمًا ومعلمة من المدارس الثانوية بالمنطقة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: القيادة الديمقراطية لها تأثيرٌ إيجابيٌّ في الرضا الوظيفي للمعلمين، القيادة المستبدية لها تأثيرٌ سلبيٌّ في الرضا الوظيفي.

2. دراسة إسلام (Aslam, 2012): "المعلمون القادة وصفاتهم- دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية". في مدينة لاهور بدولة باكستان.

**" Teachers` as a Leader and their Traits: Evidence from secondary level"**

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توافر الصفات والسمات الشخصية والإنسانية في المعلمين القادة؛ لما لذلك من دورٍ كبيرٍ في التغيير التربوي.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لموضوع الدراسة. كما استخدم الباحث الاستبانة أداةً رئيسةً لجمع المعلومات. وتكونت عينة الدراسة من (150) معلمًا من معلمي المدارس الثانوية في مدينة لاهور بدولة باكستان.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: الصفات والسمات الشخصية والإنسانية تؤثر في السلوك القيادي للمعلم، تتمتع المعلمين القادة بدرجاتٍ مرتفعةٍ من السمات الشخصية والإنسانية، التي تجعلهم أكثر قدرة على تطبيق أنماطٍ قياديةٍ فعالةٍ.

3. دراسة إيمي (Aimee, 2006) "التخطيط الإستراتيجي في التعليم، دراسة حالة مدارس مقاطعة شيبوا".  
**Strategic Planning in Education: A Case Study of the Chippewa " Falls, Wisconsin Area Unified School District".**

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المدارس في الولايات المتحدة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لموضوع الدراسة، كما استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتحقق من نتائج الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن استخدام التخطيط الإستراتيجي يتم بالحد الأدنى في المدارس، أن استخدام التخطيط الإستراتيجي في المدارس ليس منذ زمن بعيد، وأن هناك شعورًا بأهمية وضرورة استخدامه.

4. دراسة جونسون (Johnson, 2004) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي للمدارس العامة في ميلارد".  
**"Strategic Planning in the Millard Public Schools"**

هدفت الدراسة التعرف إلى فهم عملية التخطيط الإستراتيجي، وإطار العمل الذي تم تطويره؛ لتوجيه مبادرات المنطقة؛ لتحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لموضوع الدراسة. كما استخدم الباحث المقابلة أداة رئيسة لجمع البيانات، والتحقق من نتائج الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المشاركين السابقين والحاليين في عمليات التخطيط الإستراتيجي، ومسؤولي التعليم في المنطقة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك حاجة ماسة للاستمرار في تقييم معايير نجاح تمكن المنظمات من التنفيذ الفعال لعمليات التخطيط الإستراتيجي، أن مسؤولي التعليم على اقتناع كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي.

5. دراسة كامبل (Campbell, 2003) بعنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي على النمو المهني في المدارس العامة لمنطقتي بيركس وتشيستر في ولاية بنسلفانيا".  
**impact of strategic planning on professional " The perceived development in Berks County and Chester county public school in Pennsylvania".**

هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد مدى فهم وإدراك المعلمين والإداريين في بيركس وتشيستر من ولاية بنسلفانيا لفعالية عملية التخطيط الإستراتيجي، بوصفها أداة لتنفيذ أنشطة النمو المهني.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لموضوع الدراسة، كما استخدم الباحث الاستبانة أداةً رئيسةً لجمع البيانات، والتحقق من نتائج الدراسة. وتكونت العينة من (162) معلمًا وإداريًا في مدارس المنطقتين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- انحياز المعلمين والإداريين وتأييدهم للخطة الإستراتيجية.
- أن مدارس المنطقتين بذلتا جهدًا لدعم النمو المهني للعاملين من خلال التخطيط.
- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي، وفي متوسط تقديرهم لأثر التخطيط على النمو المهني.

## 2-3 مناقشة الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة أن هناك اهتمامًا متزايدًا حول موضوع التخطيط الإستراتيجي، وأن هناك جوانب من التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة وبين هذه الدراسة، التي كان لها دور كبير في بناء هذه الدراسة.

## 2-3-1 أوجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة:

1. من حيث الهدف: هدفت دراسة المصري (2011م) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم. وهدفت دراسة سكيك (2008م) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الإستراتيجي، ووضع مقترحات لتنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة، كما هدفت دراسة الحلبي (2011م) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم.

2. من حيث المنهج: اتفقت معظم الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي: كدراسة الكحلوت (2014م)، ودراسة الكردي (2010م)، ودراسة سكيك (2008م)، ودراسة المصري (2011م)، ودراسة نور الدين (2008م)، ودراسة الشاعر (2007م)، ودراسة عبد العال (2015م)، فيما اختلفت عنها دراسة العامودي (2011م) الذي استخدم المنهج الوصفي المسحي، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

3. من حيث الأداة: استخدمت معظم الدراسات الاستبانة أداةً رئيسة: كدراسة الكحلوت (2014م)، ودراسة الكردي (2010م)، ودراسة سكيك (2008م)، ودراسة المصري (2011م)، ودراسة نور الدين (2008م)،

ودراسة الشاعر (2007م)، ودراسة عبد العال (2015م)، ودراسة العامودي (2011م)، ودراسة الحلبي (2011م). واتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في استخدام الاستبانة أداة لها.

**4. من حيث عينة الدراسة:** اتفقت دراسة الحلبي (2011م)، ودراسة عبد العال (2015م) في عينة الدراسة المكونة من المعلمين والمعلمات. بينما اختلفت دراسة المصري (2011م)، ودراسة نور الدين (2008م)، ودراسة الشاعر (2007م) في العينة المكونة من المديرين والمديرات، وطريقة أخذها. في حين طُبِّقَت دراسة سكيك (2008م) على عينة من المديرين وأخرى من المعلمين. واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت العينة المكونة من المديرين والمديرات.

**5. من حيث المتغيرات:** هدفت دراسة كلٍّ من: نور الدين (2008م)، ودراسة سكيك (2008م)، ودراسة عبد العال (2015م) إلى التعرف إلى أثر كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) على الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، بينما اكتفت دراسة الحلبي (2011م) بمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). في حين أضافت دراسة الكردي (2010م) متغير (المسمى الوظيفي). ودراسة العامودي (2011م) متغيري (عدد الدورات التدريبية، والعمل الحالي). واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الحلبي (2011م) التي هدفت إلى معرفة أثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) على الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

**6. مكان إجراء الدراسة:** اتفقت معظم الدراسات في الحدود المكانية، حيث أجريت في محافظات غزة، واختلفت عنها دراسة الزعبي (2014م) التي أجريت في الجزائر، ودراسة أبو نصيب ويوسف (2013م) التي أجريت في السودان، ودراسة العتيبي (2012م) التي أجريت في الأردن، ودراسة العامودي (2011م) التي أجريت في مكة المكرمة.

## 2-3-2 ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

**1. الفجوة البحثية المكانية:** لا توجد دراسة بخصوص أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية بحسب علم الباحثة في اليمن عامة، وبخاصة في محافظة شبوة.

**2. الفجوة البحثية الزمانية:** آخر دراسة أجريت عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلميه في عام (2017م).

**3. الفجوة البحثية الموضوعية:** معظم الدراسات ركزت على أثر التخطيط الإستراتيجي في جوانب عدة، ونلاحظ قلة الدراسات التي أجريت لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية للمديرين في المدارس الثانوية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي

المبحث الثاني: المهارات القيادية

## المبحث الأول

### التخطيط الإستراتيجي

تمهيد:

يعد التخطيط سمة من السمات الملازمة للحياة البشرية، فالإنسان ينظم حياته وأولويات عمله وفق تصور مستقبلي معين يضعه لنفسه ويسير عليه وفق الظروف المختلفة من حوله، فالتخطيط ليس شيئاً حديثاً، ولكنه ضرورة حتمية لا غنى عنها كأسلوب ومنهج يُستندُ إليه لنجاح أي مؤسسة، فهو أساس يعتمد عليه لنجاح كل وظائف الإدارة، فكثير من الناس قادرون على تحديد أهدافهم، وقليلون أولئك الذين يقدرّون على تحقيق هذه الأهداف تبعاً لقدرتهم على التخطيط، فالتخطيط الإستراتيجي يعد حجر الزاوية لإدارة أي مؤسسة بفاعلية وكفاءة؛ من أجل تدفق كل الجهود الفردية لتعمل بشكل تكاملي وبروح الفريق الواحد؛ لتحقيق أهدافهم بشكل خاص، وتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام.

#### 1-1 مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي هو أسلوب أو منهج ينقل المنظمة من الوضع الحالي (واقع المنظمة) إلى وضع أفضل يحقق طموحها في المستقبل، تبناه المنظمة في سبيل تحقيق رؤيتها المستقبلية بكفاءة وفعالية، إذ إنّ التخطيط الإستراتيجي يهدف إلى خلق الانسجام والتناغم بين رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية. وفي ضوء ذلك، يمكن النظر إلى التخطيط الإستراتيجي على أنه يساعد المنظمة على تحديد شكل العلاقة بينها وبين محيطها الخارجي، من خلال تحديد الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة في ضوء نقاط القوة والضعف التي تمتلكها؛ وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة (إبراهيم، 2019م، ص 235).

وذكر (غنيم) أن التخطيط الإستراتيجي: "يعني اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يُستخدَم لتنفيذ أهداف المؤسسة، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات" (غنيم، 2005م، ص 434).

كما عرّف (الديراوي) التخطيط الإستراتيجي: بأنه نظرة للمستقبل محدودة الزمن تقي المؤسسة من التقلبات والتغيرات المستقبلية، كما تشمل في طياتها العديد من الخطط البديلة التي تقي المنظمة من العوامل الخارجية والتقلبات المستقبلية (الديراوي، 2019م، ص 13).

وعرّف (العريقي) التخطيط الإستراتيجي بأنه: "دراسة وتحليل وتقييم البيئة وصياغة الإستراتيجية، وبتفصيل أكثر فإن التخطيط الإستراتيجي يشمل دراسة البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد مهمة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها" (العريقي، 2011م، ص32).

وعرّف (الخليمي) التخطيط الإستراتيجي بأنه: "عملية إدارية لها أبعادٌ وقواعدٌ محددةٌ قائمةٌ على إدراك مدير المدرسة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية في مدرسته؛ من أجل تحقيق رؤية المدرسة من خلال وجود برامج تنفيذية؛ من أجل إحداث التكامل بين ما تريد المدرسة تحقيقه، وبين ما تمتلكه من مواردٍ ماديةٍ وبشريةٍ وتقنيةٍ؛ وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة" (الخليمي، 2017م، ص13).

كما عرّف (سكيك) التخطيط الإستراتيجي بأنه: "تصور مستقبلي ينطلق من استلها الماضي واستشراف المستقبل، ويعتمد على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية؛ لمعرفة الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة، ويهدف للتكيف مع المتغيرات في بيئتها، من خلال حسن توظيف الموارد واستثمارها، ومن ثم بلوغ الأهداف المرجوة" (سكيك، 2008م، ص8).

وعرّف (هاريسون) التخطيط الإستراتيجي بأنه: "عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية؛ لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجيات الموضوعية، ويمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصور رسمية لتحقيق أهداف المنظمة" (هاريسون، 2009م، ص229).

ويعرّفه (الشويخ) بأنه: "مفهوم إداري يتضمن تحليل ودراسة جميع المتغيرات الداخلية في المؤسسة، المتمثلة بنقاط القوة والضعف والمتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة المتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلاله صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها، ووضع الإستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها، مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة" (الشويخ، 2007م، ص26).

مما سبق يمكن للباحثة القول إن التخطيط الإستراتيجي هو: "عملية إدارية تتضمن دراسة وتحليل البيئة الداخلية؛ لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحليل البيئة الخارجية؛ لمعرفة الفرص والتهديدات لوضع الحلول المناسبة لها، وتحديد رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها؛ من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة".

### 1-1-1 التخطيط الإستراتيجي التعليمي:

جاء دخول التخطيط الإستراتيجي في النظم التعليمية متأخرًا، حيث تعود البدايات الأولى لتطبيقه في مؤسسات التعليم إلى بداية السبعينيات، ففي العام 1972م أكد (سكندل وهاتن) على أن برامج وسياسات

التعليم لا تتسق - في الغالب - مع أهدافها، كما أن الأهداف نفسها لا تكون دائماً واضحة، هذا بالإضافة إلى استغلال هذه المؤسسات للمصادر المتاحة قليلاً ما يخطط في ضوء البرامج والأهداف، وعلى ذلك فهذه المؤسسات مطالبة بتطبيق التخطيط الإستراتيجي؛ لكي تتمكن من التكيف مع التغيرات (العجمي، 2008م، ص386-387).

ويعرّف (ضياء الدين زاهر) التخطيط الإستراتيجي التعليمي بأنه: "تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم، يتراوح بين خمس إلى عشر سنوات أو يزيد قليلاً، وينتهي بخطة إستراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية، ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية؛ للاستعانة بها وقت الأزمات أو عند تغير ظروف التنفيذ، وهنا تظهر مرونته وحركته، كما أنه يسير وفق عملية معقدة تستهدف تحقيق المهام والغايات طويلة الأجل للنظام التربوي، بالاستعانة بإستراتيجيات معينة توظف كافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة" (العجمي، 2008م، ص392).

### 1-1-2 التخطيط الإستراتيجي المدرسي:

يعرّف (الشاعر) التخطيط الإستراتيجي المدرسي بأنه: "تصور مستقبلي يقوم به مدير المدرسة والمعلمون، من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، والتعرف إلى نقاط القوة المتوافرة لدى المدرسة، ونقاط الضعف التي تواجهها، بوضع الحلول المناسبة لها لتحقيق أهداف المدرسة، والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل" (الشاعر، 2007م، ص43).

وتعرّفه (سكيك) بأنه: "عملية عقلانية أو سلسلة من الخطوات التي تهتم بتصميم إستراتيجيات، تجعل مدير المدرسة الثانوية قادراً على الاستثمار الأمثل لمواردها، والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية، وتقييم القوى الداخلية، وجوانب الضعف فيها، مع تطوير رؤية مستقبلية، وإيجاد الإستراتيجيات الملائمة لإنجاز المهام؛ لمساعدته على الوصول بمدرسته إلى إحداث التغيير المناسب لتحقيق رسالتها" (سكيك، 2008م، ص8).

وعرّف (نور الدين) التخطيط الإستراتيجي المدرسي بأنه: "تصور مستقبلي يقوم على أسس علمية صحيحة، يستلهم خبرات الماضي وتجاربه في الإدارة المدرسية وينطلق من الواقع، وذلك لتحليل بيئة المدرسة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وبيئتها الخارجية (الفرص المتاحة والتحديات والتهديدات)، ووضع الإستراتيجيات المناسبة للقضايا الإستراتيجية المهمة؛ وذلك للانتقال بالمدرسة من الواقع الحالي إلى أفضل مستوى مطلوب" (نور الدين، 2008م، ص7).

من خلال ما سبق تُعرّف الباحثة التخطيط الإستراتيجي المدرسي بأنه: تصور مستقبلي يقوم به مدير المدرسة والمعلمون من خلال دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتحليلها بشكل دقيق (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات)؛ لوضع الحلول المناسبة لها، وتحديد الإستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة، والانتقال بالمدرسة من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.

### 1-2 فوائد التخطيط الإستراتيجي:

ذكر (العريقي) أن هناك فوائد عدة لعملية التخطيط الإستراتيجي، يمكن إجمالها في النقاط الآتية: (العريقي، 2001م، ص33-34)

1. يمثل التخطيط الإستراتيجي أداة جيدة للتحليل والتفكير بالقضايا الإستراتيجية المعقدة.
2. التخطيط ضروري حيث يتم من خلاله تحديد رسالة المنظمة وأهدافها بوضوح حتى يستطيع كل فرد معرفة ذلك، ومن ثمّ يعمل على تحقيقها، أي إنّ التخطيط يركز على رسالة المنظمة وأهدافها والعمل على تحقيقها.
3. التخطيط يوضح ابتداءً الموارد الواجب استخدامها كمًّا ونوعًا، ويعمق فكرة الاستخدام الأمثل للموارد.
4. التخطيط ضرورة حتمية؛ لكي يتم معرفة المشاكل والصعوبات المتوقع حدوثها، والعمل على حلها.
5. التخطيط يحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل، وربط هذه الأجزاء ببعضها ببعض.
6. أن التخطيط يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية، بما يساعد على تخفيض التكاليف من خلال تحديده المسبق والمدروس للأهداف، والعناصر الواجب استخدامها.
7. يعمل التخطيط من خلال التنبؤ على التصدي للمفاجآت.
8. أن التخطيط يُعدُّ معيارًا نحكم به، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بهذا المعيار على مدى نجاح وسلامة تنفيذ الأعمال.
9. يوفر التخطيط الأمن النفسي لجميع العاملين.

### 1-3 أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تحقق المنظمات التي تهتم بتخطيط عملياتها وأنشطتها إستراتيجيا العديد من المزايا والمنافع. وفيما يأتي عرض لأهم المزايا التي تعود على المنظمات من جراء تبنيها للتخطيط الإستراتيجي: (العتيبي، 2012م، ص14-15)

1. يساعد التخطيط الإستراتيجي في وضوح الرؤية المستقبلية؛ وذلك أن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرًا كبيرًا من دقة الأحداث مستقبلًا، والتنبؤ بمجريات الأحوال؛ الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثمَّ يضمن نمو المنظمة وبقائها.

2. يساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمة على تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل؛ إذ لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف بيئتها ومتغيراتها على المدى القصير، سواء كانت هذه الظروف سياسية، أو اقتصادية، أو تكنولوجية، أو ثقافية. ويمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة، والحد من أثر المخاطر البيئية.

3. يساعد التخطيط الإستراتيجي في تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرغوبة؛ إذ أثبتت الدراسات الميدانية أن هناك علاقة طردية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمام المنظمات بالتخطيط الإستراتيجي، وتحريها الدقة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما يساعد التخطيط الإستراتيجي في تدعيم المركز التنافسي؛ إذ يقوي التخطيط الإستراتيجي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ويدعم الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، ويساعد على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية؛ نظرًا لانتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

4. يساعد التخطيط الإستراتيجي على تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة من خلال توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما يساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة تمكن من استغلال نواحي القوة، والتغلب على نواحي الضعف.

#### 1-4 خصائص التخطيط الاستراتيجي :

في ظل الظروف والمتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، وهي العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات، أصبح العالم يواجه معها مزيدًا من التحديات التي تفرض مزيدًا من الاستجابة والتكيف لهذه المتغيرات؛ الأمر الذي دفع بالخبراء والمختصين في المنظمات لاستخدام التخطيط الإستراتيجي كضرورة، وذلك لكونه يمتلك من الخصائص ما يميزه عن الأنواع الأخرى من التخطيط، التي تتمثل بالآتي: (مبارك، 2017م، ص560-562)

1. المستقبلية في اتخاذ القرارات: حيث يقوم التخطيط الإستراتيجي على الاهتمام بالمستقبل، واستقرائه بدءًا من الحاضر، مع ضرورة تحديد بدائل يمكن اتباع أي منها مستقبلًا، حيث إنه يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأمد، والوسائل المستخدمة لتحقيقها.

2. العملية: فعملية التخطيط الإستراتيجي تبدأ من تحديد الأهداف، ثم الإستراتيجيات، يتبعها تحديد السياسات، فتطوير الخطط المستقبلية للتأكد من تطبيق الأهداف، وتشمل هذه العملية الجهود التخطيطية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان، ما هي؟ متى سننفذها؟ كيف سننفذها؟ من الذي سيقوم بالتنفيذ؟

3. الفلسفة: يعد التخطيط الاستراتيجي عملية تفكير وتأمل في المستقبل، إذ لا بد للإدارة العليا والعاملين في المنظمة، وفي جميع المستويات التنظيمية من الاقتناع بفوائد التخطيط الإستراتيجي وأهميته، وممارسته في جميع الأنشطة في المنظمة، وهذا لا يتم إلا من خلال اعتماد التخطيط الإستراتيجي كفلسفة ومنهاج حياة.

4. الشمولية: يعد التخطيط الاستراتيجي نشاطاً يشمل المنظمة ككل، وهو نظام متكامل يتم بشكل متعمد، كما أنه نظام يتم من خلاله تحديد مجالات التمييز للمنظمة، وتحديد أعمالها، وأنشطتها في المستقبل، حيث تعمل شمولية هذا النظام على زيادة فعالية العاملين، وتخلق لديهم الرغبة في تحسين مستقبل تلك المنظمات؛ مما يولد الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها.

5. عدم التأكد: يُبنى التخطيط الإستراتيجي على حالة عدم التأكد، حيث إن المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض والأخطار؛ لعدم توافر المعلومات الكافية بشأنها، مع صعوبة التنبؤ المستقبلي لها؛ الأمر الذي يستلزم تعاوناً ومشاركة جميع المستويات الإدارية لتحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والفرص والتهديدات البيئية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الإستراتيجي لمواجهة حالات عدم التأكد.

6. المرونة: وهي أن تكون المنظمة قادرة على التحول من إستراتيجية لأخرى عدد تغيير الظروف البيئية، وهذا يتطلب المرونة الإستراتيجية لتطوير الموارد المختلفة وتنميتها، ويتطلب أن تكون المنظمة متعلمة.

7. الهيكلية: ذكرنا أن التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تسعى لتأسيس الأهداف الأساسية والإستراتيجيات والسياسات، وتطوير الخطط التفصيلية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات؛ وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأغراضها الرئيسية.

ومن ثمَّ، يمكن القول إن التخطيط الإستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط وهي: الخطط الإستراتيجية، والخطط، والبرامج متوسطة المدى، فالتخطيط والخطط والبرامج قصيرة الأمد الإستراتيجي لا يأتي دفعة واحدة، بل يتضمن مراحل عدة حتى يصل إلى شكله النهائي، ولذلك لا بد من ربط كل هذه الأنواع من الخطط ضمن هيكلية معينة؛ حتى يصل إلى الشكل النهائي للتخطيط الاستراتيجي.

## 1-5 متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي:

ذكر (هاريسون) متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي نوضحها في النقاط الآتية: (هاريسون، 2009م، ص239)

1. اقتناع المسؤولين بالمؤسسة بأهمية التخطيط والجدية في التعامل مع هذا الموضوع.
2. توفير متطلبات الخطة من موارد مالية وبشرية وتنظيمية وتقنية.
3. وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية.
4. وضع برنامج زمني مناسب وتسمية المعنيين بالتنفيذ ومسئولتهم.
5. توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الإستراتيجية.
6. دعم معلوماتي فاعل.
7. اتباع نظام موازنات فاعل.
8. الواقعية في التقديرات والخطط حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام وأمان.
9. المرونة والسهولة في الاتصالات والمتابعة.
10. المتابعة والتصحيح.

ويمكن تلخيص أهم العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند التخطيط الإستراتيجي في الآتي: (إبراهيم، 2019م، ص238)

1. المناخ التنظيمي المناسب: يتطلب نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي توفر هيكل تنظيمي واضح ومناسب، ومديرين ذوي خبرة ومعرفة في مجال التخطيط الإستراتيجي، يؤمنون بأهمية عملية التخطيط الإستراتيجي، ومتعاونين ومنسجمين فيما بينهم، ومستعدين لتخصيص وقت إضافي لعملية التخطيط الإستراتيجي.
2. الدافعية: إذ إنَّ أحد أهم متطلبات نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي هو توافر الحماس والإرادة لدى المديرين في المنظمة، وأن يكونوا على استعداد لبذل الجهد والوقت الكافي لعملية التخطيط الإستراتيجي، إذ إنَّ نجاح التخطيط الإستراتيجي يعتمد إلى حد كبير على دافعية أعضاء فريق الإدارة العليا نحو تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

3. نظام المعلومات الإدارية: يتطلب نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي توافر نظام معلومات إدارية كفوء؛ إذ إنه يمثل سلاحاً إستراتيجياً للمنظمات يمكّنها من استغلال الفرص ومواجهة التحديات من خلال توفير المعلومات الضرورية لعملية التخطيط الإستراتيجي.

4. المشاركة: تتطلب عملية التخطيط الإستراتيجي إشراك جميع العاملين في المنظمة ومن مختلف المستويات الإدارية؛ بهدف ضمان تفاعلهم عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية، بحيث تتولد لديهم قناعة كاملة بحجم الفوائد المترتبة على نجاح تطبيق تلك الخطة الإستراتيجية.

5. الواقعية: أحد أهم عوامل نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي الواقعية في التخطيط، بمعنى أن الخطة الإستراتيجية المقترحة يجب أن تكون مستمدة من الواقع الفعلي للمنظمة، وأن تعكس ذلك الواقع، إذ إنها يجب أن تكون مبنية على تحليل ودراسة مواطن القوة والضعف الفعلية للمنظمة.

6. المرونة: لعدم استقرار بيئة المنظمة الخارجية؛ تتطلب عملية التخطيط الإستراتيجي أن تكون على درجة من المرونة، ولها القدرة على التكيف مع الظروف والأحداث غير المتوقعة أو المتغيرة.

7. الانسجام والتناغم: أحد أهم عوامل نجاح الخطة الإستراتيجية أن تكون منسجمة ومتناغمة مع إستراتيجية وأهداف المنظمة وتناسب خصائصها الفريدة.

8. الشمول: تتطلب عملية التخطيط الإستراتيجي النظر إلى المشكلة من زوايا وأبعاد متعددة؛ بهدف رسم تصور واضح عن طبيعة المشكلة وكيفية معالجتها.

9. التكامل: أحد أهم عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين الخطط طويلة الأمد والمتوسطة والقصيرة.

10. الوضوح: يجب أن تكون الخطة الإستراتيجية واضحة الأهداف ومفهومة من قبل العاملين في المنظمة، وأن تكون قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة؛ لضمان عدم حدوث انحراف أثناء التنفيذ.

### 1-6 مشكلات تطبيق التخطيط الاستراتيجي :

صنّف (بيين وقه) المشكلات التي تواجه المخططين عند تطبيق مدخل التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم إلى خمسة أنماط من المشكلات يمكن إجمالها على النحو الآتي: (العجمي، 2008م، ص404-405)

1. مشكلات تتعلق بالأهداف: فمن أهم المشكلات التي يواجهها المخططون في المراحل التمهيديّة للتخطيط عدم قدراتهم على التحديد الواضح للأهداف المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية.

2. مشكلات تتعلق بالمشاركة: إذ إنّ اقتناع أعضاء المؤسسة التعليمية بعملية التخطيط يعدّ سندا قوياّ لدعم الخطة، سواء في مرحلة الإعداد أو التنفيذ، كما أنّ تنفيذ الخطة من قبل المؤسسة قد يضع المشاركين في هذه العملية في حالة ارتباك إذا لم تكن لديهم معرفة مسبقة بكيفية التعامل مع الصراعات التي قد تنشأ بين المستفيدين والخاسرين.

3. مشكلات تتعلق بالبيانات: فهناك عدد من المشكلات التي ترتبط بالبيانات واستخدامها وكيفية ربطها بعملية التخطيط، وتمثل أهم هذه المشكلات في الآتي:

أ- سوء الفهم الذي ينشأ حول عملية التخطيط.

ب- الفشل في مواصلة الإعلام عن التقدم الذي تحقّقه مجموعة التخطيط.

ج- التوقعات غير الواقعية من قبل مجموعة التخطيط في الحصول على البيانات.

د- الفشل في تقديم وصف دقيق للقائمين بالتنفيذ لما تدور حوله الخطط.

4. مشكلات تتعلق بالاعتماد المتبادل: إذ إنّ قدرة المؤسسة التعليمية على التخطيط تتأثر بدرجة كبيرة بقدر الاعتماد المتبادل بين الأقسام الفرعية للمؤسسة.

5. مشكلات تتعلق بالمصادر: وتمثل هذه المشكلات في عدم تناسب المصادر المخصصة لجهود التخطيط، وعدم دقة قياس تكاليف التنفيذ؛ مما يؤدي بالكلية على البحث عن سبل أخرى لتنفيذ أهدافها.

وعلى الرغم من هذه القيود والمشكلات، إلا أنّ خبراء التخطيط والإدارة والتعليم يؤكدون أنّ هناك عدداً من الخصائص التي يّتميز بها مدخل التخطيط الإستراتيجي، التي تجعل منه مدخلاً مناسباً لمواجهة التغيير والديناميكية التي تميز النظم التعليمية.

### 1-7 طرائق التغلب على مشاكل التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي أحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وهو عملية يتم من خلالها تنسيق الجهود والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة. وقد يعترض القائمين عليه مشاكل أثناء الممارسة، ولكن هناك العديد من الطرائق والأساليب التي لا بد من معرفة القائمين على التخطيط الإستراتيجي بها؛ للحد من هذه المشاكل

والتخلص منها، وبالأخص المتعلقة بالبيئة الداخلية، وتمثل تلك الطرائق والأساليب في النقاط الآتية: (الشاعر، 2007م، ص172)

1. وضع آلية لترسيخ ثقافة التخطيط الإستراتيجي في المدارس، ثم جعلها جزءاً من الثقافة العامة لهذه المدارس.
2. إنشاء قسم مستقل يتبع قسم الإدارات المدرسية بوزارة التربية والتعليم العالي، يتولى مهام التخطيط الإستراتيجي في المدارس.
3. إعادة ترتيب دورات تدريبية خاصة بمديري المدارس حول برنامج التخطيط المدرسي الإستراتيجي، يقودها مختصون أكفاء من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية.
4. حصر المفاهيم المتعلقة بهذا النوع من التخطيط ووضعها في دليل خاص وتوزيعها على المدارس.
5. تزويد مكاتب المدارس بنماذج خطط إستراتيجية، ومصادر بيانات، ومراجع حديثة.
6. التدريب على أهمية إتقان صياغة الأهداف بوضوح وتسخير الخبرات لخدمة الهدف، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.
7. تدريب مديري المدارس على المهارات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي.
8. توفير الإمكانيات المادية والبشرية، ومستلزمات التخطيط الإستراتيجي في المدرسة.
9. الاهتمام بالتدريب التطبيقي العملي على إعداد الخطة الإستراتيجية، وعدم الاقتصار على الجانب الأكاديمي.

### 1-8 أهداف التخطيط الإستراتيجي:

تبلورت أهداف التخطيط الإستراتيجي في النقاط الآتية: (زعيبي، 2014 م، ص36)

1. يساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات.
2. توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
3. تحديد الرؤية والأهداف بوضوح.
4. توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
5. تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة.

6. صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة.

## 9-1 مبررات الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي:

يعد التخطيط الإستراتيجي ضرورة وليس ترفاً؛ نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي، وتجدد الإشارة إلى وجود عدد من المبررات التي يمكن أن توجه رجال الإدارة ومخططيها للأخذ بالتخطيط الإستراتيجي، ومن أبرزها ما يأتي: (هاريسون، 2009م، ص239-241)

1. التغير الحاصل في سوق العمل. وما يتطلبه من ضرورة الرد على تلك التغيرات، والعمل على مواجهتها والإجابة عن التساؤل: من يستطيع التكيف مع البيئات المتغيرة؟

2. إدراك المنظمات الإدارية بضرورة مجاراة التغيرات السريعة في عالم اليوم؛ بهدف تزويد الأشخاص بالأدوات والوسائل الضرورية لتحقيق النجاح، حيث ستكون لديهم خطط معينة بكيفية التعامل مع ثورة المعلومات العالمية من حولهم.

3. ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيرات الحاصلة في مجالات الحياة المختلفة مثل: الإدارة بالأهداف، وتقييم إدارة المنظمة، والكفاءة والإنتاجية. ومن أجل الوصول إلى عملية تخطيط فعالة؛ فإن ذلك يتطلب القيام بدور رئيس في المنظمة من قبل المديرين الذين يستطيعون تحديد أي برامج التحسين والتطوير يمكن للمنظمة اختيارها.

4. تعدد الحاجات وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، أجبرت المخططين إلى الاعتراف بأن المنظمة مرتبطة بمؤسسات المجتمع الأخرى ومتأثرة بالشروط والعوامل الاجتماعية والحضارية العامة، وبما أن المنظمة وجدت لخدمة المجتمع، فإن أعضاء المجتمع يجب أن يكون لهم دور في القرارات المتعلقة بالأعمال، ومثل هذه المساهمة تساعد على إيجاد الترابط بين المدرسة والمجتمع، ومن ثمَّ يكون لها تأثير كبير في رؤية مهام المدرسة، مما يوسع من فرص النجاح المطلوبة من قبل المنظمة.

5. التحديات الرئيسة التي تواجه مديري المنظمات عامة أدت إلى ضرورة إعادة هيكلة المنظمة وتطوير الهياكل التنظيمية بها، لتكون متجاوبة بشكل أكبر مع حاجات الموظفين والمجتمع المحلي والمجتمعات العالمية السريعة التغير.

6. نتيجة للضغوط المتزايدة المؤثرة على العمل المنظمي؛ جاء التأكيد المتزايد على ضرورة العمل بالتخطيط الإستراتيجي.

## 10-1 مراحل التخطيط الإستراتيجي وخطواته:

أجمل ظاهر المراحل التي يمر بها التخطيط الإستراتيجي في النقاط الآتية: (ظاهر، 2016م، ص 18-19)

1. تحديد رسالة المؤسسة: تمثل الرسالة وصفاً دقيقاً لما تسعى المؤسسة لتحقيقه وتحدد توجهها المستقبلي، فضلاً عن غرضها الذي وجدت من أجله قائمة على رؤية لما تحب أن تكون عليه في المستقبل، مما يجعلها موجهة لخياراتها الإستراتيجية ومقدمة الصورة الواضحة عن المؤسس لأصحاب المصالح.

2. التحليل البيئي: وإذا كانت البيئة متمثلة بعدة متغيرات تحيط بالمؤسسة وداخلها، فالخارجية هي (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية)، وأن الفكرة الأساس من التحليل البيئي هي معرفة الفرص، والتهديدات، ومواطن القوة، ومواطن الضعف.

3. تحديد الأهداف الإستراتيجية: وهي وصف للنتائج المراد تحقيقها من خلال مجهودات المؤسسة، ويفضل أن تكون محددة بشكل يمكن قياسها للتأكد من درجة تحققها وتشتق من رسالة المؤسسة، فضلاً عن كونها هرمية.

4. تطوير ووضع الخيارات الإستراتيجية: تتمثل في عملية وضع الخيارات المتاحة التي تحدد توجه المؤسسة لتحقيق أهدافها ورسالتها، وتتخذ أنواعاً وأصنافاً متعددة، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى وحدات الأعمال الوظيفي، أي بحسب موقعها في الهرم الإستراتيجي.

5. تحديد الخيار الإستراتيجي الأفضل: فالخيار الإستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة الخطوات تبدأ بتقويم البدائل الإستراتيجية، ثم تحديد البديل الأفضل، وفق معايير تعتمد على نتائج التحليل الإستراتيجي تجعله الأفضل لوضع المؤسسة الداخلي، ويعزز تكيفها مع بيئتها الداخلية، ومن ثم تحقيق أهدافها.

6. تنفيذ الخيار الإستراتيجي: شغل التنفيذ للخيار الإستراتيجي جزءاً من اهتمام باحثي التخطيط الإستراتيجي؛ لكونه يشكل حلقة وسيطة ما بين الصياغة والرقابة الإستراتيجية من ناحية، وإتسامه بالشمولية في علاقته، واحتياجه لأبعاد الحياة الحالية والمستقبلية من ناحية أخرى، وأن النجاح الإستراتيجي في توظيف الطاقات يعتمد على رسم معالم آلية التنفيذ الإستراتيجي وتهيئة متطلباته بفاعلية.

ويرى أبو هاشم أن أهم الخطوات الرئيسة التي أجمعت عليها الدراسات فيما يتعلق ببناء الخطة الإستراتيجية

تتمثل في الآتي: (أبو هاشم، 2007م، ص 43)

1- تشكيل الرؤية المستقبلية للمدرسة: The Vision

2- تحديد رسالة المدرسة: The Mission

3- تحديد الأهداف الإستراتيجية.

4- التحليل الإستراتيجي للمؤسسة ويشمل:

أ- مهارة تحليل العوامل الداخلية والخارجية: نموذج (STEEP)

ب- مهارة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات: نموذج (SWOT)

ج- وضع السياسات والتوجهات الإستراتيجية للمدرسة.

5- تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

6- المراقبة والمتابعة والتقييم.

وسنعرض بشيء من التوضيح الخطوات السابقة :

## 1- تشكيل الرؤية المستقبلية للمدرسة: The Vision

تُعدُّ الرؤية المكون الأول من الخطة الإستراتيجية، ويُفضَّل بعض الكُتاب تسميتها بالخطة المعيارية؛ نظرًا لما تتضمنه من قيم وانفعالات معبرة عن طموحات المعنيين بالمدرسة (مدبولي، 2001م، ص 87).

وهي تصور مستقبلي لما ترغب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، ويشترط فيها أن تكون طموحة، وواقعية بمعنى أنها قابلة للتحقيق وتنطلق من الواقع (المصري، 2011م، ص 30).

"وتعد الرؤية المستقبلية هي العين النافذة التي ينظر من خلالها مدير المدرسة إلى تحقيق الأهداف المرسومة للخطة الإستراتيجية المدرسية، كما أن قيام مدير المدرسة بتحليل البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، سواء منها السكانية أم التقنية أم الاقتصادية أم الاجتماعية، ودراسة جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات التي منها تشتق المدرسة مجموعة البدائل لمواجهة الظروف المستقبلية التي تتعرض لها المدرسة، وتثبت في النهاية المدرسة تركيزها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية" (نور الدين، 2008م، ص 76).

## 2- تحديد رسالة المدرسة: The Mission

"يرتبط وجود أي منظمة (مدرسة) برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة (المدرسة)، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وعادة ما تبدأ المنظمة (المدرسة) برسالة محددة وواضحة، ولكن بمرور الزمن قد تتغير ويجري عليها تعديلات" (نور الدين، 2008م، ص 80).

وتمثل الرسالة المكون الأول من مكونات خطة تطوير المدرسة، التي بدورها تمثل الجزء الثاني من أجزاء الخطة الإستراتيجية بعد الجزء الأول "الخطة المعيارية"، وإذا كانت الرؤية تمثل إجابة عن السؤالين: إلى أين نحن ذاهبون؟ وفي أي إطار نتحرك؟ فإن الرسالة هي الإجابة عن السؤال: كيف لنا أن نبلغ الهدف؟ بمعنى أنها إيجاز لمجموعة المهام التي سوف يضطلع بها العاملون بالمدرسة؛ من أجل تحقيق ما تبناه في رؤيتهم الإستراتيجية من قيم ومفاهيم حاكمة، ومن طموحات فائقة، ومن إستراتيجيات للتغيير والمنافسة والجودة (مدبولي، 2001م، ص91).

فالرسالة تؤكد على غرض وجود المؤسسة، وعلى الطرائق والأساليب التي ستتبعها المؤسسة لتحقيق رؤيتها، وأنها تعبر عن فلسفة وقيم المؤسسة، ولذلك يجب صياغتها بطريقة واضحة ومفهومة للجميع، وأنها تتأثر بمجموعة من العوامل كالبيئة الداخلية والخارجية، والقيم والمعتقدات والخبرة (أبو هاشم، 2007م، ص47).

### 3- تحديد الأهداف الإستراتيجية.

"تشكل هذه الخطوة خطوة أساسية على طريق التخطيط الإستراتيجي الذي يقوم على أساس تحديد الأهداف العامة والتوجهات العامة التي تسعى المدرسة إلى بلوغها، التي تشكل المصدر الرئيس للأهداف قصيرة المدى والمحددة تحديداً دقيقاً، وبذلك فإن الرسالة أو التوجهات العامة تمثل المصدر الرئيس للأهداف المرحلية للمدرسة" (نور الدين، 2008م، ص84).

وتمثل الأهداف الإستراتيجية أو الغايات آخر حلقات المستوى الإستراتيجي من التخطيط المدرسي، وهمزة الوصل بالمستوى التالي من التخطيط (مستوى التخطيط الإجرائي أو المعلوماتي).

ويمكن النظر إلى الغايات أو الأهداف الإستراتيجية بوصفها حالاتٍ أو شروطاً موضوعية ينبغي العمل على تحقيقها؛ من أجل ترسيخ وإقرار مجموعة المفاهيم الحاكمة، والمعتقدات التي تضمنتها رسالة المدرسة (مدبولي، 2001م، ص95).

ووردت منظومة من الأهداف الإستراتيجية للمدرسة وهي: (المصري، 2011م، ص33)

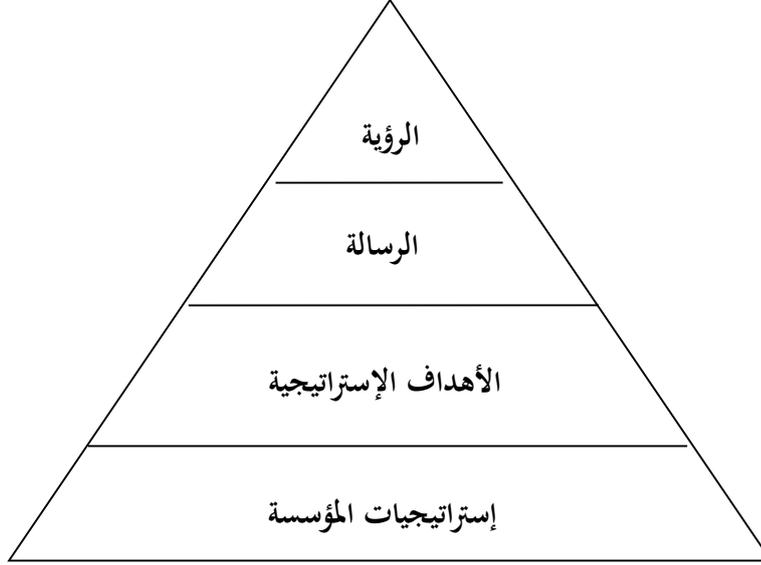
أ. الأهداف الكبرى: وهي بيانات تصف الوظائف الأساسية للمدرسة، واصطُلبَ على أن يكون عددها سبعة، وهو نفس عدد مجالات العمل المدرسي، وهي تنطلق عادة من رسالة المدرسة، وتوضح الطرائق العامة التي تنوي المدرسة استخدامها لتحقيق الرسالة.

ب. الأهداف العامة: وهي أهداف مشتقة من الأهداف الكبرى، وتصلح للعمل خلال سنتين.

ج. الأهداف الخاصة: وهي أهداف تصلح للعمل على مدار عام واحد، وفي إطار الأهداف العامة.

فالعلاقة بين كلٍ من أهداف ورسالة ورؤية المؤسسة علاقة ارتباطية لا يمكن فصلها عن بعضها البعض؛ نظرًا للترابط الطبيعي بينهما، لذا لا بد من وضع إطار منهجي لصياغة الأهداف، وتطويرها في إطار رسالة المؤسسة وفلسفتها، والشكل الآتي يوضح علاقة الرؤية بالرسالة والأهداف الإستراتيجية:

#### شكل رقم (2-1) علاقة الرؤية بالرسالة والأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسة



المصدر: (المصري، 2011م، ص34)

#### 4- التحليل الإستراتيجي للمؤسسة:

إن التحليل الإستراتيجي بمنزلة المرحلة التمهيديّة التي يتم خلالها إعداد صورة للواقع وتوجهاته، وتعيين عدد من القضايا أو التحديات التي تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها، وتحديد موقف المؤسسة منها، وفي هذه المرحلة تجري التحليلات الآتية:

أ. تحليل البيئة بمعانيها وأبعادها المختلفة: محليًا ووطنياً وأقليمياً وعالمياً، من حيث الواقع السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي وغيره.

ب. تحليل الزبائن (العملاء المستفيدين): بتحديد خصائصهم واحتياجاتهم وقدراتهم وخلفياتهم، وكذلك تحليل احتياجات العمل ومتطلباتها.

ج. تحليل إنتاجية المؤسسة وخدماتها: بتقويم طرائقها وأساليبها وإستراتيجياتها، وبرامج الرعاية، والمرافق والتسهيلات، ومعادلات الإنتاج، والمؤشرات الكمية والكيفية.

د. تحليل الجهات المنافسة: بتقييم مواقف المنافسين في السوق التعليمية، ومقارنتها بموقف المؤسسة. (مدبولي، 2001م، ص64)

ويتم في هذه المرحلة تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة؛ من أجل تحديد نواحي القوة والضعف الجوهرية في البيئة الداخلية، وكذلك الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية، ويتطلب تحليل البيئة استخدام مهارات وأساليب وأدوات مناسبة، ومن هذه المهارات:

#### أ- مهارة تحليل العوامل الداخلية والخارجية: نموذج (STEEP)

والجدول الآتي يوضح أهم هذه العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في المدرسة:

#### جدول رقم (1-2) نموذج تحليل للعوامل المؤثرة في التخطيط المدرسي

العوامل الخارجية المؤثرة في المدرسة	العوامل الداخلية المؤثرة
الاجتماعية	S: (Social) الاجتماعية
الفنية	T: (Technical) الفنية
الاقتصادية	E: (Economic) الاقتصادية
التربوية	E: (Education) التربوية
السياسية	P: (political) السياسية

المصدر: (أبوهاشم، 2007م، ص 50)

#### ب- مهارة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات: نموذج (SWOT)

وهذه المهارة تتبادل نقاط القوة والضعف داخل المدرسة، وكذلك الفرص المتاحة أمام المدرسة، والتهديدات التي تتعرض لها المدرسة. (أبوهاشم، 2007م، ص48-50)

#### جدول رقم (2-2) نموذج تحليل نقاط القوة والضعف في المدرسة

S: Strengths	W: Weaknesses
نقاط القوة في المدرسة	نقاط الضعف في المدرسة
O: Opportunities	T: Threats
الفرص المتاحة أمام المدرسة	التهديدات التي تتعرض لها المدرسة

المصدر: (أبوهاشم، 2007م، ص 50)

## ج- وضع السياسات والتوجهات الإستراتيجية للمدرسة.

يرى مدبولي أن عملية التحليل الإستراتيجي تمكن المخطط المدرسي من فرز ما يواجه المدرسة من تحديات، وتصنيفها إلى مستويات بحسب مدى ملائمتها وتقبلها من جانب العاملين ومدى القابلية للتنفيذ، ويرى مدبولي أن التوجه الإستراتيجي يُعنى بالتركيز على بناء قدرات المدرسة في المجالات المفتاحية الأساسية لما تقوم به من أنشطة، دون التورط في تفاصيل قد تتغير بفعل زخم المتغيرات التي تحفل بها البيئة المحيطة، ومن المنطقي أن تكون فجوات الأداء والمعلومات الناتجة عن تحليل الموقف الإستراتيجي للمدرسة هي ذاتها المجالات المفتاحية التي يستهدف جعلها موضوعاً للتوجهات الإستراتيجية، الأمر الذي يمثل بداية تكوين "رأس الحرية" أو تحديد "قبة السير" بالنسبة للخطة الإستراتيجية (مدبولي، 2001م، ص82).

### 5- تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

إن عملية التخطيط الإستراتيجي لا تنتهي بمجرد وضع الخطة، ولكن يأتي دور الإدارة بعد ذلك لنقل الإستراتيجيات التي تم تخطيطها إلى حيز التنفيذ، ثم ترجمتها إلى أعمال، وتعد عملية متابعة تنفيذ الإستراتيجية في مراحلها الزمنية المختلفة أمراً ضرورياً؛ لتأكد المؤسسة من أنها تسير بحسب ما هو مخطط فعلاً (أبو هاشم، 2007م، ص51).

ويرى مدبولي أن هناك تزامناً وتوازياً لمسيرة التخطيط الإستراتيجي مع التخطيط الإجرائي العملياتي للمدرسة، حيث تشتق مجموعة المرامي والأهداف المرورية من الخطة الإستراتيجية، ويبدأ تنفيذها وفقاً لبرنامج زمني متوسط أو قصير المدى، حتى إذا تم إنجازها، يتم اشتقاق مجموعة أخرى من الأهداف المرورية من الخطة الإستراتيجية ويبدأ تنفيذها، وهكذا (مدبولي، 2001م، ص37).

ويرى المصري ضرورة وضع خطة إجرائية كعنصر رئيس في تحقيق أهداف المؤسسة، سواء كانت قصيرة المدى أم متوسطة المدى، وتُعدُّ من المراحل المهمة لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، ويرى أيضاً ضرورة توضيح أهم العناصر التي تتضمنها الخطة الإجرائية، مثل: الإجراءات، والزمن، والموارد، والمشاركين في التنفيذ، ومعايير النجاح، وغيرها من إجراءات التنفيذ (المصري، 2011م، ص37).

### 6- المراقبة والمتابعة والتقييم.

حيث تستلزم الخطة الإستراتيجية متابعة تنفيذها، ومن ثم تقييمها، وهذا بدوره يستلزم جمع نقاط القوة ونقاط الضعف للخطط التشغيلية ومراجعتها، والاستفادة من تصحيح المسار خلال عملية التنفيذ.

ويتم تفعيل عملية المتابعة والتقويم من خلال نماذج خاصة، وبالزيارة الميدانية للتأكد من تحقق الرؤية والرسالة (أبو هاشم، 2007م، ص53).

### 1-11 مهارات التخطيط الإستراتيجي التي ينبغي أن يمتلكها مديرو المدارس الثانوية.

من خلال المهارات والأدوار التي يقوم بها المخطط الإستراتيجي نستطيع القول إن هناك عدة مهارات لا بد أن يمتلكها مديرو المدارس الثانوية؛ من أجل الارتقاء بمدارسهم والوصول إلى أفضل ما تكون عليه في المستقبل، من حيث مستوى التحصيل لدى الطلاب، ورفع الكفاءة المهنية لدى العاملين، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام بالعملية التعليمية التعليمية على أكمل وجه، وهذه المهارات تتمثل في: (سكيك، 2008م، ص99-100)

#### 1- القدرة على صياغة رسالة المدرسة:

وما ينبثق عنها من مهارات فرعية تتمثل في:

أ. الإجابة عن الأسئلة الآتية: من نحن؟ ولماذا وجدنا؟ وما القيم التي نمتلكها؟ وما الذي نسعى لتحقيقه؟ وكيف نحقق ذلك؟.

ب. القدرة على تمثل القيم وتقدير عملية التعلم، بغض النظر المذهبية أو العرقية، وإقامة العدل والمساواة.

ج. القدرة على السعي إلى التميز والإبداع.

#### 2- القدرة على صياغة رؤية المدرسة :

وتشمل مهارة وضع تصور لما يصبو مدير المدرسة الثانوية أن تكون عليه مدرسته في المستقبل، وقدرة المدرسة على التطوير والانتقال للوضع الأفضل، بحيث تحقق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً.

#### 3- 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 ونموهم المتحقق من خلال برامج التنمية المهنية المطلوبة، ومستوى كفاية البيئة المادية من مختبرات وتجهيزات وملاعب وساحات، واعتماد المعايير اللازمة لتقييم المناهج الدراسية وبرامج الأنشطة المدرسية والرعاية، ومعدلات

تدفق أفواج الطلاب، والمؤشرات الكمية والكيفية الدالة؛ وذلك للتعرف إلى مواطن القوة والضعف للعناصر الداخلية للبيئة المدرسية، ومعرفة الإمكانيات التي تمتلكها المدرسة لتحقيق مهمتها.

#### 4- القدرة على تحليل البيئة الخارجية للمدرسية :

ويشمل ذلك مهارات تحليل البيئة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية والديمقراطية؛ لمعرفة الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تؤثر عليها سلباً في المستقبل، كما تشمل القدرة على إعداد الاستبانات واستطلاع الرأي، والقدرة على ربط العوامل ببعضها البعض والاستنتاج والمقارنة.

#### 5- القدرة على تحديد الإستراتيجيات المناسبة في المدرسة :

وتشمل مهارة تحديد مجموعة الإجراءات والفعاليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، كما تشمل القدرة على صياغة الإستراتيجيات والبدائل والمفاضلة بينها، ثم تقويم تلك الإستراتيجيات وفق تحليل مستويات النماذج المختلفة، وذلك بناءً على ما تم جمعه من معلومات حول الموقف الإستراتيجي الحالي للمدرسة في خضم ما يحيط بها من مؤثرات، ويؤثر فيها من عوامل داخلية وخارجية، بحيث تتكون عند المخطط المدرسي صورة أكثر وضوحاً للمجالات التي ينبغي أن يتجه إليها العمل المدرسي في السنوات القادمة.

## المبحث الثاني

### المهارات القيادية

#### تمهيد:

كانت القيادة تنحصر في نطاق القبيلة والأسرة، وأصبحت تشمل المنظمات والمجتمعات، والقائد له مساعدون، سواءً كان وجودهم بشكل رسمي أم غير رسمي، وهذا ما يمكن أن نسميه قيادات مرئية وقيادات غير مرئية، لها تأثير كبير في نجاح القائد وفشله. لذا القيادة من ضرورات بقاء الكائن الحي وتطوره، وليست مجرد نظريات للدراسة، من هذا المنطلق ظهرت الدراسات والأبحاث الخاصة بالقيادة، وأتماطها وتطورها، فالقيادة علم وجد دون معلم، مارسها الإنسان دون أن يستعين بالأبحاث والدراسات، وتراثنا الإسلامي والعربي زاخر بالشخصيات القيادية التي تُعدُّ نموذجًا متميزًا في القيادة التربوية.

#### 1-2 مفهوم القيادة:

يعد موضوع القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح المؤسسة، والقيادة التربوية تُعدُّ جوهر العمل الإداري؛ لأنها تمثل عاملاً مهمًا في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية؛ لما فيها من تأثير مباشر في العملية التعليمية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأهميتها ودورها نابعان من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية كلها، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل أداةً محرّكة لتحقيق أهدافها (الكردي، 2004م، ص 41).

وعُرفت بأنها: مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم (بوعلاق، 2015م، ص 45).

كما عُرفت القيادة بأنها: "عملية التأثير في أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إراديًا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين" (السكرانة، 2010م، ص 14).

كما عرّفها عيسى وأوبختي بأنها: دور اجتماعي رئيس يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الاتباع)، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة (عيسى وأوبختي، 2017م، ص 226).

وعُرفت كذلك بأنها: مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، التي تعد محصلةً للتفاعل بين خصال شخصية القائد والمرؤوسين وخصائص المهنة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث

الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية، التي تتمثل في كفاءة في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر عالٍ من تماسك الجماعة (قهيري، 2019م، ص7).

وذكر بأنها: عملية يستخدم فيها القادة مهاراتهم ومعرفتهم لقيادة وإحضار مجموعة من الموظفين في الاتجاه المرغوب الذي يتناسب مع أهداف وغايات مؤسستهم السنوية.

(Hao & Yazdanifard, 2015, p. 02)

وذكر بأن تعريفات القيادة اختلفت شكلاً، ولكنها تتفق في مضمون واحد، بأن القيادة مهارة تمارس من قبل أفراد يتصفون بالقدرة على المبادرة والسيطرة على أفراد المجموعة بحزم وحكمة، ولديهم القدرة والذكاء لاتخاذ القرار وفرضه على الآخرين بود. فالقائد كائن ولد يحمل سمات القيادة وخصائصها، بالإضافة إلى كاريزما خاصة به، وإذا هيئت له الفرص لصقل قدراته العقلية، وتنمية المعرفة لديه في دراسة نظريات علم النفس، والسلوك الإنساني أصبح قائداً مؤثراً وفعالاً بشكل إيجابي في مرؤوسيه (لهلوب، الصرايرة، 2012م، ص43).

وتعرف الباحثة القيادة بأنها: قدرة القائد على التأثير في الآخرين، أفراداً وجماعات، في قيمهم، وأفكارهم، وسلوكهم، والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد، وهي القدرة على إحداث تغيير في الأهداف، والأساليب، والإجراءات في العمل، والقدرة على التصور، والتفاعل مع الحاضر والمستقبل، والقدرة على وضع إطار لعمل الأفراد والجماعات، وبناء الثقة، وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل.

## 2-2 أهمية القيادة:

لابد لحياة المجتمع البشري من وجود قيادة حتى تترتب حياتهم، ويقام العدل، ويحول دون أن يأكل القوي الضعيف. فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع، والطاقة، والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة، وفي نفس الوقت ملتزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في: (جبريني، 2016م، ص23-24)

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
3. أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
4. تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
5. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
6. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى.

7. مواكبة التغييرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تسهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به؛ نظرًا للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، وكذلك التغيير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغيير مستمر في السياسات، ولكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها، فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم؛ من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم. وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القدرة نسبيًا، فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع (سالم، 1994).

## 2-3 مفهوم المهارات القيادية:

تعد المهارات القيادية المختلفة مطلبًا أساسيًا لجميع الأفراد العاملين في المستويات القيادية لدى منظمات الأعمال أو الذين المتوقع توليهم الأدوار القيادية مستقبلًا. ولهذا الغرض تسعى المنظمات باستمرار إلى مراجعة وتحديد وتنمية مهارات القادة في المستويات الإدارية المختلفة، وتعزيز قدراتهم القيادية لديها؛ لضمان تحقيق أهدافها الإستراتيجية (عفانة، 2022، ص 21).

وقد ازداد الحديث حول المهارات وتنميتها خلال العقد الأخير في مختلف المجالات الاقتصادية والتربوية والاجتماعية وغيرها، وهذا الاهتمام إن دل على شيء فإنما يدل على أهميتها وضرورة تمتع الأشخاص المؤهلين لتوسع مسؤولياتهم بمجموعة من المهارات التي تساعدهم في النجاح في أدوارهم المستقبلية، ويتمثل الهدف الذي يسعى الأفراد لتحقيقه من وراء امتلاك المهارة في إتقان المهمة وزيادة الكفاءة والفعالية في أداء فعل ما، حيث تعرّف المهارة بأنها القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرائق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل لما استخدم في الأداء من موارد وإمكانات (شيباني، 2017، ص 93).

كما عُرِّفَتْ بأنها "مجموع المعارف والقدرات والسلوكيات المهيكلة والموجهة لتحقيق هدف معين" (شنافي، 2013، ص 120).

بينما يشار إلى مفهوم المهارة وفق تعريف جمعية الموارد البشرية بأنها "القدرة على أداء نشاط عقلي أو حركي يسهم في الأداء الفعال لمهمة الوظيفة"، ورغم سعي منظمات الأعمال بمختلف أنواعها لتزويد مواردها البشرية بمهارات مختلفة لتحسين الأداء الفردي والجماعي وبناء ميزة تنافسية من خلال رأس مالها البشري، إلا أن تنمية المهارات القيادية كان لها الاهتمام الأكبر في ظل مجموعة متنوعة من العوامل البيئية الداخلية والخارجية، التي

أظهرت مدى الحاجة إلى قادة مؤهلين يتمتعون بمهارات وقدرات عالية، تمكنهم من مواجهة التهديدات واستغلال الفرص والحفاظ على مستوى عالٍ من التميز والتفوق (عفانة، 2022م، ص21).

وفي هذا الصدد تؤكد على أنه حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المنظمة، لا بد من توافر مهارات وكفايات قيادية وفنية فيه تجعله قادراً على التأثير في سلوك العاملين، وأن تكون لديه القدرة على التفاعل والتعامل ومواجهة المواقف الطارئة بفعالية، ويستخدم القائد المهارات بأنواعها كافة لتوجيه الأفراد نحو الهدف المطلوب (الزيباري والحمداني، 2019، ص55).

إن المهارات القيادية تعد المحرك المحوري للسلوك القيادي الذي يشير إلى الأداء الذي يمارسه القائد في إدارته للمؤسسة بقصد التأثير في الأفراد في سعيهم لتحقيق الأهداف المؤسسية، من حيث إعادة تشكيل شخصياتهم المهنية لتتضمن معارف ومهارات واتجاهات مقصودة تجعل منهم أفراداً منتجين (القداح م، 2013، ص435).

وترى الباحثة أن المهارات القيادية هي مجموعة من القدرات المكتسبة من خلال المعارف والخبرات التي تميز الشخصيات القيادية عبر برامج تدريبية خاصة، وتمكن القائد من ممارسة دورة القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، وتتضمن استخدام السلطة والقوة في التأثير في عملية إدارة الموارد المتاحة في المدرسة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، وتشمل المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والفكرية، بالإضافة إلى المهارات الإدارية.

## 2-4 أهمية المهارات القيادية:

تمتاز المهارات القيادية بأهمية كبيرة لدى منظمات الأعمال التي تسعى دائماً لأن يكون لديها الأفراد القادرون على التأثير في أتباعهم؛ من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف وحسن إدارة الموارد المختلفة بفعالية وكفاءة، بالإضافة إلى التكيف ومواجهة التحديات في البيئة الخارجية للمنظمة، وهذا لا يكون إلا بوجود قادة يتمتعون بمهارات قيادية عالية المستوى. ويمكن ذكر أهمية المهارات القيادية على سبيل المثال لا الحصر فيما يأتي: (عفانة، 2022م، ص22)

1. تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية، من خلال تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة والعاملين.
2. يستطيع القادة ذو المهارات القيادية القوية تشكيل ثقافة إيجابية في المنظمة.
3. يمكن للقائد الذي يتمتع بمهارات قيادية قوية أن يحفز ويؤثر بسهولة في موظفي المنظمة وتطبيق تغييرات فعالة على المنظمة.
4. استخدام القادة مهاراتهم ومعرفتهم لتوجيه أعمالهم بفعالية وكفاءة في مواجهة مستقبل غير مؤكد.

5. القدرة على المنافسة في سوق الأعمال في الوقت الحاضر.

6. إن قدرة المنظمة على التكيف والمنافسة من خلال الإستراتيجيات المبتكرة تتطلب وجود قائد يتمتع بالمهارات اللازمة للتنبؤ بالتغيرات، وإعداد المنظمة للاستجابة بشكل مناسب.

## 2-5 أنواع المهارات القيادية:

تختلف المهارات القيادية بين الباحثين والمفكرين باختلاف وجهات النظر وطريقة تناول الموضوع وطبيعة المهارات القيادية المطلوبة التي تختلف من منظمة لأخرى باختلاف طبيعة النشاط والحجم والهيكل التنظيمي والعديد من العوامل الأخرى، وفي حين يقسم (Troy, Michael, & Frederick, 2007) المهارات القيادية إلى: (المهارات المعرفية، مهارات الأعمال، المهارات الشخصية، المهارات الإستراتيجية) يرى (Robert Katz) أن المهارات القيادية تنقسم إلى: (المهارات التصورية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية)، وفي ظل الكثير من الأبحاث التي أشارت إلى العديد من المهارات القيادية، ومن خلال مراجعة عدد كبير من الدراسات نلاحظ أن معظم المهارات القيادية التي تناولها الباحثون، بالرغم من اختلاف تسميتها، يمكن تصنيفها في مجموعات رئيسة تتمثل في: (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) كما يأتي:

1. **المهارات الفنية:** يطلق عليها أيضًا المهارات التقنية، ويتمثل جوهر تلك المهارات حول القدرة على التعامل مع الأشياء والمعدات والتكنولوجيا المختلفة والمعرفة بمنتجات وخدمات وطرائق وأساليب العمل في المؤسسة، حيث تشير أيضًا إلى "قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة، وبراعته في استخدام الطرائق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل" (عفانة، 2022م، ص 23).

وهي "القدرات التي تشير إلى معرفة القائد المتعمقة في الأشياء، أو علوم المعرفة، أو التخصص. وتوفر هذه المهارة فهمًا ودرايةً في مجال محدد من النشاطات المتخصصة، مثل التي تتعلق بالأساليب، والعمليات، والإجراءات، والتقنيات التعليمية. إضافة إلى أنها معرفة وفهم لنوع العمل الذي تؤديه المؤسسة، ومن ثمَّ يصبح متميزًا بهذه المعرفة والخبرة، وهذه كلها قدرات مكتسبة، تأتي عن طريق الدراسة، والخبرة، والتدريب، سواء قبل التحاقه بالعمل، أو أثناء العمل عبر برامج مصممة لذلك" (عبيدات، 2007، ص 18).

وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية والأساليب والطرائق التي يستخدمها القائد في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف المختلفة التي يصادفها والتعامل معها من أجل نجاح العمل الإداري (محمد، 2005، ص 44).

**2. المهارات الإنسانية:** يطلق عليها أيضا المهارات البشرية /أو الاجتماعية /أو الشخصية /أو مهارات الحكم الاجتماعي، وتُعنى هذه المهارات بكل ما يتعلق بالتفاعل مع الأشخاص ومشاعرهم ومواقفهم وإدراكهم، وتشير إلى "القدرات التي تُعنى بالتعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي والتفاعلات الإيجابية مع المرؤوسين؛ بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في أهداف المنظمة، وتكون مهمة ومطلوبة في كافة المستويات الإدارية" (الجادر ومرجاح، 2016، ص248).

إن المهارات الإنسانية تعكس قدرة القائد على التعامل مع العاملين، وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية؛ لكون مجالها أكثر تعقيداً أو تغييراً وتنوعاً من المجالات الفنية، وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء (النعمي، 2010، ص69). وتُعدُّ المهارات الإنسانية ذات ضرورة قصوى لجميع القادة بمختلف مستوياتهم الإدارية؛ إذ أن عملية القيادة مبنية بشكل أساسي على التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، كما أن الاهتمام بالمهارات الإنسانية يعد ذا أهمية كبيرة لدورها وأثرها في العديد من المتغيرات التنظيمية، أبرزها الرضا الوظيفي والإبداع والابتكار والولاء لدى المرؤوسين (عفانة، 2022م، ص23).

**3. المهارات الإدارية:** وتتمثل المهارات الإدارية حول قدرة القائد على التعامل مع مختلف العمليات الإدارية واللوائح والسياسات وتنظيم كل الأمور التي من شأنها أن تحافظ على كفاءة وفعالية أداء المهام، كما تشير إلى "قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأساليب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه" (صيتي ولعمور، 2019، ص263). كما تتطلب المهارات الإدارية وجود دراية جيدة لدى القائد الإداري حول التنسيق بين مختلف الموارد المالية والبشرية والمادية؛ من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (عفانة، 2022م، ص23).

**4. المهارات الفكرية:** يطلق عليها أيضاً المهارات المفاهيمية /أو التصورية، ويتمثل جوهر تلك المهارات حول القدرة على التعامل مع الأفكار الإبداعية والمهارات الإستراتيجية وحل المشكلات، وتشير إلى "قدرة الفرد العقلية على اكتساب المعلومات الواردة من المصادر المختلفة وتحليلها وتفسيرها، واتخاذ القرارات المناسبة في شتى الظروف والتعقيدات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، والنظر إلى المنظمة ككل وحل جميع المشكلات لصالح كل الأطراف المعنية" (القيسي ومحمود، 2015، ص205).

وهي "مهارات فكرية تحليلية، وتعرّف على أنها قدرات لدى القائد على التصوير الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة، والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما، وتأثيرهما في العمل المؤسسي؛ فهي

مهارة لدى القائد التربوي لرؤية المؤسسة ككل، وإدراكه للعلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية، وعلاقتها مع باقي الأنظمة الأخرى، إن القائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون مبتكرًا للأفكار الجديد والقدرة على التنبؤ والإحساس بالمشاكل قبل وقوعها، قادرًا على وضع الحلول واختبار البدائل" (عبيدات، 2007، ص18).

وتتعلق تلك المهارات بقدرة وكفاءة القائد في ابتكار الأفكار والاحساس بالمشكلات والتفنن في حلها والتخطيط للعمل وترتيب الأولويات، وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث مستقبلاً (مهدي ومحمد، 2018، ص444). وتعد المهارات الفكرية من أبرز المهارات المطلوبة للقيادات في المستويات الإدارية العليا التي تتعامل مع الجوانب الإستراتيجية في المؤسسة وصياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها وتوليد الأفكار والإستراتيجيات الجديدة. كما عُرِفَتْ بأنها "قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته" (طيب والوشمي، 2016، ص108).

وقد أكدت العديد من الدراسات العلمية التي أجريت حول القدرات والصفات الذهنية بأن القائد عامة ينبغي أن يكون أعلى مستوى من مرؤوسيه وأتباعه، وذلك من خلال امتلاكه القدرات الذهنية المتمثلة أساسًا في الذكاء، وقوة الشخصية، والنضج العقلي والعاطفي، والإدراك الدائم لكافة الأمور، والتفهم الكامل للهدف، والإيمان به والتركيز (عبد الحميد، 2011، ص99).

## 2-6 تنمية المهارات القيادية:

تتعدد ما يسمى بالتدخلات التنموية المستخدمة في المنظمات لتنمية القيادة والمهارات القيادية من خلال مجموعة من الوسائل والأساليب، ومن أبرز تلك التدخلات المستخدمة في المهارات القيادية ما يأتي:

1. التعلم: يُعدُّ التعلم أحد أبرز أساليب تنمية المهارات والعارف وسلوكيات القيادة في المنظمات، وينقسم التعلم إلى ثلاثة أنواع هي: التعلم غير الرسمي الذي يكتسب من خلال التعرض إلى مهام العمل والخبرة الشخصية، والتعلم الاجتماعي الذي ينتج عن تفاعل القادة مع الآخرين والعلاقات الشخصية، والتعلم الرسمي المكتسب من البرامج والدورات التدريبية في المنظمة، ويوضح نموذج 10.20.70 الذي كان نتيجة دراسة أجريت على أكثر من 200 تنفيذي فعالية ومساهمة كل نوع من الأنواع السابقة في التطوير، إذ يسهم التعلم التجريبي بنسبة 70% من التطوير، بينما يشكل التعلم الاجتماعي 20%، في حين شكّل التعليم الرسمي نسبة 10%.

2. التعرض للمهام: تمثل مهام العمل المختلفة والمتنوعة التي تتضمن مشكلات جديدة وصعبة أسلوبًا فعالاً في

عملية تنمية المهارات القيادية من خلال تحفيزها لمهارات حل المشكلات والأنظمة الإبداعية، وإكساب الفرد القدرة على تطوير فهمًا أوسع لأنظمة العمل.

3. برامج التدريب: تمثل مجموعة من البرامج والدورات التدريبية الموجهة بهدف تلبية الاحتياجات من تطوير وتنمية المهارات القيادية لمساعدة المشاركين فيها على تحسين الأداء القيادي وتعزيز القدرة القيادية على مستوى المنظمة. (عفانة، 2022، ص 29-30) (Mumford, Zaccaro, Connelly, & Marks, 2000)

## 2-7 المهارات الأساسية للقائد أو المدير الإداري

العملية الإدارية معقدة ومتشابكة، وممارسة المهام القيادية في الإدارة ليست بالأمر الهين؛ فهي تتطلب الكثير من المهارات الواجب توافرها في المدير، ولكي ينهض مدير المدرسة بالأعمال والمسؤوليات المنوطة به على الوجه الأكمل؛ يجب أن تتوفر لديه مجموعة من المهارات والقدرات القيادية، إذ إنَّ نجاح مدير المدرسة يعتمد بشكل كبير على ما يتمتع به من مهارات، وتصنف المهارات القيادية كالآتي: المهارات القيادية وهي مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة وتمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، وتتضمن استخدام السلطة والقوة في التأثير في عملية إدارة الموارد المتاحة في المدرسة، لتحقيق الأهداف المنشودة، وتشمل المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والفكرية، بالإضافة إلى المهارات الإدارية (لطفي، 2015م، ص 17).

فالدراسات التي تناولت هذا الموضوع لم تجمع على قائمة محددة ومتراصة، حيث يوجد اختلاف بسيط بين علماء الإدارة والممارسين لها في تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها لدى القائد التربوي.

فبعض الدراسات قسمت المهارات القيادية اللازمة لرجل القيادة إلى ثلاث مجموعات أساسية، هي:

1- المهارات الفكرية/الإدراكية/التصورية.

2- المهارات الفنية.

3- المهارات الإنسانية.

في حين نجد أن دراسات أخرى أضافت للمهارات السابقة المهارات الذاتية، وقسمتها إلى أربع مجموعات

أساسية، وهي:

1- المهارات الذاتية (Self Skills).

2-المهارات الفنية (Artistic Skills).

3-المهارات الإنسانية (Human Skills).

4-المهارت الفكرية/ الذهنية/ التصورية/ الإدراكية (Conceptional Skills). (لظفي، 2015م، ص17)

كما ذكر تقسيم بيسل (1980) للمهارات اللازمة للقائد التربوي، بأنها:

1-المهارات الفنية (Artistic Skills).

2-المهارات الإدارية (Management Skills).

3-المهارات التعاملية (Interpersonal Skills). (لظفي، 2015م، ص18)

ويتوقف نجاح القائد الإداري في التأثير في العاملين وتحقيق أهداف الأداء على بما يتمتع به من مهارات تيسر له مهمته. وتمثل مجموعة المهارات الآتية ما توافق عليه الفكر الإداري المعاصر بكونها أساسية في تشكيل قدرات القائد الإداري في علاقته بمعاونيه:

1-المهارات الفكرية: يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فكرية تساعد في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة وتبلور في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة، وتوظيفها، كذلك يعتمد نجاح القائد الإداري الفعال على مهارته في بناء الإستراتيجيات، وتنمية السياسات، ومن المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري الفعال إجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات.

2-المهارات الإدارية: كما يحتاج القائد الإداري إلى مهارات إدارية، في اختيار مساعديه، وتشكيل فرق العمل المتجانسة، والفعالة التي يعهد إليها بمهام إدارة الأداء مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد الإداري المعاصر.

3-المهارات الإنسانية: وتكتمل مهارات القائد الفعال حين تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين. (سكيك، 2008م، ص84-85)

وذكرت بليسي أن المهارات التي يجب أن تتوفر في القائد هي:

1- المهارة الفنية: وتعني تنفيذ العمل الفني واستيعاب التقدم العلمي، وتنوع الطرائق والأساليب في حل المشكلات بحسب المواقف المختلفة.

2-المهارة الإنسانية: وتعني تفهم الأفراد، والجماعات، والتأثير فيهم.

3-المهارة الإدراكية: وتعني التنسيق بين كل نواحي العمل في المؤسسة التعليمية وربطها ببعضها، وتوجيهها نحو هدف مشترك. (بليسي، 2007م، ص31)

### 1-8 المهارات اللازمة للقيادة التربوية عند المعلم:

المهارات القيادية تمنح المعلم القدرة على العطاء والنجاح والتميز، فالمعلم القائد يجب أن يتميز بمهارات قيادية تساعد على التأثير في سلوك الآخرين، من خلال تطويره وابتكاره الأساليب والطرائق التي تيسر العمل؛ لكي يتمكن من القيام بالمهام الموكلة إليه، لتحقيق الأهداف المنشودة.

ولكي يتمكن المعلم القائد من أداء أدواره ومهامه الملقاة على عاتقه؛ لا بد أن يتحلى بمهارات تؤهله للقيام بهذه المسؤوليات التربوية والإدارية، وتمثل هذه المهارات في الآتي:

**1- المهارات الإدارية:** وهي المهارات التي تعكس القدرة على التعامل بشكل إيجابي مع الأفراد والجماعات، وتتطلب الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات وفهم وميول وحاجات واتجاهات الآخرين، وهي أكثر المهارات استعمالاً (الأغا، 2008م، ص11).

وأوردت شاهين (2011م) بعض الدلائل المهمة التي تدل على توافر المهارة الإدارية لدى القائد، ككفاءته في التخطيط، وتوزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة، وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى مرؤوسيه وتدريبهم، وقدرته على الاستفادة من كافة إمكانيات التنظيم، فيضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، فيوضح خطوط السلطة، ويستفيد من كفايات الأفراد ومن سلوكهم عن طريق توجيههم بجهدٍ تعاونيٍّ منسق، وتحميلهم مسؤولية الواجبات الموكلة إليهم والسلطة المفوضة إليهم، وكفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه (شاهين، 2011م، ص87).

**2- المهارات الفنية:** وهي المعرفة التخصصية في فرعٍ من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام، بشكلٍ يحقق الهدف بفعالية.

وتتعلق هذه المهارات بالجانب التنفيذي، وغالبًا ما تعكس المعرفة والخبرة معرفةً بالأصول والقواعد والطرائق، وخبرةً عمليةً في استخدام هذه الطرائق ومتطلبات وترتيبات الانتفاع بها على أحسن وجه. فهي مهارةٌ يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية، أو بالمشاركة في ورشات لعمل التي تعقدتها الإدارات للقيادة؛ لتدريبهم على تطوير أداء المهمات (عريفج، 2007م، ص100).

وهي: "أن يكون القائد مجيداً لعمله ومتقناً إياه، وملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، وعارفاً لمراحلها، وعلاقاتها، ومتطلباتها. كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركاً وعارفاً للطرائق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل" (العلاق، 2010م، ص15).

وتنمية هذه المهارات لدى المعلم القائد هي مسؤولية مشتركة بين المعلم نفسه والسلطات الإدارية الأعلى مثل مدير المدرسة، فعلى المعلم القائد أن يعمل دائماً على تنمية مهاراته الفنية وتعميق الجانب العلمي وزيادة مهاراته المعرفية الإشرافية باستمرار، وفي نفس الوقت يجب على السلطات التعليمية أن تضع برامج تدريبية فعالة تساعد المعلم القائد على النمو المهني (عطوي، 2004م، ص122).

**3-المهارات الإنسانية:** يقصد بها الطريقة التي يستطيع بها المعلم القائد التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون له في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج، فهذه المهارات تساعد المعلم القائد على احترام شخصية الآخرين ودفعهم للعمل بحماس دون قهرٍ أو إجبارٍ، ويولد بين العاملين الثقة والاحترام المتبادل، ويؤلف بينهم في أسرةٍ وحدةٍ، وتظهر قدرته على العمل مع أطراف العملية التعليمية. وتتطلب فهم الذات الإنسانية، وحسن الإصغاء والتفهم وبناء الأجواء الودية، وإيجاد اتصالٍ فعالٍ، وتقديم تغذية راجعةٍ وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل (عطوي، 2004م، ص123).

يرى عياصرة أن العلاقات الإنسانية تسهم في توفير جو اجتماعي صحي، يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته، ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات والرغبات إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة أو التنظيم الإداري تنطوي على جو من الثقة والاحترام المتبادلين بين جميع الأفراد، وذكر عياصرة أن هذا ما أكدته الأبحاث التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية، من أن الاهتمام بالعاملين من الناحية المعنوية والنفسية يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم في العمل دون الزيادة في عناصر الإنتاج. (عياصرة، 2006م، ص44-45)

ويرى العلاق المهارات الإنسانية بأنها: "المقدرة على تفهم سلوك العاملين، وعلاقاتهم، ودوافعهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم؛ لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً، ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة (العلاق، 2010م، ص15).

وترى الحريري أن القائد يستطيع أن يتمكن من تلك المهارة، وذلك بالتأثير في سلوك الأفراد والجماعات، فيكون متعاونًا وودودًا ومتفهمًا وإيجابيًا، ومن ثمَّ فإنه سيتمكن من تحقيق أهداف العمل وأهداف المنظمة، مستخدمًا أسلوب إقناع مرؤوسيه من أجل تحقيق مصالح المؤسسة (الحريري، 2007م، ص 57).

أما كنعان فأكد أن المهارة الإنسانية تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم. وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم. فالمهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد (كنعان، 2009م، ص 333).

**4- المهارات الشخصية:** وتتمثل في القدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، ثم إيجاد الحلول لها. والمهارات الشخصية ضرورية لمساعدة المعلم على النجاح في التخطيط، وتوجيه الأولويات، وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل. وتعدُّ من أهم المهارات اللازمة للمعلمين القادة، وهي أيضًا من أصعبها بالنسبة له في تعلمها واكتسابها، وتعني مهاراته الشخصية في النظرة إلى التربية والتعليم في الإطار العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي للمجتمع وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم، والمعلم القائد هو الذي يتمتع بتلك المهارات، ويحتفظ دائمًا في ذهنه بالصورة الكلية ويربط أي إجراء يتخذه بالأهداف المنشودة (حسين، و عوض الله، 2006م، ص 102).

**5- المهارات التنافسية:** وتعني توفير جوٍّ من المنافسة الشريفة والبناءة بين التلاميذ، بحثهم على البذل والعطاء والتفكير داخل الصف المدرسي، وتعزيز روح المنافسة بينهم، وتحقيق المهارة التنافسية يلزم القائد بامتلاك بعض المقومات الرئيسة مثل: الكفاءة والفعالية في الأداء، والمعاصرة والحداثة، والتفرد؛ لامتلاك ما يميز شخصيتها عن المؤسسات الأخرى (الخليمي، 2017م، ص 52).

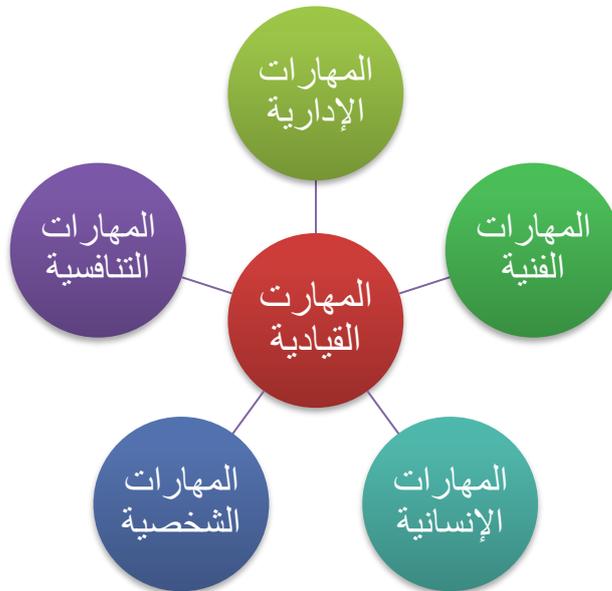
ومع تطور المعارف والعلوم، وحداثة التكنولوجيا المتجددة، فإن كفاءة العناصر المستخدمة في أداء المؤسسة تضعف أمام تحديات الوسائل الحديثة؛ الأمر الذي يلزم قيادة المؤسسة بمتابعة التطورات والتكيف معها؛ لإحداث التطوير المستمر في مدخلاتها، وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المؤسسات المناظرة وهذا يجعل أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها المتاحة (الدجني، 2016م، ص 65).

ويرى أن الدور الأساسي للمعلم القائد هو المساهمة في تحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة، بالتعاون مع المدير وفريق التخطيط من الزملاء. كما أنَّ غرس قيم التميز في قلوب التلاميذ والزملاء مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء، فالقائد الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحدد إلا الفشل في المستقبل. ويتولى المعلم القائد مسؤولية تنمية التلاميذ من خلال العديد من الأساليب والطرائق المتطورة مثل المشاركة في العمل، وتفويض

السلطة، وتحديث وتنمية قدرات التلاميذ. وللقيادة الحديثة من قبل المعلم دور مهم ليس فقط في تحقيق مصالح الصف والمدرسة، بل أيضًا في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل (حسين، وعوض الله، 2006م، ص 137-138).

يتضح مما سبق أن امتلاك المعلم للمهارات القيادية، يمكنه من تحسين أدائه، ويزيد من قدراته القيادية، فهي مهارات مكتسبة، يمكن تطويرها وتنميتها في المعلم من خلال التدريب والعمل بها من خلال مواقف العمل الحياتية. حتى أن المواهب القيادية المتوافرة عند المعلمين تحتاج إلى تنمية وتطوير، والانتقال إلى مستوى أفضل من العمل القيادي. فالمعلم الذي يقوم بأدوار قيادية يحقق نجاحات بقدر امتلاكه للمهارات، والقائد الناجح هو الذي يبحث عن المبادرات، والتطوير، والإصلاح. وأن المعلم إذا ما اتصف بسمات وصفات القيادة واكتسب مهارات قيادية وعزز ذلك بممارسته لتلك المهارات، فإنه سيكون قائدًا تربويًا ناجحًا داخل المدرسة، من خلال قيادته لتلاميذه داخل الصف وخارجه، بحيث يجمع ويجسد كافة المهارات الأدائية المطلوبة بكل فعالية، من أجل الإصلاح، كما يمكن أن يكون قائدًا لزملائه أيضًا حيث تقوم علاقاته على أساس الود والاحترام المتبادل والتعاون البناء، ومدير المدرسة له دور كبير ومحوري في تنمية مهارات القيادة التربوية لدى المعلمين وهذه المهارات هي التي اعتمدت عليها الباحثة في دراستها.

#### شكل رقم (2-2) المهارات اللازمة للقيادة التربوية عند المعلم



(المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة)

## 2-9 العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والمهارات القيادية:

يرى الحليني من خلال اطلاعه على الأدب التربوي أن أول عناصر وأهم وظائف الإدارة هو التخطيط؛ لما له من الأثر الجيد في سير المؤسسة التعليمية نحو أهدافها المنشودة، فالتخطيط الإستراتيجي علامة على وضوح الرؤية، واستقرار المؤسسة، ودقة الأنظمة الإدارية، فهو يعمل على رفع كفاءة المعلمين المهنية من خلال إشراكهم في عملية التخطيط.

إن التخطيط الإستراتيجي يساعد القادة على تشخيص الواقع، وتحليله، ومن ثم التنبؤ بالمستقبل وبناء الخطط والإستراتيجيات، وصياغة الرسالة والغايات، كما ويعمل على ترتيب الأولويات، وتحديد الإستراتيجيات لتحقيق الأهداف، ويعمل على فهم متغيرات البيئة الخارجية للاستفادة منها، وتجنب تهديداتها، وتحسين عملية صناعة القرار، وتحسين أداء العاملين، وتحقيق التفوق في الأداء.

ويساعد التخطيط الإستراتيجي على وضع مدير المدرسة والمعلمين في حالة من التركيز على مصير المدرسة ومستقبلها، وقد تبين أن التخطيط الإستراتيجي يسهم في تنمية المهارات القيادية للمعلمين في كافة مراحلها، فتحليل SWOT، وهو من أسس التخطيط، يسهم في تنمية قدرة المعلمين على التحليل للبيئتين الخارجية والداخلية، كما أن التحليل البيئي يسهم في تمكين المعلمين من الاستجابة للتغيرات البيئية والوعي بمواردها، كما أن النمط المتبع في التخطيط يؤثر على القيادة فإشراك المعلمين في عملية صنع القرار يؤدي إلى اكتساب مهارات قيادية إدارية وفنية، وبخاصة عند اتباع النمط الديمقراطي التي يُعدُّ من أفضل الاتجاهات القيادية الحديثة.

كما يتضح أن طرائق تنمية مهارات القيادة للمعلمين تتمثل فيما يأتي: التخطيط لعقد دورات تدريبية مهنية، ومنح المعلمين بعض الصلاحيات القيادية، وتدريب المعلمين على المهارات القيادية، ومشاركة العاملين، والعمل على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.

إن حرص مدير المدرسة على تنمية المهارات الإنسانية، والإدارية، والمهارات التنافسية من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى إيجاد معلمين قادة يتمتعون بالمهارات القيادية، وعلى مدير المدرسة أن يقوم بدور تحفيز للمعلمين لتنمية مهاراتهم.

والمعلم يصبح قائدًا ناجحًا إذا قام بتوظيف عناصر التخطيط، فظهور معلمين ذوي كفاءة تربوية في المدارس لم يكن ليظهر دون تخطيط مسبق في تنمية قدراتهم ومهاراتهم المهنية، كما أن التدريس أصبح عملية تأملية نقدية يفكر فيها المعلم لاختيار أنشطته وطرائق تدريسه ووسائله، وهذا بدوره يعكس مفهوم التخطيط، فلا توجد تنمية قيادية خارجة عن نطاق التخطيط، وقد بينت نتائج دراسته بوضوح مدى العلاقة بين التخطيط وتنمية

المهارات القيادية، حيث بينت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتخطيط الإستراتيجي جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (77,8%)، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للتخطيط الإستراتيجي وبين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين (الخليمي، 2017م، ص 65-66).

## الفصل الثالث

### الجانب العملي

المبحث الأول: اجراءات الدراسة

المبحث الثاني: وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة

المبحث الثالث: وصف وتحليل متغيرات وأبعاد الدراسة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

## المبحث الأول

### اجراءات الدراسة

#### 1-1 صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بوساطة نوعين من أنواع الصدق، هما: صدق المحكمين والصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي، وصدق البناء).

#### 1-1-1 صدق المحكمين:

ويعد أحد أنواع صدق الأداة التي يُعتمد عليها في القياس، ويُعرّف بأنه قدرة أداة الدراسة على "قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليها وتفحص مدى ملاءمة بنودها لقياس أبعاد المتغير المختلفة، كما أنه من أكثر الأساليب استخدامًا".

ويتمثل هذا الأسلوب في عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التخصص من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شبوة وجامعة حضرموت؛ للتأكد من مدى وضوح الفقرات وصياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، وارتباطها بالمجال الذي وضعت من أجله، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، وتم إجراء التعديلات والإضافات التي أوصى بها المحكمون.

#### 2-1-1 صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من فاعلية فقرات الأداة؛ تم التحقق من صدق الاتساق أو التجانس الداخلي (Internal consistency) لفقرات أداة البحث عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل فقرة مع درجة البعد الذي تنتمي إليه وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وذلك على النحو الموضح الآتي:

#### المحور الأول (المتغير المستقل): التخطيط الإستراتيجي.

للتأكد من فاعلية فقرات المحور الأول (المتغير المستقل)، ومن ثم التحقق من توافر الصدق البنائي؛ تم حساب معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وأيضًا حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور. والجدولان رقم (3-1)، و(3-2) يوضحان النتائج:

جدول رقم (3-1) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه

صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة			صياغة رسالة المدرسة			صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة			تحليل البيئة الداخلية للمدرسة			تحليل البيئة الخارجية للمدرسة			المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية		
الدلالة	R	م	الدلالة	R	م	الدلالة	R	م	الدلالة	R	م	الدلالة	R	م	الدلالة	R	م
.000	.664**	1	.000	.598**	1	.000	.673**	1	.000	.625**	1	.000	.554**	1	.000	.632**	1
.000	.730**	2	.000	.606**	2	.000	.620**	2	.000	.521**	2	.000	.581**	2	.000	.655**	2
.000	.703**	3	.000	.743**	3	.000	.810**	3	.000	.758**	3	.000	.728**	3	.000	.760**	3
.000	.651**	4	.000	.587**	4	.000	.714**	4	.000	.763**	4	.000	.719**	4	.000	.719**	4
.000	.520**	5	.000	.698**	5	.000	.824**	5	.000	.691**	5	.000	.731**	5	.000	.756**	5
.000		6	.000		6	.000		6	.000	.553**	6	.000	.614**	6	.000		6

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

تشير نتائج الجدول (3-1) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً، عند مستوى دلالة ( $0.01=\alpha$ ). وهذا يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المحور الأول (التخطيط الإستراتيجي).

جدول رقم (3-2) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الأول التخطيط الإستراتيجي

م	أبعاد المحور الأول	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	.662**	.000
2.	صياغة رسالة المدرسة	.746**	.000
3.	صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة	.630**	.000
4.	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	.837**	.000
5.	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	.725**	.000
6.	المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية	.694**	.000

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

تشير نتائج الجدول (3-2) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الأول (التخطيط الإستراتيجي) عالية ودالة إحصائياً، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط ( $0.837^{**}$ ) عند مستوى دلالة ( $0.01=\alpha$ )، وأقل معامل ارتباط ( $0.630^{**}$ ) عند مستوى دلالة ( $0.01=\alpha$ ). وهذا يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي).

## المحور الثاني (المتغير التابع): المهارات القيادية.

للتأكد من فاعلية فقرات المحور الثاني، ومن ثم التحقق من توافر الصدق البنائي؛ تم حساب معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وأيضاً حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور. والجدولان رقم (3-3)، و(4-3) يوضحان النتائج:

جدول رقم (3-3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

المهارات التنافسية			المهارات الشخصية			المهارات الإنسانية			المهارات الفنية			المهارات الإدارية		
الدلالة	R	م	الدلالة	R	م	الدلالة	R	م	الدلالة	R	م	الدلالة	R	م
.000	.587**	1	.000	.679**	1	.000	.488**	1	.000	.642**	1	.000	.710**	1
.000	.580**	2	.000	.718**	2	.000	.598**	2	.000	.611**	2	.000	.618**	2
.000	.680**	3	.000	.770**	3	.000	.604**	3	.000	.615**	3	.000	.739**	3
.000	.749**	4	.000	.763**	4	.000	.639**	4	.000	.633**	4	.000	.718**	4
.000	.718**	5	.000	.775**	5	.000	.618**	5	.000	.478**	5	.000	.797**	5
.000	.673**	6	.000	.734**	6		.622**	6	.000	.601**	6		.613**	6
	.748**	7			7		.497**	7		.612**	7		.604**	7
	.755**	8			8		.586**	8		.632**	8		.599**	8
													.640**	9

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

تشير نتائج الجدول (3-3) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه عالية ودالة إحصائياً، عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ). وهذا يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المحور الثاني (تنمية المهارات القيادية).

جدول رقم (4-3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الثاني تنمية المهارات القيادية

م	أبعاد المحور الثاني	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
.1	المهارات الإدارية	.836**	.000
.2	المهارات الفنية	.815**	.000
.3	المهارات الإنسانية	.844**	.000

م	أبعاد المحور الثاني	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
.4	المهارات الشخصية	.798**	.000
.5	المهارات التنافسية	.808**	.000

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

تشير نتائج الجدول (3-4) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمحور الثاني المهارات القيادية لدى معلميهم عالية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ). حيث تعدت القيمة (0.70)، وهذا يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع (تنمية المهارات القيادية).

## 1-2 ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك على مستوى كل محور بأبعاده وفقراته وعلى المستوى الكلي للأداة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (3-5) على النحو الآتي:

### جدول رقم (3-5) قيم معامل ألفا لـ كرونباخ لثبات أداة الدراسة

م	الابعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	5	0.66
2	صياغة رسالة المدرسة	5	0.63
3	صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة	5	0.78
4	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	6	0.73
5	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	6	0.74
6	المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية	5	0.74
المحور الأول (المتغير المستقل): التخطيط الإستراتيجي			
1	المهارات الإدارية	9	0.84
2	المهارات الفنية	8	0.75
3	المهارات الإنسانية	8	0.72
4	المهارات الشخصية	6	0.84
5	المهارات التنافسية	8	0.84
المحور الثاني (المتغير التابع): تنمية المهارات القيادية			
		39	0.93

يلاحظ من الجدول رقم (3-5) أن قيمة ثبات التجانس الداخلي ألفا لكرونباخ لفقرات المحور الأول (المتغير المستقل) (0.89)، وفيما يتعلق بمعاملات ثبات التجانس الداخلي لأبعاد المحور الأول فجميعها قيم ثبات مقبولة. كما يلاحظ أيضاً أن قيمة معامل ثبات التجانس الداخلي ألفا كرونباخ للمحور الثاني (المتغير التابع) بلغت (0.93). وفيما يتعلق بمعاملات ثبات التجانس الداخلي لأبعاد المحور الثاني فجميعها قيم ثبات مقبولة، وتزيد عن الحد الأدنى لمعامل الثبات 0.60.

وهذه النتائج تؤكد صلاحية الأداة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية. وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة؛ مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الأداة وصلاحيتها في جمع بيانات الدراسة وتحليلها، والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 3-1 أساليب المعالجة الإحصائية:

تم إجراء التحليل الإحصائي لدرجات عينة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS Version-20) من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

1. معامل ارتباط بيرسون؛ للتأكد من فاعلية فقرات أداة الدراسة، كما تم التحقق من توافر الصدق البنائي (Construct validity) أو ما يسمى أحياناً الصدق التمييزي أو الاتساق أو التجانس الداخلي (Internal consistency).
2. "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)؛ لحساب ثبات فقرات الأداة المستخدمة في جمع البيانات.
3. المتوسط الحسابي والوزن النسبي؛ لترتيب أفراد الدراسة بحسب درجاتهم على الفقرات.
4. الانحراف المعياري؛ لقياس تجانس درجات أفراد الدراسة. "حيث يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري".
5. اختبار (T-test) لعينة واحدة؛ لقياس معنوية الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغيري أداة الدراسة من خلال الدرجة الحرجة (3).
6. أسلوب الانحدار الخطي البسيط؛ لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.
7. اختبار فرق المتوسطين (Independent Sample T.Test) للفروق بين فئتين؛ لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين أكثر من فئتين؛ لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية.

## المبحث الثاني

### وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة

يستعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك من خلال عرض وتحليل إجاباتهم المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات متغيرات الدراسة، ويمكن للباحثة عرض ووصف وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة حول المتغيرات الشخصية والوظيفية على النحو الآتي:

#### 1-2 وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير النوع (الجنس):

تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة عن النوع (الجنس)، وكانت نتائج إجاباتهم كما يوضّحها الجدول الآتي:

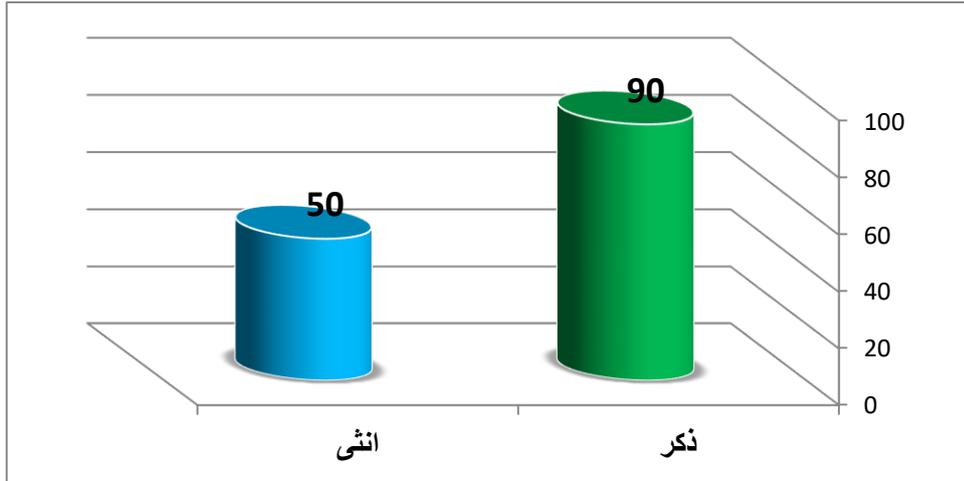
#### جدول رقم (3-6) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير النوع (الجنس)

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
1	64.3%	90	ذكر	النوع (الجنس)
2	35.7%	50	أنثى	
-	100%	140	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

تشير نتائج الجدول رقم (3-6) إلى أنّ أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور بلغت نسبتهم (64.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (35.7%).. والسبب أن المدارس الثانوية التي يديرها النساء أقل من المدارس الثانوية التي يديرها الرجال ويعود ذلك إلى قلة الكوادر النسوية التي يمتلكن المؤهلات العلمية وكذلك الخبرة ، و تواجد المدارس في مناطق بعيدة يصعب الوصول إليها من قبل النساء. والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب متغير النوع (الجنس):

شكل رقم (3-1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير النوع (الجنس)



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

## 2-2 وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي:

تم سؤال أفراد عينة الدراسة عن مؤهلاتهم العلمية، وكانت نتائج إجاباتهم كما يوضحها الجدول الآتي:

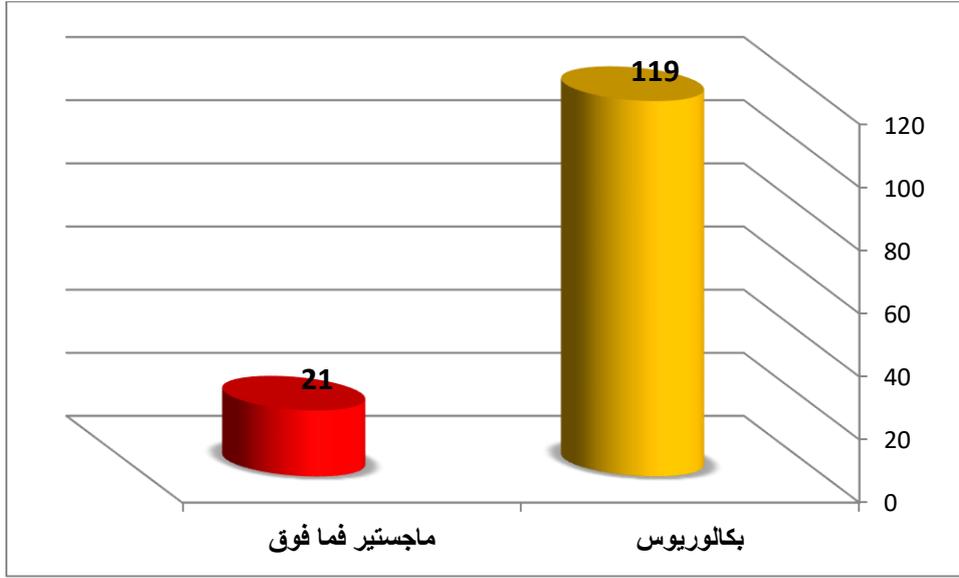
### جدول رقم (3-7) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
1	%85.0	119	بكالوريوس	المؤهل العلمي
2	%15.0	21	ماجستير	
-	%100	140	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023.

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (3-7) أنّ معظم أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (85%)، في حين بلغت نسبة الذين لديهم مؤهل ماجستير فما فوق (15%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي:

شكل رقم (2-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023.

2-3 وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة:

تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة عن سنوات خبرتهم، وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول الآتي:

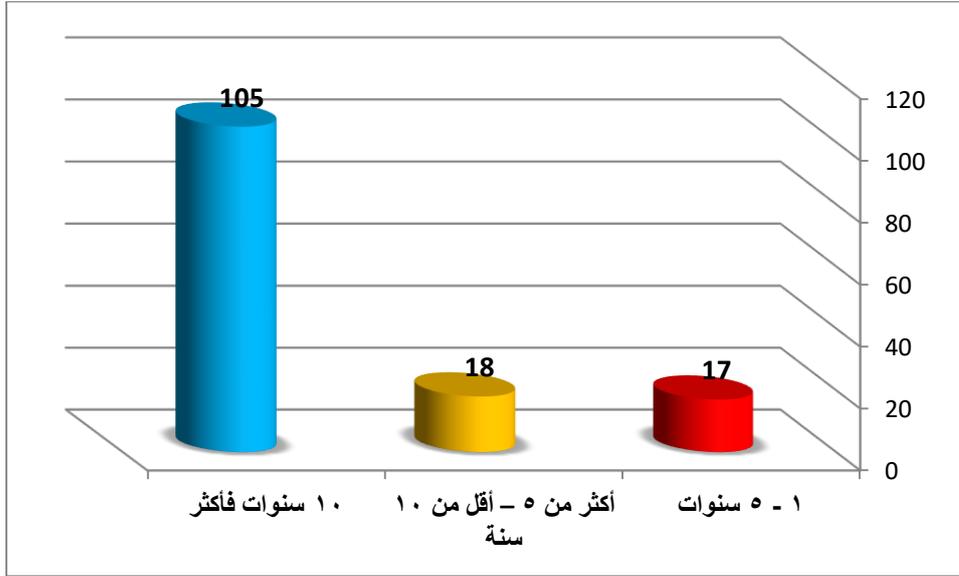
جدول رقم (3-8) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
3	12.1%	17	1 - 5 سنوات	سنوات الخبرة
2	12.9%	18	أكثر من 5 - أقل من 10 سنة	
1	75.0%	105	10 سنوات فأكثر	
-	100%	140	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

تبين نتائج الجدول رقم (3-8) أنّ ما نسبته (75%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر)، تليها في المرتبة الثانية وبفارق كبير أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أكثر من 5 - أقل من 10 سنة) بنسبة بلغت (12.9%)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة يأتي أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (1 - 5 سنوات) بنسبة بلغت (12.1%). والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة:

شكل رقم (3-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

## المبحث الثالث

### وصف وتحليل متغيرات وأبعاد الدراسة

يستعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي)، والمتغير التابع (تنمية المهارات القيادية) وأبعادهما، وذلك من خلال عرض وتحليل إجاباتهم المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (t) لكل متغير من متغيرات الدراسة؛ لمعرفة مدى توافر هذين المتغيرين وأبعادهما في ضوء إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت خماسي الأوزان (Five Likert Scale) للخيارات المتعددة، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ويتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)، بحسب الجدول رقم (3-9).

جدول رقم (3-9) مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)

الوزن	5	4	3	2	1
الرأي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

المصدر: تصميم الباحثة تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale).

واعتمدت الباحثة في تفسير البيانات بناءً على قيم المتوسطات الحسابية معادلة طول الفئة والتي تقضي

بمقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تمّ احتسابه وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى (الحد الأعلى - الحد الأدنى)}}{\text{أكبر قيمة في المقياس (الحد الأعلى)}}$$

$$\text{إذاً طول الفئة} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

وبناءً على ذلك تكون قيم ومستويات المتوسطات الحسابية، بحسب الجدول رقم (3-10):

جدول رقم (3-10) قيم ومستويات المتوسطات الحسابية

قيم المتوسطات الحسابية	درجات الموافقة	مستويات المتوسطات الحسابية
من 1 - 1.79	غير موافق بشدة	ضعيف جداً
1.80 - 2.59	غير موافق	ضعيف

قيم المتوسطات الحسابية	درجات الموافقة	مستويات المتوسطات الحسابية
3.39 - 2.60	محايد	متوسط
4.19 - 3.40	موافق	عال
5 - 4.20	موافق بشدة	عال جداً

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على معادلة تطبيق طول الفئة.

ويمكن للباحث عرض وصف وتحليل متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متغيرات وأبعاد الدراسة

على النحو الآتي:

**أولاً: وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي):**

لوصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة شبوة؛ لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة، ومن ثم للأبعاد المتغير المستقل بصورة مجتمعة، كما هو موضح بالجدول رقم (3-11) لبعد صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة، والجدول رقم (3-12) لبعد صياغة رسالة المدرسة، والجدول رقم (3-13) لبعد صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة، والجدول رقم (3-14) لبعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة، والجدول رقم (3-15) الخاص بـ تحليل البيئة الخارجية للمدرسة، والجدول رقم (3-16) الخاص بـ بعد المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية، والجدول رقم (3-17) الخاص بقياس التخطيط الإستراتيجي للأبعاد مجتمعة، كما تظهر الجداول الآتية رتبة فقرات الدراسة بحسب أهميتها، ومستوى التوافر، واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل فقرة بحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكما يأتي:

### 1. وصف وتحليل أبعاد التخطيط الإستراتيجي (منفردة):

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t)، ومستوى المعنوية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي بصورة منفردة، على النحو الآتي:

أ. وصف وتحليل فقرات بُعد صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة وإجمالي البعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-11) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة

الرقم	فقرات بُعد صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
1.	تقوم الإدارة بصياغة رؤية واضحة ومحددة.	4.25	0.69	85.00	21.423	.000	3	عالية جدًا
2.	تعمل الإدارة على تطوير وتعديل الرؤية بما يتناسب مع الأهداف المحددة.	4.30	0.74	86.00	20.885	.000	2	عالية جدًا
3.	تحدد الإدارة في الرؤية الدور الذي تؤديه مستقبلًا.	4.23	0.74	84.57	19.571	.000	5	عالية جدًا
4.	تعطي الرؤية توجيه للإدارة نحو الأنشطة والفعاليات التعليمية.	4.40	0.61	88.00	27.188	.000	1	عالية جدًا
5.	تعزز الرؤية للموقف التنافسي للمدرسة أمام المنافسين.	4.24	0.71	84.71	20.719	.000	4	عالية جدًا
	ملخص بُعد صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	4.28	0.46	85.66	33.255	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن=140 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-11) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، التي تراوحت بين (4.23 - 4.40) والتي تعكس درجة توافر عالية جدًا، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (4): "تعطي الرؤية توجيه للإدارة نحو الأنشطة والفعاليات التعليمية." بوسط حسابي عالٍ جدًا (4.40)، وانحراف معياري (0.61) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ جدًا (88%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (3): "تحدد الإدارة في الرؤية الدور الذي تؤديه مستقبلًا." بوسط حسابي عالٍ جدًا بلغ (4.23)، وانحراف معياري (0.74) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ جدًا (84.57%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة كان عاليًا جدًا بوسط حسابي بلغ (4.28)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.46) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متمسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ جدًا يشير إلى أنّ نسبة (85.66%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة متوافر في المدارس

الثانوية في محافظة شبوة. كذلك يبين الجدول رقم (3-11) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية جداً.

وترى الباحثة أن هذه النتائج ليست دقيقة تماماً وفيها شيء من المبالغة بحكم ما نراه في الواقع لكثير من المدارس التي تفتقر لصياغة الرؤية المستقبلية بكل فقراتها.

#### ب. وصف وتحليل فقرات بُعد صياغة رسالة المدرسة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد صياغة رسالة المدرسة وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-12) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد صياغة رسالة المدرسة

الرقم	فقرات بُعد صياغة رسالة المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
1.	تقوم الإدارة بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها مستقبلاً.	4.29	0.83	85.86	18.251	.000	1	عالية جداً
2.	تعمل الإدارة على وضع الرسالة بما تحقق رسم السياسات الداعمة نحو تحقيق الأهداف.	4.10	0.67	82.00	19.394	.000	3	عالية
3.	تتضمن الرسالة التي تقوم الإدارة بإعدادها على الخطط والبرامج المناسبة.	4.28	0.65	85.57	23.392	.000	2	عالية جداً
4.	تهدف الإدارة على صياغة الرسالة بما يتناسب مع الثقافة التنظيمية السائدة وقناعة العاملين.	3.97	0.89	79.43	12.927	.000	4	عالية
5.	تقوم الإدارة بوضع رسالة تؤدي إلى توجيه الجهود والموارد لتحقيق الأهداف بشكل جيد.	4.29	0.71	85.86	21.405	.000	1	عالية جداً
	ملخص بُعد صياغة رسالة المدرسة	4.19	0.48	83.71	29.144	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن=140 (مستوى الدلالة

(P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-12) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد صياغة رسالة المدرسة جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، التي تراوحت بين (4.29 - 3.97) والتي تعكس درجة توافر تتراوح ما بين عالية جدًا وعالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (5): "تقوم الإدارة بوضع رسالة تؤدي إلى توجيه الجهود والموارد لتحقيق الأهداف بشكل جيد." والفقرة (1): "تقوم الإدارة بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها مستقبلاً." بوسط حسابي عالٍ جدًا (4.29)، وانحرافين معياريين (0.71، 0.83) يشيران إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرتين، وبوزن نسبي عالٍ جدًا (85.86%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (4): "تهدف الإدارة على صياغة الرسالة بما يتناسب مع الثقافة التنظيمية السائدة وقناعة العاملين." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.97)، وانحراف معياري (0.89) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (79.43%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد صياغة رسالة المدرسة كان عاليًا بوسط حسابي بلغ (4.19)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.48) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (83.71%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد صياغة رسالة المدرسة متوافر في المدارس الثانوية في محافظة شبوة. كذلك يبين الجدول رقم (3-12) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى صياغة رسالة المدرسة في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية.

وترى الباحثة أنّ مستوى صياغة رسالة المدرسة في المدارس الثانوية في محافظة شبوة ليست بدرجة عالية كما أظهرت النتائج بحكم أن هناك مدارس ينقص كوادرها القدرة على صياغة رسالة المدرسة بجميع جوانبها.

#### ج. وصف وتحليل فقرات بُعد صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-13) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة

الرقم	فقرات بُعد صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
1.	تقوم الإدارة بوضع الأهداف وفق الأنشطة المدرسية المناسبة.	4.36	0.81	87.29	20.014	.000	2	عالية جدًا
2.	تعمل الإدارة على وضع الأهداف بما يتحقق بتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل جيد.	4.39	0.64	87.71	25.566	.000	1	عالية جدًا
3.	تقوم الإدارة بصياغة الأهداف وفق الإمكانيات والاحتياجات المتاحة.	4.31	0.78	86.14	19.920	.000	3	عالية جدًا
4.	يتم تحديد الأهداف الأكثر أهمية وإلحاحًا وبما يمكن تنفيذه.	4.36	0.76	87.29	21.148	.000	2	عالية جدًا
5.	تمتاز أهداف الإدارة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.	4.30	0.87	86.00	17.664	.000	4	عالية جدًا
	ملخص بُعد صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة	4.34	0.57	86.86	28.081	.000	-	عالية جدًا

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن = 140 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-13) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، التي تراوحت بين (4.39 - 4.30) والتي تعكس درجة توافر عالية جدًا، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (2): "تعمل الإدارة على وضع الأهداف بما يتحقق بتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل جيد." بوسط حسابي عالٍ جدًا (4.39)، وانحراف معياري (0.64) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ جدًا (87.71%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (5): "تمتاز أهداف الإدارة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات." بوسط حسابي عالٍ جدًا بلغ (4.30)، وانحراف معياري (0.87) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ جدًا (86%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة كان عاليًا جدًا بوسط حسابي بلغ (4.34)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.57) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متنسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة

(86.86%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة متوافر في المدارس الثانوية في محافظة شبوة. كذلك يبين الجدول رقم (3-13) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمّعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية جدًا.

#### د. وصف وتحليل فقرات بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-14) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة

الرقم	فقرات بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
1.	تقوم الإدارة بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المدرسة.	4.39	0.71	87.71	23.242	.000	1	عالية جدًا
2.	تعمل الإدارة على توظيف الإمكانيات المادية المتاحة لتنفيذ الخطة.	4.39	0.75	87.71	22.005	.000	1	عالية جدًا
3.	تقوم الإدارة بوضع خطط علاجية لتقوية نقاط الضعف عند المعلمين.	4.14	0.86	82.86	15.698	.000	2	عالية
4.	تعمل الإدارة على تنمية مجالات التميز المتاحة أمام المدرسة في المستقبل.	3.97	0.86	79.43	13.295	.000	4	عالية
5.	تقوم الإدارة بتحليل العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية والفنية في المدرسة.	3.69	0.99	73.71	8.197	.000	5	عالية
6.	تقوم الإدارة بتقييم قدرات المدرسة وإمكاناتها المادية والبشرية والمعنوية.	4.13	0.77	82.57	17.419	.000	3	
	ملخص بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	4.12	0.54	82.33	24.399	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن=140 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-14) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، التي تراوحت بين (3.69 - 4.39) والتي تعكس درجة توافر تتراوح ما بين عالية جدًا وعالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (1): "تقوم الإدارة بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المدرسة." الفقرة (2): "تعمل الإدارة على توظيف الإمكانيات المادية المتاحة لتنفيذ الخطة." بوسط حسابي عالٍ جدًا (4.39)، وانحرافين معياريين (0.71)، (0.75) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ جدًا (87.71%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (5): "تقوم الإدارة بتحليل العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية والفنية في المدرسة." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.69)، وانحراف معياري (0.99) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (73.71%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة كان عاليًا بوسط حسابي بلغ (4.12)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.54) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (82.33%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة متوافر في المدارس الثانوية في محافظة شبوة. كذلك يبين الجدول رقم (3-14) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية.

#### هـ. وصف وتحليل فقرات بُعد تحليل البيئة الخارجية للمدرسة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد تحليل البيئة الخارجية للمدرسة وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-15) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد تحليل البيئة الخارجية للمدرسة

الرقم	فقرات بُعد تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
1.	تقوم الإدارة بتحديد الفرص المتاحة لاستثمارها وتحديد التحديات للعمل	3.95	0.95	79.00	11.776	.000	2	عالية

الرقم	فقرات بُعد تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
	على تلافيتها.							
2.	تعمل الإدارة على تقوية الروابط بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي وقياداته.	4.09	0.98	81.71	13.134	.000	1	عالية
3.	تقوم الإدارة بتحليل اتجاهات واحتياجات أفراد المجتمع المحلي.	3.53	1.07	70.57	5.850	.000	5	عالية
4.	تعمل الإدارة على استثمار المخاطر والتهديدات الخارجية.	3.24	1.17	64.86	2.447	.000	6	متوسطة
5.	تقوم الإدارة على تطوير البرامج الأكثر تجاوباً وارتباطاً بمحاجات المجتمع المحلي.	3.64	0.95	72.71	7.950	.000	4	عالية
6.	تقوم الإدارة بتحليل العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية.	3.67	0.92	73.43	8.590	.000	3	عالية
	ملخص بُعد تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	3.69	0.66	73.71	12.230	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن = 140 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-15) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد تحليل البيئة الخارجية للمدرسة جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، التي تراوحت بين (3.24 - 4.09) والتي تعكس درجة توافر تتراوح ما بين عالية ومتوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (2): "تعمل الإدارة على تقوية الروابط بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي وقياداته." بوسط حسابي عالٍ (4.09)، وانحراف معياري (0.98) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (81.71%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (4): "تعمل الإدارة على استثمار المخاطر والتهديدات الخارجية." بوسط حسابي متوسط بلغ (3.24)، وانحراف معياري (1.17) يشير إلى تباعد الآراء وتشتتها حول الفقرة، وبوزن نسبي متوسط بلغ (64.86%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد تحليل البيئة الخارجية للمدرسة كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.69)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.66) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة

(73.71%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد تحليل البيئة الخارجية للمدرسة متوافر في المدارس الثانوية في محافظة شبوة. كذلك يبين الجدول رقم (3-15) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية.

#### و. وصف وتحليل فقرات بُعد المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-16) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية

الرقم	فقرات بُعد المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
1.	تقوم الإدارة على وضع مجموعة من المعايير الواضحة للحكم على مدى ما تحقق من الخطة.	4.21	0.70	84.14	20.273	.000	3	عالية جدًا
2.	تقوم الإدارة بمتابعة توزيع المهام والمسؤوليات على قادة الأنشطة والمشاركين في الخطة.	4.32	0.60	86.43	25.931	.000	1	عالية جدًا
3.	تقوم الإدارة بجدولة واضحة لأنشطة الخطة لمتابعة تنفيذها.	4.28	0.72	85.57	21.000	.000	2	عالية جدًا
4.	تعمل الإدارة على الاستفادة من التغذية الراجعة في بناء الخطط المستقبلية.	4.06	0.86	81.14	14.493	.000	5	عالية
5.	تقوم الإدارة بعملية تقييم مرحلي لقياس ما تم إنجازه من الخطة.	4.15	0.78	83.00	17.519	.000	4	عالية
	ملخص بُعد المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية	4.20	0.52	84.06	27.424	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن = 140 (مستوى الدلالة

(P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-16) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، التي تراوحت بين (4.32 - 4.06) والتي تعكس درجة توافر عالية جداً، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (2): "تقوم الإدارة بمتابعة توزيع المهام والمسؤوليات على قادة الأنشطة والمشاركين في الخطة." بوسط حسابي عالٍ جداً (4.32)، وانحراف معياري (0.60) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ جداً (86.43%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (4): "تعمل الإدارة على الاستفادة من التغذية الراجعة في بناء الخطط المستقبلية." بوسط حسابي عالٍ بلغ (4.06)، وانحراف معياري (0.86) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (81.14%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية كان عالياً جداً بوسط حسابي بلغ (4.20)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.52) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (84.06%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية متوافر في المدارس الثانوية في محافظة شبوة. كذلك يبين الجدول رقم (3-16) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية.

## 2. وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) لمجموعة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي لمجموعة، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-17) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي)

الرقم	أبعاد التخطيط الإستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة	الرتبة	مستوى التوافر
1.	صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	4.28	0.46	85.66	33.255	.000	2	عالية جداً
2.	صياغة رسالة المدرسة	4.19	0.48	83.71	29.144	.000	4	عالية

الرقم	أبعاد التخطيط الإستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة	الرتبة	مستوى التوافر
3.	صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة	4.34	0.57	86.86	28.081	.000	1	عالية جداً
4.	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	4.12	0.54	82.33	24.399	.000	5	عالية
5.	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	3.69	0.66	73.71	12.230	.000	6	عالية
6.	المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية	4.20	0.52	84.06	27.424	.000	3	عالية جداً
	ملخص أبعاد التخطيط الإستراتيجي	4.12	0.39	82.43	33.989	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن=140 (مستوى الدلالة (P=0.05)

يبين الجدول رقم (3-17)، قياس التخطيط الإستراتيجي للأبعاد مجتمعة، وأنّ متوسط درجات التوافر لجميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي (صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة، وصياغة رسالة المدرسة، وصياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة، وتحليل البيئة الداخلية للمدرسة، وتحليل البيئة الخارجية للمدرسة، والمتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية) تراوحت بين (3.69 – 4.34)، وكانت في مستوى توافر تتراوح ما بين "بدرجة عالية جداً وعالية، كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط الحسابي العام لمستوى توافر أبعاد التخطيط الإستراتيجي مجتمعة بلغ (4.12)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.39)، والذي يدل على أنّ آراء أفراد العينة كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه الأبعاد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (82.43%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ أبعاد التخطيط الإستراتيجي متوافرة في المدارس الثانوية في محافظة شبوة.

كما جاء ترتيب أبعاد المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي وفقاً لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية في محافظة شبوة، كالآتي:

أ. كان أعلى تلك الأبعاد توافراً هو بُعد صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة بوسط حسابي عالٍ جداً (4.34)، وانحراف معياري (0.57) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وبوزن نسبي عالٍ جداً (86.86%)، وتفسير ذلك أنّ مستوى توافر بُعد صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية جداً.

ب. جاء بُعد صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة في المرتبة الثانية بوسط حسابي عالٍ جداً (4.28)، وانحراف معياري (0.46)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وبوزن نسبي عالٍ جداً (85.66%)،

ويعني ذلك أنّ مستوى توافر بُعد صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية جدًا.

ج. جاء بُعد المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية في المرتبة الثالثة بوسط حسابي عالٍ جدًا (4.20)، وانحراف معياري (0.52)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ جدًا (84.06%)، ويعني ذلك أنّ مستوى توافر بُعد المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية جدًا.

د. جاء بُعد صياغة رسالة المدرسة في المرتبة الرابعة بوسط حسابي عالٍ (4.19)، وانحراف معياري (0.48)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (83.71%)، ويعني ذلك مستوى توافر بُعد صياغة رسالة المدرسة في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية.

هـ. جاء بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في المرتبة الخامسة بوسط حسابي عالٍ (4.12)، وانحراف معياري (0.54)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (82.33%)، ويعني ذلك أنّ ذلك مستوى توافر بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية.

و. جاء بُعد تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في المرتبة السادسة بوسط حسابي عالٍ (3.69)، وانحراف معياري (0.66)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (73.71%)، ويعني ذلك أنّ ذلك مستوى توافر بُعد تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية.

كذلك يبين الجدول أنّ مستوى الدلالة لكافة أبعاد التخطيط الإستراتيجي (منفردة ومجمعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

مما سبق نجد أنّ مستوى التخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية. ومن خلال قيام الباحثة بزيارة المدارس مجال التطبيق لاحظت أن الواقع يختلف عن النتيجة التي أظهرتها الدراسة، وبهذه النتيجة تكون الباحثة قد اجابت عن سؤال الدراسة الأول والذي ينص على: ما مستوى التخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية في محافظة شبوة؟

**ثانيًا: وصف وتحليل أبعاد المتغير التابع (تنمية المهارات القيادية):**

لوصف وتحليل إجابات أفراد عيّنة الدراسة لأبعاد المتغير التابع (تنمية المهارات القيادية) في المدارس الثانوية في محافظة شبوة، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل أبعاد المتغير التابع بصورة منفردة، ومن ثم للأبعاد بصورة مجتمعة، كما هو موضح بالجدول رقم (3-18) الخاص ببعدها المهارات الإدارية، والجدول رقم (3-19) لبعدها المهارات الفنية، والجدول رقم (3-20) لبعدها المهارات الإنسانية، والجدول رقم (3-21) لبعدها المهارات الشخصية، والجدول رقم (3-22) لبعدها المهارات التنافسية، والجدول رقم (3-23) الخاص بقياس المتغير التابع تنمية المهارات القيادية للأبعاد مجتمعة، كما تظهر الجداول الآتية رتبة فقرات الدراسة بحسب أهميتها ومستوى التوافر، واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل فقرة بحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكما يأتي:

### 1. وصف وتحليل أبعاد تنمية المهارات القيادية (منفردة):

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t)، ومستوى المعنوية لأبعاد المتغير التابع (تنمية المهارات القيادية) بصورة منفردة، على النحو الآتي:

#### أ. وصف وتحليل فقرات بُعد المهارات الإدارية:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد المهارات الإدارية وإجمالي البعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-18) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المهارات الإدارية

الرقم	فقرات بُعد المهارات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
1.	تعمل الإدارة على تنمية مهارة التخطيط ووضع إستراتيجيات لدى المعلمين.	4.05	0.92	81.00	13.447	.000	8	عالية
2.	تساعد الإدارة المعلمين على تحديد الاحتياجات المالية اللازمة للخطة.	4.04	0.79	80.86	15.531	.000	9	عالية
3.	تعمل الإدارة على تدريب المعلمين على جدول تنفيذ المهام والتكاليف.	4.10	0.78	82.00	16.683	.000	5	عالية
4.	تقوم الإدارة على توجيه المعلمين إلى كيفية متابعة دورهم في الخطة الإستراتيجية.	4.16	0.80	83.14	17.155	.000	3	عالية
5.	تعمل الإدارة على تنمية قدرة المعلمين على تنظيم العلاقات الإدارية وتقسيم العمل.	4.18	0.78	83.57	17.882	.000	2	عالية

الرقم	فقرات بُعد المهارات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
6.	تعمل الإدارة على إكساب المعلمين مهارة تشكيل اللجان الخاصة بتنفيذ الخطة.	4.14	0.80	82.86	16.886	.000	4	عالية
7.	تعمل الإدارة على تكليف المعلمين بتعبئة التقارير الدورية (شهرية-فصلية-سنوية).	4.07	0.96	81.43	13.145	.000	7	عالية
8.	تساعد الإدارة على تنمية قدرة المعلمين على مهارة تنظيم الوقت.	4.24	0.91	84.86	16.116	.000	1	عالية جدًا
9.	تساعد الإدارة على تنمية قدرة المعلمين على تحديد المجالات التي تحتاج تنمية مهاراتهم.	4.09	0.89	81.73	14.413	.000	6	عالية
	ملخص بُعد المهارات الإدارية	4.12	0.57	82.38	23.331	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن=140 (مستوى الدلالة

$$(P=0.05)$$

تبين نتائج الجدول رقم (3-18) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد المهارات الإدارية جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، التي تراوحت بين (4.24 - 4.04) والتي تعكس درجة توافر تتراوح ما بين عالية جدًا وعالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (8): "تساعد الإدارة على تنمية قدرة المعلمين على مهارة تنظيم الوقت." بوسط حسابي عالٍ جدًا (4.24)، وانحراف معياري (0.91) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ جدًا (84.86%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (2): "تساعد الإدارة المعلمين على تحديد الاحتياجات المالية اللازمة للخطة." بوسط حسابي عالٍ بلغ (4.04)، وانحراف معياري (0.79) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (80.86%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المهارات الإدارية كان عاليًا بوسط حسابي بلغ (4.12)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.57) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (82.38%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد المهارات الإدارية متوافر في المدارس الثانوية في محافظة شبوة. كذلك يبين الجدول رقم (3-18) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا

ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى المهارات الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية.

#### ب. وصف وتحليل فقرات بُعد المهارات الفنية:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد المهارات الفنية وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

#### جدول رقم (3-19) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المهارات الفنية

الرقم	فقرات بُعد المهارات الفنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
1.	تساعد الإدارة على تنمية مهارة تقدير الموقف واتخاذ القرار لدى المعلمين.	4.00	0.80	80.00	14.704	.000	8	عالية
2.	تحرص الإدارة على إشراك المعلمين في متابعة تنفيذ المهام.	4.26	0.78	85.29	19.105	.000	2	عالية جداً
3.	تساعد الإدارة على تنمية قدرة المعلم على توزيع المسؤوليات على العاملين.	4.04	0.81	80.71	15.161	.000	6	عالية
4.	تعمل الإدارة على التعاون مع المعلمين لوضع معايير لتقويم إنجازاتهم.	4.16	0.80	83.14	17.155	.000	4	عالية
5.	تعمل الإدارة على إشراك المعلمين في تحديد الاحتياجات التدريبية لفريق التخطيط.	4.01	0.89	80.14	13.362	.000	7	عالية
6.	تعمل الإدارة على تشجيع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتحسين أدائهم القيادي.	4.34	0.88	86.71	17.995	.000	1	عالية جداً
7.	تساعد الإدارة على إكساب المعلمين القدرة على توظيف الموارد المتاحة لتنفيذ الإستراتيجية.	4.21	0.82	84.29	17.511	.000	3	عالية جداً
8.	تساعد الإدارة على تنمية مهارة المعلمين في استخدام التقنيات الحديثة.	4.06	0.95	81.29	13.310	.000	5	عالية
	ملخص بُعد المهارات الفنية	4.14	0.51	82.70	26.532	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن=140 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-19) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد المهارات الفنية جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، التي تراوحت بين (4.34 - 4.00) والتي تعكس درجة توافر تتراوح ما بين عالية جدًا وعالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (6): "تعمل الإدارة على تشجيع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتحسين أدائهم القيادي." بوسط حسابي عالٍ جدًا (4.34)، وانحراف معياري (0.88) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ جدًا (86.71%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة (1): "تساعد الإدارة على تنمية مهارة تقدير الموقف واتخاذ القرار لدى المعلمين." بوسط حسابي عالٍ بلغ (4.00)، وانحراف معياري (0.80) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (80%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المهارات الفنية كان عاليًا بوسط حسابي بلغ (4.14)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.51) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (82.70%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد المهارات الفنية متوافر في المدارس الثانوية في محافظة شبوة. كذلك يبين الجدول رقم (3-19) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى المهارات الفنية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية.

### ج. وصف وتحليل فقرات بُعد المهارات الإنسانية:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد المهارات الإنسانية وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-20) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المهارات الإنسانية

الرقم	فقرات بُعد المهارات الإنسانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
1.	تعمل الإدارة على إشراك المعلمين في حل المشكلات التي تواجه الطلاب.	4.37	0.73	87.43	22.137	.000	2	عالية جدًا

الرقم	فقرات بُعد المهارات الإنسانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
2.	تعمل الإدارة على التعاون مع المعلمين في إبراز العناصر القيادية منهم.	4.22	0.78	84.43	18.576	.000	5	عالية جدًا
3.	تساعد الإدارة على تنمية مهارة المعلمين في الاتصال والتواصل مع الآخرين.	4.24	0.76	84.86	19.415	.000	4	عالية جدًا
4.	تساعد الإدارة المعلمين في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم.	3.89	0.85	77.86	12.369	.000	8	عالية
5.	تعمل الإدارة على تحفيز المعلمين على التعاون والعمل بروح الفريق.	4.39	0.82	87.86	20.106	.000	1	عالية جدًا
6.	تساعد الإدارة على تنمية قدرة المعلمين على إقناع الآخرين.	4.12	0.76	82.43	17.389	.000	7	عالية
7.	تعمل الإدارة على احترام رغبة المعلمين عند تنفيذ المهام المدرسية.	4.31	0.69	86.14	22.480	.000	3	عالية جدًا
8.	تعمل الإدارة على التعاون مع المعلمين لوضع معايير لتحقيق طموحاتهم.	4.13	0.79	82.57	16.813	.000	6	عالية
	ملخص بُعد المهارات الإنسانية	4.21	0.45	84.20	31.678	.000	-	عالية جدًا

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن = 140 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-20) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد المهارات الإنسانية جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، التي تراوحت بين (3.89 - 4.39) والتي تعكس درجة توافر تتراوح ما بين عالية جدًا وعالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (5): "تعمل الإدارة على تحفيز المعلمين على التعاون والعمل بروح الفريق." بوسط حسابي عالٍ جدًا (4.39)، وانحراف معياري (0.82) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ جدًا (87.86%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (4): "تساعد الإدارة المعلمين في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.89)، وانحراف معياري (0.85) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (77.86%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المهارات الإنسانية كان عاليًا جدًا بوسط حسابي بلغ (4.21)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.45) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت

متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عامٍ عالٍ جدًا يشير إلى أنّ نسبة (84.20%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد المهارات الإنسانية متوافر في المدارس الثانوية في محافظة شبوة. كذلك يبين الجدول رقم (3-20) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى المهارات الإنسانية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كانت بدرجة عالية جدًا.

#### د. وصف وتحليل فقرات بُعد المهارات الشخصية:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد المهارات الشخصية وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-21) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المهارات الشخصية

الرقم	فقرات بُعد المهارات الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
1.	تعمل الإدارة على تنمية إتقان العمل وتقوى الله في نفس المعلمين.	4.47	0.69	89.43	25.098	.000	1	عالية جدًا
2.	تساعد الإدارة على تشجيع المعلمين على امتلاك مهارات قيادية تعزز ثقتهم بأنفسهم.	4.35	0.73	87.00	21.914	.000	2	عالية جدًا
3.	تساعد الإدارة على تنمية قدرة المعلمين على ابتكار أفكار جديدة.	4.17	0.75	83.43	18.516	.000	4	عالية
4.	تساعد الإدارة على تنمية قدرة المعلمين على امتلاك رؤية واضحة للمستقبل.	4.08	0.83	81.57	15.345	.000	5	عالية
5.	تعمل الإدارة على التخطيط مع المعلمين لتنمية قدراتهم المعرفية والأدائية.	4.04	0.76	80.86	16.291	.000	6	عالية
6.	تساعد الإدارة على تنمية قدرة المعلمين على الاستماع للآخرين وتقبل آرائهم.	4.21	0.78	84.17	18.380	.000	3	عالية جدًا
	ملخص بُعد المهارات الشخصية	4.22	0.56	84.40	25.775	.000	-	عالية جدًا

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن = 140 (مستوى الدلالة

(P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-21) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد المهارات الشخصية جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، التي تراوحت بين (4.47 - 4.04) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (1): "تعمل الإدارة على تنمية إتقان العمل وتقوى الله في نفس المعلمين." بوسط حسابي عالٍ جداً (4.47)، وانحراف معياري (0.69) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ جداً (89.43%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (5): "تعمل الإدارة على التخطيط مع المعلمين لتنمية قدراتهم المعرفية والأدائية." بوسط حسابي عالٍ بلغ (4.04)، وانحراف معياري (0.76) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (80.86%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المهارات الشخصية كان عالياً جداً بوسط حسابي بلغ (4.22)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.56) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ جداً يشير إلى أنّ نسبة (84.40%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد المهارات الشخصية متوافر في المدارس الثانوية في محافظة شبوة. كذلك يبين الجدول رقم (3-21) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى المهارات الشخصية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية جداً.

#### هـ. وصف وتحليل فقرات بُعد المهارات التنافسية:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد المهارات التنافسية وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

#### جدول رقم (3-22) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المهارات التنافسية

الرقم	فقرات بُعد المهارات التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
1.	تساعد الإدارة على تشجيع المعلمين على تقديم مبادرات وأفكار جديدة.	4.27	0.73	85.43	20.662	.000	2	عالية جداً
2.	تساعد الإدارة على تشجيع المعلمين على متابعة المستجدات التربوية والمعرفية.	4.31	0.69	86.29	22.539	.000	1	عالية جداً

الرقم	فقرات بُعد المهارات التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
3.	تعمل الإدارة على التعاون مع المعلمين لتحقيق نتائج تفوق ما هو متوقع.	4.12	0.75	82.43	17.608	.000	6	عالية
4.	تساعد الإدارة المعلمين على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات التخطيط.	4.18	0.67	83.57	20.790	.000	5	عالية
5.	تعمل الإدارة على التعاون مع المعلمين في إثراء المقررات بأنشطة تربوية إبداعية.	4.19	0.70	83.86	20.210	.000	4	عالية
6.	تساعد الإدارة على تنمية مهارة المعلمين في توظيف التكنولوجيا المتقدمة.	4.12	0.88	82.43	15.128	.000	6	عالية
7.	تساعد الإدارة على تنمية قدرة المعلم على تطوير الاختبارات لتلائم الخطة.	4.31	0.74	86.29	21.007	.000	1	عالية جداً
8.	تعمل الإدارة على توفير المناخ المشجع على تنمية التفكير الإبداعي للمعلمين.	4.21	0.78	84.29	18.312	.000	3	عالية جداً
	ملخص بُعد المهارات التنافسية	4.22	0.51	84.40	28.214	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن=140 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-22) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد المهارات التنافسية جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، التي تراوحت بين (4.31 - 4.12) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (2): "تساعد الإدارة على تشجيع المعلمين على متابعة المستجدات التربوية والمعرفية." والفقرة (7): "تساعد الإدارة على تنمية قدرة المعلم على تطوير الاختبارات لتلائم الخطة." بوسط حسابي عالٍ جداً (4.31)، وانحرافين معياريين (0.69، 0.74) يشيران إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرتين، وبوزن نسبي عالٍ جداً (86.29%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (3): "تعمل الإدارة على التعاون مع المعلمين لتحقيق نتائج تفوق ما هو متوقع." والفقرة (6): "تساعد الإدارة على تنمية مهارة المعلمين في توظيف التكنولوجيا المتقدمة." بوسط حسابي عالٍ بلغ (4.12)، وانحراف معياري (0.75، 0.88) يشيران إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرتين، وبوزن نسبي عالٍ (82.43%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المهارات التنافسية كان عالياً جداً بوسط حسابي بلغ (4.22)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.51) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (84.40%) من إجمالي

أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد المهارات التنافسية متوافر في المدارس الثانوية في محافظة شبوة. كذلك يبين الجدول رقم (3-22) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى المهارات التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية جدًا.

## 2. وصف وتحليل أبعاد المتغير التابع (تنمية المهارات القيادية) بمجموعة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لأبعاد تنمية المهارات القيادية بمجموعة، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-23) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير التابع (تنمية المهارات القيادية)

الرقم	أبعاد تنمية المهارات القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة	الرتبة	مستوى التوافر
1.	المهارات الإدارية	4.12	0.57	82.38	23.331	.000	4	عالية
2.	المهارات الفنية	4.14	0.51	82.70	26.532	.000	3	عالية
3.	المهارات الإنسانية	4.21	0.45	84.20	31.678	.000	2	عالية جدًا
4.	المهارات الشخصية	4.22	0.56	84.40	25.775	.000	1	عالية جدًا
5.	المهارات التنافسية	4.22	0.51	84.40	28.214	.000	1	عالية جدًا
	ملخص أبعاد تنمية المهارات القيادية	4.18	0.43	83.53	32.702	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن=140 (مستوى

الدلالة (P=0.05)

يبين الجدول رقم (3-23)، أنّ متوسط درجات التوافر لجميع أبعاد تنمية المهارات القيادية (المهارات الإدارية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الشخصية، والمهارات التنافسية) تراوحت بين (4.22 - 4.12)، وكانت في مستوى توافر تتراوح ما بين بدرجة عالية جدًا وعالية، كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ

المتوسط الحسابي العام لمستوى توافر أبعاد تنمية المهارات القيادية لدى معلميهم مجتمعهم بلغ (4.18)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.43)، والذي يدل على أنّ آراء أفراد العينة كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه الأبعاد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (83.53%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ أبعاد تنمية المهارات القيادية متوافرة في المدارس الثانوية في محافظة شبوة.

كما جاء ترتيب أبعاد تنمية المهارات القيادية وفقاً لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية في محافظة شبوة، كالآتي:

أ. كان أعلى تلك الأبعاد توافراً هما بُعدا المهارات التنافسية والمهارات الشخصية بوسط حسابي عالٍ جداً (4.22)، وانحرافين معياريين (0.51، 0.56) يشيران إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعدين، وبوزن نسبي عالٍ جداً (84.40%)، وتفسير ذلك أنّ مستوى توافر بُعدي المهارات التنافسية والمهارات الشخصية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية جداً.

ب. جاء بُعد المهارات الإنسانية في المرتبة الثانية بوسط حسابي عالٍ جداً (4.21)، وانحراف معياري (0.45)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ جداً (84.20%)، ويعني ذلك أنّ مستوى توافر بُعد المهارات الإنسانية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية جداً.

ج. جاء بُعد المهارات الفنية في المرتبة الثالثة بوسط حسابي عالٍ (4.14)، وانحراف معياري (0.51)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (82.70%)، ويعني ذلك أنّ مستوى توافر بُعد المهارات الفنية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية.

د. جاء بُعد المهارات الإدارية في المرتبة الرابعة والأخيرة بوسط حسابي عالٍ (4.12)، وانحراف معياري (0.57)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (82.38%)، ويعني ذلك أنّ مستوى توافر بُعد المهارات الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية.

كذلك يبين الجدول أنّ مستوى الدلالة لكافة أبعاد تنمية المهارات القيادية (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة كان بدرجة عالية. وبهذه النتيجة تكون الباحثة قد اجابت عن سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على: ما مستوى تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة؟

## المبحث الرابع

### اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضية الدراسة؛ قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية فرعية على حدة، إذ استخدمت للفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها طريقة الانحدار الخطي البسيط، كما استخدمت للفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية اختبار فرق المتوسطين (Independent Sample T.Test) للفروق بين فئتين فقط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، ولاختبار بقية الفرضيات الفرعية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين أكثر من فئتين؛ لاختبار الفروق وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛ إذ يعد الفرق دالاً إحصائياً (علاقة التأثير معنوية) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وتُعد علاقة التأثير غير معنوية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ فأَنَّ ذلك يستدعي عمل إحدى اختبارات المقارنة (L.S.D)؛ لتحديد الفرق لصالح أي فئة. وقبل البدء باختبار الفرضيات، لابد من التأكد من تحقق افتراضات تحليل الانحدار (التوزيع الطبيعي للبيانات، وعدم الارتباط الخطي بين المتغيرات)، وذلك على النحو الآتي:

#### 1. التحقق من شرط التوزيع الطبيعي:

للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة؛ تم حساب معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات الداخلة في التحليل، مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، وهذه النتيجة تشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، كما هي موضحة في الجدول رقم (3-24):

#### جدول رقم (3-24) معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Skewness
صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	-0.543
صياغة رسالة المدرسة	-0.766
صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة	-0.870
تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	-0.842
تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	-0.403
المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية	-0.748
التخطيط الإستراتيجي	-0.603

-0.923	تنمية المهارات القيادية
--------	-------------------------

## 2. التحقق من شرط عدم وجود ارتباطات خطية بين المتغيرات:

يشترط نموذج الانحدار عدم وجود ارتباطات خطية بين المتغيرات المستقلة الداخلة في نموذج الانحدار، وقد تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi Collinearity) باستخدام معامل تضخم التباين (VIP) Variance Inflation Variance (VIP) واختبار التباين المسموح (Tolerance)، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIP) عن القيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وعليه لا يوجد ارتباطات خطية بين المتغيرات الداخلة في نموذج الانحدار الخطي في هذه الدراسة، كما توضحها نتائج الجدول (3-25):

جدول رقم (3-25) نتائج اختبار Collinearity للكشف عن الارتباطات الخطية بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات	Tolerance	VIF
صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	.552	1.813
صياغة رسالة المدرسة	.467	2.139
صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة	.694	1.440
تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	.455	2.196
تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	.636	1.573
المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية	.664	1.507

وبعد التأكد من افتراضات نموذج الانحدار تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها على النحو الآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ( $H_{01}$ ):

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يأتي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة".

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى؛ استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ). وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع وهو تنمية المهارات القيادية.

X المتغير المستقل: وهو التخطيط الإستراتيجي.

A وهو ثابت الانحدار.

B وهو مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (3-26):

جدول رقم (3-26) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة

البعد	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	T sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig	نتيجة اختبار الفرضية
التخطيط الإستراتيجي	ثابت الانحدار a	0.888	.262		3.391	.001	0.732	0.536	159.137	0.000	رفض
	معامل الانحدار b	0.798	.063	0.732	12.615	.000					
تنمية المهارات القيادية = 0.888 + (0.798 × التخطيط الإستراتيجي)											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 140.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-26)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.798)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (12.615) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ ). أي إنّه كلما زاد مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة (79.8%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.732) وهو معامل ارتباط طردي معنوي، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق التخطيط الإستراتيجي أدى إلى زيادة مستوى تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.536)، مما يشير إلى أنّ (53.6%) من التغيرات في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة تعود إلى تطبيق التخطيط الإستراتيجي وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (46.4%) من التغيرات في مستوى تنمية المهارات القيادية تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (159.137) إلى أنّ نموذج الانحدار أعلاه ذو

دلالة معنوية، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة".

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{01-1}$ ):

نص الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الادارية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة".

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى؛ استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الادارية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ). وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع وهو تنمية المهارات القيادية الادارية.

X المتغير المستقل: وهو التخطيط الإستراتيجي.

A وهو ثابت الانحدار.

B وهو مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (3-27):

جدول رقم (3-27) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الادارية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة

البعد	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	T sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig	نتيجة اختبار الفرضية
التخطيط الإستراتيجي	ثابت الانحدار a	-	0.064		-0.175	.861	0.698	0.488	131.348	0.000	رفض
	معامل الانحدار b	1.00	0.089	0.698	11.461	.000					

تنمية المهارات القيادية الادارية = -0.064 + (1.00 × التخطيط الإستراتيجي)

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 140.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-27)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الادارية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (1.00)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (11.461) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0.05$ ). أي إنَّه كلما زاد مستوى بُعد التخطيط الإستراتيجي بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى تنمية المهارات القيادية الادارية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة (100%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.698) وهو معامل ارتباط طردي معنوي، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق التخطيط الإستراتيجي أدى إلى زيادة مستوى تنمية المهارات القيادية الادارية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.488)، مما يشير إلى أنَّ (48.8%) من التغيرات في تنمية المهارات القيادية الادارية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة تعود إلى تطبيق التخطيط الإستراتيجي وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنَّ (51.2%) من التغيرات في مستوى تنمية المهارات القيادية الادارية تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (131.348) إلى أنَّ نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الادارية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة"، وقبول الفرضية البديلة التي تُنصُّ على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الادارية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة".

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{01-2}$ ):

نص الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الفنية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة".

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية؛ استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الفنية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ). وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إنَّ:

Y المتغير التابع وهو تنمية المهارات القيادية الفنية.

X المتغير المستقل: وهو التخطيط الإستراتيجي.

A وهو ثابت الانحدار.

B وهو مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (3-28):

جدول رقم (3-28) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الفنية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	T sig	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	قيم المعاملات	المعاملات	البعد
رفض	0.000	98.492	0.416	0.645	.051	1.965		.349	0.686	ثابت الانحدار a	التخطيط الإستراتيجي
					.000	9.924	0.645	.084	0.837	معامل الانحدار b	
تنمية المهارات القيادية الفنية = 0.686 + (0.837 × التخطيط الإستراتيجي)											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 140.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-28)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الفنية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.837)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (9.924) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0.05$ ). أي إنّه كلما زاد مستوى بُعد التخطيط الإستراتيجي بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى تنمية المهارات القيادية الفنية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة (83.7%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.645) وهو معامل ارتباط طردي معنوي، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق التخطيط الإستراتيجي أدى إلى زيادة مستوى تنمية المهارات القيادية الفنية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.416)، مما يشير إلى أنّ (41.6%) من التغيرات في تنمية المهارات القيادية الفنية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة تعود إلى تطبيق التخطيط الإستراتيجي وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (58.4%) من التغيرات في مستوى تنمية المهارات القيادية الفنية تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (98.492) إلى أنّ نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الفنية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة".، وقبول الفرضية البديلة التي تنصُ على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الفنية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة".

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{01-3}$ ):

نص الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الانسانية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة".

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة؛ استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الانسانية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ). وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع وهو تنمية المهارات القيادية الانسانية.

X المتغير المستقل: وهو التخطيط الإستراتيجي.

A وهو ثابت الانحدار.

B وهو مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (3-29):

جدول رقم (3-29) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الانسانية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة

المتغير التابع	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	T sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig	نتيجة اختبار الفرضية
المهارات القيادية الإنسانية	ثابت الانحدار a	1.472	.334		4.406	.000	0.574	0.329	67.791	0.000	رفض
	معامل الانحدار b	0.664	.081	0.574	8.234	.000					

تنمية المهارات القيادية الانسانية =  $1.427 + (0.664 \times \text{التخطيط الإستراتيجي})$

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 140.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-29)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الانسانية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.664)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (8.234) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل

الانحدار، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0.05$ ).  
 أي إنّه كلما زاد مستوى بُعد التخطيط الإستراتيجي بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى  
 تنمية المهارات القيادية الانسانية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة (66.4%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة  
 معامل الارتباط (0.574) وهو معامل ارتباط طردي معنوي، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق التخطيط  
 الإستراتيجي أدى إلى زيادة مستوى تنمية المهارات القيادية الانسانية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة والعكس  
 صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.329)، مما يشير  
 إلى أنّ (32.9%) من التغيرات في تنمية المهارات القيادية الانسانية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة تعود إلى  
 تطبيق التخطيط الإستراتيجي وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (68.1%) من التغيرات في مستوى  
 تنمية المهارات القيادية الانسانية تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته  
 (67.791) إلى أنّ نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل  
 من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة  
 إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الانسانية في  
 المدارس الثانوية في محافظة شبوة."، وقبول الفرضية البديلة التي تُنصُّ على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند  
 مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الانسانية في المدارس الثانوية في  
 محافظة شبوة".

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ( $H_{01-4}$ ):

نص الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط  
 الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الشخصية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة".

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة؛ استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر  
 التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الشخصية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة عند مستوى دلالة  
 ( $\alpha \geq 0.05$ ). وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إنّ:

Y المتغير التابع وهو تنمية المهارات القيادية الشخصية.

X المتغير المستقل: وهو التخطيط الإستراتيجي.

A وهو ثابت الانحدار.

B وهو مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (3-30):

جدول رقم (3-30) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الشخصية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة

المتغير التابع	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	T sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig	نتيجة اختبار الفرضية
المهارات القيادية الشخصية	ثابت الانحدار a	1.414	.445		3.178	.000	0.475	0.225	40.116	0.000	رفض
	معامل الانحدار b	0.681	.107	0.475	6.334	.000					
تنمية المهارات القيادية الشخصية = 414.1 + (0.681 × التخطيط الإستراتيجي)											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 140.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-30)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الشخصية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.681)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (6.334) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0.05$ ). أي إنّه كلما زاد مستوى بُعد التخطيط الإستراتيجي بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى تنمية المهارات القيادية الشخصية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة (68.1%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.475) وهو معامل ارتباط طردي معنوي، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق التخطيط الإستراتيجي أدى إلى زيادة مستوى تنمية المهارات القيادية الشخصية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.225)، مما يشير إلى أنّ (22.5%) من التغيرات في تنمية المهارات القيادية الشخصية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة تعود إلى تطبيق التخطيط الإستراتيجي وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (77.5%) من التغيرات في مستوى تنمية المهارات القيادية الشخصية تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (40.116) إلى أنّ نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الشخصية في المدارس الثانوية

في محافظة شبوة"، وقبول الفرضية البديلة التي تُنصُّ على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية الشخصية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة".

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة ( $H_{01-5}$ ):

نص الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة".

ولاختبار الفرضية الفرعية الخامسة؛ استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ). وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع وهو تنمية المهارات القيادية التنافسية.

X المتغير المستقل: وهو التخطيط الإستراتيجي.

A وهو ثابت الانحدار.

B وهو مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (3-31):

جدول رقم (3-31) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة

المتغير التابع	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	T sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة f الحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig	نتيجة اختبار الفرضية
المهارات القيادية التنافسية	ثابت الانحدار a	1.176	.380		3.096	.002	0.565	0.319	64.566	0.000	رفض
	معامل الانحدار b	0.738	.092	0.565	8.035	.000					

تنمية المهارات القيادية التنافسية =  $1.176 + (0.738 \times \text{التخطيط الإستراتيجي})$

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 140.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-31)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.738)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (8.035) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0.05$ ). أي إنَّه كلما زاد مستوى بُعد التخطيط الإستراتيجي بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى

تنمية المهارات القيادية التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة (73.8%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.565) وهو معامل ارتباط طردي معنوي، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق التخطيط الإستراتيجي أدى إلى زيادة مستوى تنمية المهارات القيادية التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.319)، مما يشير إلى أنّ (31.9%) من التغيرات في تنمية المهارات القيادية التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة تعود إلى تطبيق التخطيط الإستراتيجي وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (68.1%) من التغيرات في مستوى تنمية المهارات القيادية التنافسية تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (64.566) إلى أنّ نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة."، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية التنافسية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة".

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية ( $H_{02}$ ):

تنص الفرضية الرئيسة الثانية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة يُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس (النوع)، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)".

ولاختبار هذه الفرضية؛ تمّ استخدام اختبار فرق المتوسطين (Independent Sample T.Test) للفروق بين فئتين فقط، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين أكثر من فئتين، وتُعد الفروق دالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \geq 0.05$ )، والعكس صحيح، ولاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة يجب اختبار الفرضيات الفرعية أولاً كلاً على حدة على النحو الآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{02-1}$ ):

نص الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة تُعزى لمتغير الجنس (النوع)".

لفحص متغير الجنس (النوع)، وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار فرق المتوسطين لعينتين مستقلتين (Independent Sample T.Test)، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (3-32).

جدول رقم (3-32) نتائج اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس (النوع) حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة

المتغير	الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة T	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
الجنس (النوع)	ذكر	90	4.13	0.41	-1.066	0.288	غير دال	قبول
	أنثى	50	4.20	0.33				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2022م)، ن = 140.

يتضح من نتائج الجدول رقم (3-32) أنه لا توجد دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الذكور والإناث حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة، أي إن النوع لا يؤثر في اتجاهات الأفراد حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة وأن الذكور والإناث لهم نفس الآراء والاعتقاد تجاه ذلك؛ إذ بلغت قيمة T (-1.066) عند مستوى دلالة (sig) (0.288)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ومن خلال هذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تشير إلى أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة تُعزى لمتغير الجنس (النوع)".

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{02-2}$ ):

نص الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة يُعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص متغير المؤهل العلمي، وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار فرق المتوسطين لعينتين مستقلتين (Independent Sample T.Test)، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (3-33).

جدول رقم (3-33) نتائج اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة

المتغير	الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة T	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	119	4.15	0.40	0.183	0.855	غير دال	قبول
	ماجستير فما فوق	21	4.14	0.30				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2022م)، ن = 140.

يتضح من نتائج الجدول رقم (3-33) أنه لا توجد دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي أي إنَّ المؤهل العلمي لا يؤثر في اتجاهات الأفراد حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة وأنَّ الافراد الذين لديهم مؤهل بكالوريوس، والافراد الذين لديهم مؤهل ماجستير لهم نفس الآراء والاعتقاد تجاه ذلك؛ إذ بلغت قيمة T (0.183) عند مستوى دلالة (sig) (0.855)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ومن خلال هذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تشير إلى أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي".

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{02-3}$ ):

نص الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة يُعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لفحص متغير سنوات الخبرة، وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين أكثر من فئتين، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (3-34).

جدول رقم (3-34) نتائج اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة

المتغير	الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t الخسوبة	مستوى الدلالة F	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
سنوات الخبرة	1 - 5 سنوات	17	4.12	0.28	0.672	0.512	غير دالة	قبول
	أكثر من 5 - أقل من 10 سنوات	18	4.25	0.38				
	10 سنوات فأكثر	105	4.14	0.40				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2022م)، ن = 140

تشير نتائج الجدول رقم (3-34) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة وذلك باختلاف سنوات خبرتهم، أي إنَّ سنوات الخبرة لا تؤثر في استجابات أفراد العينة تجاه حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة، أي إنَّ الأفراد حديثي الخبرة وذوي الخبرات المتوسطة وذوي الخبرات العالية، لهم نفس الآراء والاعتقاد تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة، ونلاحظ ذلك من خلال تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة؛ إذ كانت متوسطات إجاباتهم متقاربة، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما أشار إليها اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، إذ بلغت قيمة F (0.672) عند مستوى دلالة (sig) (0.512)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية العدمية التي تشير إلى أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة يُعزى لمتغير سنوات الخبرة".

#### 4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ( $H_{02}$ ):

كما سبق، ومن خلال تحليل الفرضيات الفرعية الثلاث التي أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية في محافظة شبوة تُعزى لكل من المتغيرات الآتية: (الجنس (النوع)، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ومن خلال هذه النتائج فأنته يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة يُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس (النوع)، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)".

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## النتائج والتوصيات

فيما يأتي تعرض الباحثة ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، التي هدفت إلى قياس أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية، لآراء عينة من مديري المدارس الثانوية في محافظة شبوة"، وجاءت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة كالآتي:

### أولاً: النتائج

1. أشارت نتائج الدراسة إلى توافر التخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية المبحوثة في محافظة شبوة بدرجة عالية، بمتوسط حسابي عالٍ بلغ (4.12)، ووزن نسبي عالٍ بلغ (82.43%)، وتفاوت مستوى التوافر بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي المتمثلة ب(صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة، صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة، صياغة رسالة المدرسة، تحليل البيئة الداخلية للمدرسة، تحليل البيئة الخارجية للمدرسة، المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.69-4.34)، وبنسب مئوية تراوحت بين (86.86%-73.71%)، فكان أعلى تلك الأبعاد توافراً هو بُعد صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة بوسط حسابي عالٍ جداً (4.34)، ووزن نسبي عالٍ جداً (86.86%)، وجاء بُعد صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة في المرتبة الثانية بوسط حسابي عالٍ جداً (4.28)، ووزن نسبي عالٍ جداً (85.66%)، ويُعد المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية في المرتبة الثالثة بوسط حسابي عالٍ جداً (4.20)، ووزن نسبي عالٍ جداً (84.06%)، ويُعد صياغة رسالة المدرسة في المرتبة الرابعة بوسط حسابي عالٍ (4.19)، ووزن نسبي عالٍ (83.71%)، أما بُعد تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في المرتبة الخامسة بوسط حسابي عالٍ (4.12)، ووزن نسبي عالٍ (82.33%)، وأدناها بُعد تحليل البيئة الخارجية للمدرسة جاء في المرتبة السادسة بوسط حسابي عالٍ (3.69)، ووزن نسبي عالٍ (73.71%) وهذا يشير إلى اهتمام المدارس الثانوية في محافظة شبوة بالتخطيط الإستراتيجي وبتطويره.

2. حظيت تنمية المهارات القيادية باهتمام كبير لدى المدارس الثانوية المبحوثة في محافظة شبوة، فقد أظهرت النتائج أنها كانت متوافرة بدرجة عالية، بمتوسط حسابي عالٍ (4.18)، ووزن نسبي عالٍ (83.53%)، إذ حصلت أبعاد تنمية المهارات القيادية (المهارات الإدارية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الشخصية، والمهارات التنافسية) على مستوى توافر عالٍ بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.12-4.22) وبنسب مئوية تراوحت بين (84.40%-82.38%)، فقد كان أعلى تلك الأبعاد توافراً هما بُعدا المهارات التنافسية والمهارات الشخصية بوسط حسابي عالٍ جداً (4.22)، ووزن نسبي عالٍ جداً (84.40%)، وجاء بُعد المهارات الإنسانية في المرتبة الثانية بوسط حسابي عالٍ جداً (4.21)، ووزن نسبي عالٍ جداً (84.20%)، وجاء بُعد المهارات الفنية في المرتبة الثالثة بوسط حسابي عالٍ (4.14)، ووزن نسبي عالٍ (82.70%)، وأدناها

بُعد المهارات الإدارية حيث جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بوسط حسابي عالٍ (4.12)، وبوزن نسبي عالٍ (82.38%) مما يدل على أن المدارس الثانوية المبحوثة تدرك أهمية تنمية المهارات القيادية من خلال تنمية المهارات التنافسية والشخصية والفنية والإنسانية والإدارية.

3. تبين أن الإدارة في المدارس الثانوية المبحوثة في محافظة شبوة تضع أهدافاً وفق الأنشطة المدرسية المناسبة، وبما يتحقق مع توزيع المهام والمسؤوليات بشكل جيد، ووفق الإمكانيات والاحتياجات المتاحة، وتحدد الأهداف الأكثر أهمية وإلحاحاً، وتمتاز أهدافها بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

4. اتضح أن المدارس الثانوية المبحوثة في محافظة شبوة لديها إدارة تقوم بصياغة رؤية واضحة وتعمل على تطويرها وتعديلها بما يتناسب مع الأهداف المحددة، وتعمل على توجيه رؤيتها نحو الأنشطة والفعاليات التعليمية، وتعزز الموقف التنافسي للمدرسة أمام المنافسين.

5. تبين أن المدارس الثانوية المبحوثة في محافظة شبوة تضع الإدارة فيها رسالة المدرسة بما تحقق رسم السياسات والخطط والبرامج المناسبة، وتهدف صياغة الرسالة بما يتناسب مع الثقافة التنظيمية وقناعة العاملين، كذلك تضع رسالة المدرسة التي تؤدي إلى توجيه الجهود والموارد لتحقيق الأهداف بشكل جيد.

6. تبين أن الإدارة في المدارس الثانوية المبحوثة في محافظة شبوة تحدد نقاط القوة والضعف في المدرسة وتضع خططاً علاجية لتقوية نقاط الضعف عند المعلمين، وتستثمر الفرص المتاحة وتتلافى التحديات.

7. اتضح أن الإدارة في المدارس الثانوية المبحوثة في محافظة شبوة تقوم بوضع معايير واضحة للحكم على مدى ما تحقق من الخطة، ومتابعة توزيع المهام والمسؤوليات على قادة الأنشطة والمشاركين، كما تجري جدولة واضحة لأنشطة الخطة لمتابعة تنفيذها، وتعمل على الاستفادة من التغذية الراجعة في بناء الخطط المستقبلية.

8. تبين أن الإدارة في المدارس المبحوثة تساعد على تشجيع المعلمين على إمتلاك مهارات قيادية تعزز ثقتهم بأنفسهم، وتنمية قدرتهم على إمتلاك رؤية واضحة للمستقبل، وعلى تقديم مبادرات وابتكار أفكار جديدة، ومتابعة المستجدات التربوية والمعرفية.

9. اتضح أن الإدارة في المدارس المبحوثة تساعد على إشراك المعلمين في حل المشكلات وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، وتحفيز المعلمين على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

10. تبين أن الإدارة في المدارس المبحوثة تساعد على إشراك المعلمين في متابعة تنفيذ المهام وتنمية مهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة، وتشجيع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتحسين أدائهم القيادي.

11. تشير نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية (الإدارية، الفنية، الإنسانية، الشخصية، الإنسانية، التنافسية) في المدارس الثانوية في محافظة شبوة.

12. تشير نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية في المدارس الثانوية في محافظة شبوة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس (النوع)، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)".

### ثانيًا: التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. الاستمرار بممارسة وتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية بمحافظة شبوة لدوره الفعال في تنمية المهارات القيادية.
2. الاهتمام بتحسين التخطيط الإستراتيجي، وبخاصة في تحليل البيئة الخارجية للمدارس الثانوية؛ نظرًا لوجوده في التقييم في المرتبة السادسة.
3. القيام على تطوير المهارات الإدارية باستمرار؛ نظرًا لقلتها توافرها من بين مهارات القيادة الأخرى، ولتعزيز القيادة في المدارس الثانوية.
4. القيام على الاستمرار في تعزيز المهارات الشخصية والتنافسية للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة شبوة فهي الأكثر توافرًا، ومع ذلك، يجب أن يستمر التركيز على تطوير هذه المهارات للحفاظ على مستوى عالٍ من القيادة.
5. الاستمرار في تعزيز وتطوير ممارسة صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدارس الثانوية بمحافظة شبوة، وتشجيع المعلمين على توجيه جهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف.
6. تشجيع تطبيق ممارسات تشاركية للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة شبوة تحفز المشاركة في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة.
7. توفير المزيد من التدريب على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.
8. توفير التدريب اللازم لأعضاء الفريق على كيفية متابعة تنفيذ المهام وتقييم فعال للخطة الإستراتيجية.
9. الاستمرار في تعزيز المهارات التنافسية والمهارات الشخصية للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة شبوة، وتوفير الفرص للتنمية المستمرة للقادة الحاليين والمحتملين.
10. تعزيز برامج التدريب للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة شبوة التي تركز على تطوير القدرات الإنسانية، مثل: التواصل الفعال، وإدارة الصراعات، والقدرة على إقناع الآخرين.
11. توفير المزيد من التدريب والدعم للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة شبوة لتطوير المهارات الفنية والإدارية.

12. الاهتمام بتوفير التدريب والدعم المستمر للمديرين لتطوير المهارات القيادية والإستراتيجية للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة شبوة، بالإضافة إلى ذلك، يجب تقديم الدعم اللازم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمدرسة.
13. قيام مديريات التربية والتعليم بعقد ورش عمل لمديري المدارس في مجال التخطيط الإستراتيجي ومجال تنمية المهارات القيادية للمعلمين.
14. تهيئة الظروف أمام مديري المدارس للعمل على تنمية المهارات القيادية لدى معلميه.
15. اهتمام المعلمين بالتحلي بالصفات والسمات القيادية التي تجعلهم أكثر قرباً لمدير المدرسة في مجال مساعدته في المهام القيادية.
16. إلحاق المعلمين بدورات تدريبية داخلية وخارجية في مجالات التخطيط الإستراتيجي والقيادة التربوية.
17. تكوين فرق للتخطيط الإستراتيجي في كل مدرسة يكون الجلل الكبير من أعضائها من المعلمين، وممثلين من مديريات التربية والتعليم.
18. إجراء المزيد من البحوث والدراسات عن التخطيط الإستراتيجي، وتنمية المهارات القيادية على مستوى المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1. القرآن الكريم

2. الحديث الشريف

ثانياً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، محمد خليل. (2019م). "أثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي"، (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان)، الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد، العراق/ مجلة الإدارة والاقتصاد / السنة – 42 العدد 2019/122م.  
<https://www.researchgate.net/publication/346964340>.
2. أبو نصيب، يوسف، عرفة جبريل، محمد مصطفى. (2013 م). "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية". كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية – العدد الأول.
3. الأشقر، إبراهيم يوسف. (2002م). "دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.
4. الأغا، رائد عمر. (2008م). "المهارات القيادة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) بين الواقع والمنظور المعياري"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. بلبيسي، فاتنة جميل محمد. (2007م). "درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
6. بوغلاق، نوال. (2015م). "دور القيادة في إدارة التغيير وطرائق تفعيلها دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية(سونلغاز-صوميفوس-الاسمنت-الأنايب) تبسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
7. البيطار، شيرين زهير. (2014م). "دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

8. الجادر، مرجاح، سهير عادل، زهراء غانم. (2016م). "دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية". جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(87)، ص242-257.
9. جبريني، سماح حسن علي. (2016م). "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
10. الحريري، رافدة عمر. (2007م). "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
11. الحريري، رافدة. (2008م). "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
12. حسين، سلامة، وعوض الله، سليمان. (2006م). "اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي". ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
13. الحلبي، محمد إبراهيم حسن. (2017م). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
14. الدجني، إياد. (2016م). "محاضرات في القيادة التربوية في الإسلام"، (د.ط.). غزة: مكتبة الطالب الجامعي.
15. زعيبي، رحمة. (2014م). "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية" من منظور بطاقة الأداء المتوازن" دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
16. الزبياري، الحمداني، جعفر خانو، ناهدة إسماعيل. (2019م). "مهارات القيادة الإدارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوي. جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، تنمية الرافدين، 38(123)، ص49-71.
17. زيدان، سلمان. (2017 م). "العمق الإستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات"، ط1، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
18. سالم، فؤاد الشيخ وآخرون. (1994م). "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني.

19. السكارنة، بلال خلف. (2010م). "القيادة الإدارية الفعالة"، عمان: دار المسيرة للنشر.
20. سكيك، سامية إسماعيل هاشم. (2008م)، "تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين.
21. الشاعر، عدلي داؤود. (2007م). "معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
22. شاهين، عبير. (2011م). "درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تفعيلها"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
23. شناني، نوال. (2013م). "دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز". جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، أبحاث إقتصادية وإدارية، 07(01)، ص123-134.
24. الشهري، عثمان عمر. (2015م). "المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
25. الشويخ. عاطف عبد الحميد عثمان. (2007 م). "واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
26. شيباني، فوزية. (2017م). "طبيعة ومستوى المهارات القيادية في القطاع الاقتصادي"، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري كلية علم النفس وعلوم التربية مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، الجزائر، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 04(10)، ص91-108.
27. صيتي، عبداللطيف، لعمور، رميلة. (2019م). "تجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية-الجزائر. مجلة رؤى إقتصادية، 09(02)، ص261-276.
28. طيب، عزيزة عبدالله، الوشمي، أسماء ناصر. (2016م). "ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة". جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، العلوم التربوية، 02(02)، ص88-143.
29. ظاهر، رائد عبد الرحمن عبد الله. (2016م). "درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية"، جامعة القدس المفتوحة: (دراسة حالة)، (رسالة ماجستير غير منشورة) - تخصص إدارة تربوية - الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

30. العامودي، علي بن حسين. (2011م). "درجة توفر متطلبات التخطيط الإستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى - مكة المكرمة.
31. عبد الحميد، عبد العظيم عبد السلام، والنقي، سالم جروان. (2011م). "القيادة الإدارية والأمنية ودورها في صنع القرار"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
32. عبد العال، رائد فؤاد محمد. (2009م). "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
33. عبيدات، سهيل أحمد. (2007م). "القيادة: أساسيات نظريات مفاهيم"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
34. العتيبي، عامر ذابب. (2012م). "أثر التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
35. العجمي، محمد حسنين. (2008م). "الإدارة والتخطيط التربوي، النظرية والتطبيق"، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
36. عريفج، سامي سلطي. (2007م). "الإدارة التربوية المعاصرة"، ط3، عمان: دار الفكر.
37. عطوى، جودت عزت. (2004م). "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها"، ط1، عمان: دار يفا العلمية للنشر والتوزيع.
38. عفانة، أحمد حسين. (2022م). "دور إدارة المواهب في تنمية المهارات القيادية دراسة عينة من المؤسسات" أطروحة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر.
39. العلاق، بشير. (2010م). "القيادة الإدارية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
40. العمر، نورة بنت عبدالرحمن عبد المحسن. (2012م). "المهارات القيادية لدى مديرات إدارات العموم بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديرات ووكيلات ومشرفات العموم"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، المملكة العربية السعودية.
41. عياصرة، علي أحمد. (2006م). "القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
42. عياصرة، علي أحمد. (2006م). "القياس والتقييم في العملية التدريسية"، ط2، عمان: دار الأمل.

43. عيسى، نبوية، أوبختي، نصيرة. (2017م). "المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية - دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان"، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف-ميلة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، (04)01، الصفحات 224-241.
44. غنيمه، محمد متولي. (2005م). "التخطيط التربوي"، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
45. القداح، محمد إبراهيم. (2013). "العلاقة بين المهارات القيادية وتقدير الذات لدى رؤساء الجامعات الأردنية"، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، سلطنة عمان، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، (03)07، ص 433-445.
46. قهيري، فاطنة. (2019م). "أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر.
47. القيسي، فاضل حمد، محمود، زيد خوام. (2015م). "المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الإستراتيجي: بحث تطبيقي في وزارة التخطيط". جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(86)، ص 196-226.
48. الكحلوت، علي حسن. (2014م). "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
49. الكردي، رنا داود درويش. (2010م). "درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
50. الكردي، أحمد. (2004م). "الإدارة المدرسية الحديثة"، القاهرة: عالم الكتب.
51. كنعان، رؤيا محمود محمد. (2014م). "درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
52. كنعان، نواف سالم. (2009م). "القيادة الإدارية". (د.ط.). عمان: دار الثقافة للنشر.

53. لبد، أحمد سعيد أحمد. (2016م). "دور التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
54. لطفي، هناء محمد جلال جمال الدين. (2015م). "دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية"، جامعة شقراء، كلية التربية بعفيف، المملكة العربية السعودية.
55. لهلوب، الصرايرة، ناريمان يونس، ماجدة أحمد. (2012م). "مهارات القيادة التربوية الحديثة"، ط1، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
56. محمد، صبري عبد الجبار. (2005م). "المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى"، جامعة ديالى، العراق، مجلة الفتح، 01(22)ص37-59.
57. المصري، كمال مصطفى. (2011م). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم"، (رسالة ماجستير غير منشورة) قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
58. مهدي، حسين صالح، محمد، فاضل عبد الكريم. (2018م). "مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين"، وزارة التربية مركز البحوث والدراسات التربوية، العراق، مجلة دراسات تربوية، 11(44)، ص439-460.
59. مهدي، ميادة حياوي. (2014م). "دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد" النجف الأشرف. جامعة الكوفة كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10(30)، ص222-240.
60. ناظورية، علاء الدين. (2009م). "الإدارة الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي"، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
61. النعيمي، شهر زاد محمد. (2010م). "بناء برنامج تطويري في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية"، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
62. نور الدين، مازن سليم محمود. (2008 م). "دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

1. Aimee,E, (2006).Strategic Planning in Education: A Case Study of the Chippewa Falls, Wisconsin Area Unified School District. (Unpublished Master of Science Degree in Training and Development). The Graduate School University of Wisconsin-Stout, Menomonie, WI, USA.
2. Aslam, T. (2012). Teachers as a Leader and their Traits: Evidence from secondary level. International Journal of Physical and Social Sciences, 2(7), 11-19.
3. Campbell, v. (2003).The Perceived impact of Strategic Planning on Professional development in Berks County and Chester county public School in Pennsylvania. USA: Widener University.
4. Hao, M., & Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, 15(09), pp. 1-6.
5. Johnson, J. (2004). Strategic Planning in the Millard Public Schools the University of Nebraskalincolm, Dissertation abstracts international, 65(9), 32-34.
6. Mumford, M. D.,Zaccaro, S. J., Connelly, M.,&Marks, M. A. (2000).LEADERSHIP SKILLS; CONCLUSIONS AND FUTURE DIRECTIONS.Leadership Quarterly,11(01),pp. 155-170
7. Nadarasa, T & Thuraisingam, R. (2014). The Influence of Principals' Leadership Styles on School Teachers' Job Satisfaction- Study of Secondary School in JAFFNA district. International Journal of Scientific and Research publications.
8. Troy, M. V., Michael, C. A., & Frederick, M. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. The Leadership Quarterly, 18(02), pp. 154-16

## الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة قبل التحكيم.

ملحق رقم (2) الاستبانة بعد التحكيم.

ملحق رقم (3) قائمة بأسماء المحكمين.

## ملحق رقم (1) الاستبانة قبل التحكيم



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الريان  
كلية الدراسات العليا

السيد الدكتور /...../ المحترم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### الموضوع/ تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية بالمدارس الثانوية بمحافظة شبوة"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، ويتضمن الجانب التطبيقي القيام بقياس هذا الأثر (باستخدام أداة الاستبيان)، وقد أعدت الباحثة لذلك الاستبانة وهي موزعة على محورين، المحور الأول متعلق بأثر التخطيط الإستراتيجي، ويتكون من (84) فقرة تم تقسيمها إلى ستة مجالات هي: (صياغة رسالة المدرسة-صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة-تحليل البيئة الداخلية للمدرسة-تحليل البيئة الخارجية للمدرسة-المتابعة والتقييم).

والمحور الثاني متعلق بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم، ويتكون من (39) فقرة تم تقسيمها إلى خمسة مجالات هي: (المهارات الإدارية-المهارات الفنية-المهارات الإنسانية- المهارات الشخصية-المهارات التنافسية).

ونظراً لخبرتكم الواسعة في هذا المجال يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولية؛ بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانياً، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على فقرات هذه الاستبانة وإبداء رأيكم فيها من حيث دقة العبارات ومناسبتها لموضوع الدراسة ومدى انتمائها لمجالات الدراسة التي وردت فيها بوضع علامة (x) للفقرة المناسبة، وإجراء التعديل على الفقرة غير المناسبة أو اقتراح الصيغة التي تروها مناسبة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم، وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

غلا أحمد لطف عقلاان

أولاً: البيانات العامة:

ضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة لكل بند:

1-الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

2-المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فما فوق

3-سنوات الخدمة: ( ) 1-5 ( ) أكثر من 5 وأقل من 10 ( ) فوق 10

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: أثر التخطيط الإستراتيجي

المجال الأول: صياغة رسالة المدرسة

مشاركة مدير المدرسة في صياغة رسالة المدرسة كجزء من التخطيط الإستراتيجي يساعد المدير على:

درجة الانتماء والملاءمة				الرقم	الفقرات
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
				1	تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة.
				2	زيادة استثمار الإمكانيات والفرص المتاحة في المدرسة.
				3	تعزيز ثقته في رسم السياسات الداعمة لتحقيق الأهداف المنشودة.
				4	تحفيز المعلمين للعمل المبدع داخل المدرسة.
				5	وضع الخطط والبرامج المناسبة.
				6	زيادة قناعة المعلمين بالعمل بروح الفريق في المدرسة.
				7	الحفاظ على الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة.
				8	الحفاظ على الموقع التنافسي للمدرسة من خلال الرسالة
				9	توجيه الجهود والموارد المدرسية لتحقيق أقصى استفادة منها.

درجة الانتماء والملاءمة				الرقم	الفقرات
مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
				10	تعميق الرؤية المتكاملة لدى المعلمين في المدرسة.
				11	اتخاذ القرارات الإستراتيجية المختلفة داخل المدرسة.
				12	تنمية روح المسؤولية تجاه المدرسة وأهدافها.
				13	ربط رسالة المدرسة برؤيتها المستقبلية.
				14	مراعاة البساطة والوضوح والدقة في اختيار مفردات الرسالة.

#### المجال الثاني: صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة

مشاركة مدير المدرسة في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة كجزء من التخطيط الإستراتيجي يساعد المدير على:

درجة الانتماء والملاءمة				الرقم	الفقرات
مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
				1.	تحقيق أهداف المدرسة.
				2.	إحداث التغيير المتأثر بالتمهيد الداخلي والخارجي للمدرسة.
				3.	تطوير وتعديل الرؤية المستقبلية أثناء العمل بما سيناسب أهداف الخطة الإستراتيجية.
				4.	تحديد الدور الذي تؤديه المدرسة في المستقبل.
				5.	تحديد الموارد اللازمة مستقبلاً.
				6.	توجيه اختياره للأنشطة والفعاليات التعليمية التعليمية.
				7.	تعزيز مركز إدارة المدرسة على التنافس مع المدارس الأخرى.
				8.	تحفيز المعلمين للقيام بأدوارهم.

درجة الانتماء والملاءمة				الرقم	الفقرات
مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
				9.	زيادة فاعلية المدرسة وإنتاجيتها.
				10.	إدارة الأزمات التي تواجه المدرسة.
				11.	التفكير للمستقبل.
				12.	قيادة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمدرسة.
				13.	تحديد طرائق الوصول لتحقيق رسالة المدرسة.
				14.	الأخذ في الاعتبار تأثير الثقافة التنظيمية عند عملية صياغة الرؤية.
				15.	إيضاح الرؤية المستقبلية للمعلمين وأولياء الأمور والإدارة العليا.
				16.	مراعاة توجهات المدرسة عند صياغة الرؤية.
				17.	الحرص على أن تشمل الرؤية بعض القيم التربوية المحددة التي تسهل العمل.

### المجال الثالث: صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة

قيام مدير المدرسة بصياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة كجزء من الخطة الإستراتيجية يساعد المدير على:

درجة الانتماء والملاءمة				الرقم	الفقرات
مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
				1.	التخطيط للأنشطة المدرسية المناسبة.
				2.	اختيار الإستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع ظروف المدرسة.

درجة الانتماء والملاءمة				الرقم	الفقرات
مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
				3.	توزيع المهام والمسؤوليات على قادة الأنشطة والمشاركين في الخطة المدرسية.
				4.	زيادة التزام المعلمين بالمهام المدرسية.
				5.	توفير الموارد اللازمة للعمل في المدرسة.
				6.	تفهم حاجات الطلاب المختلفة.
				7.	الإلمام بالإمكانيات البشرية في مدرسته.
				8.	تحديد الاحتياجات المادية اللازمة للمدرسة.
				9.	تحديد الأهداف الإستراتيجية الأكثر إلحاحًا والممكن تنفيذها.
				10.	وضع أهدافًا متدرجة تحفز على الأداء المميز.
				11.	الاهتمام بالثقافة التنظيمية كمصدر لتحديد الأهداف الإستراتيجية.
				12.	مراعاة المرونة والتكيف مع متغيرات العصر.
				13.	مراعاة أن تتسم الأهداف بالقابلية للقياس.
				14.	مراعاة أن تكون الأهداف الإستراتيجية مجدولة زمنيًا.

#### المجال الرابع: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة

قيام مدير المدرسة بتحليل البيئة الداخلية للمدرسة كجزء من الخطة الإستراتيجية يساعد المدير على:

درجة الانتماء والملاءمة				الرقم	الفقرات
مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
				1.	تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المدرسة.
				2.	تصميم الأهداف الإستراتيجية للمدرسة.

درجة الانتماء والملاءمة				الرقم	الفقرات
مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
				3.	الاستفادة من طاقات المدرسة البشرية.
				4.	توظيف الإمكانيات المادية المتاحة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمدرسة.
				5.	وضع خطط علاجية لتقوية نقاط الضعف عند المعلمين.
				6.	تقييم قدرات المدرسة وإمكاناتها المادية والبشرية والمعنوية.
				7.	تحليل العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية والفنية في المدرسة
				8.	تنمية مجالات التميز المتاحة أمام المدرسة في المستقبل.
				9.	وضع تصور لمستقبل المدرسة.
				10.	توزيع المهام بين المعلمين بحسب قدراتهم.
				11.	اتخاذ قرارات مدرسية أفضل.
				12.	تحسين الأداء المدرسي.

#### المجال الخامس: تحليل البيئة الخارجية للمدرسة

قيام مدير المدرسة بتحليل البيئة الخارجية للمدرسة كجزء من الخطة الإستراتيجية يساعد المدير على:

درجة الانتماء والملاءمة				الرقم	الفقرات
مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
				1	تحديد الفرص المتاحة لاستثمارها.
				2	تحديد التحديات التي قد تتعرض لها المدرسة للعمل على تلافيتها.
				3	تصميم الأهداف الإستراتيجية للمدرسة.
				4	تحقيق الأهداف المرجوة.

درجة الانتماء والملاءمة				الرقم	الفقرات
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
				5	تحليل اتجاهات واحتياجات أفراد المجتمع المحلي.
				6	تحليل العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية والفنية.
				7	تحديد كميات الموارد التي يمكن للمدرسة الحصول عليها.
				8	تقوية الروابط بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي وقياداته.
				9	التوصل إلى قرارات إستراتيجية عند تعرض المدرسة لتحديات خارجية محتملة.
				10	تطوير البرامج الأكثر تحاوباً وارتباطاً بحاجات المجتمع المحلي.
				11	تطوير واقع المدرسة لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق.
				12	تحديد فرص الاستمرار والنمو ودرجة المرونة التي تمارسها الإدارة المدرسية.
				13	صياغة رؤية مستقبلية للمدرسة تركز على بعض قضايا المجتمع.
				14	العمل على استثمار المخاطر والتهديدات الخارجية.

#### المجال السادس: المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية

قيام مدير المدرسة بالمتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية كجزء من الخطة الإستراتيجية يساعد المدير على:

درجة الانتماء والملاءمة				الرقم	الفقرات
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
				1	وضع مجموعة من المعايير الواضحة للحكم على مدى ما تحقق

درجة الانتماء والملاءمة				الفقرات	الرقم
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
				من الخطة.	
				ترتيب الحاجات بحسب الأولويات بناء على معايير محددة.	2
				السعي إلى جدولة واضحة لأنشطة الخطة لمتابعة تنفيذها.	3
				ترتيب المعلومات اللازمة لعملية التخطيط بطريقة يسهل الرجوع إليها.	4
				الدقيق بعمق بجميع مجالات العمل المدرسي في بداية عملية التخطيط	5
				متابعة توزيع المهام والمسؤوليات على قادة الأنشطة والمشاركين في الخطة.	6
				متابعة تنفيذ الخطة من خلال أدوات التقويم المناسبة.	7
				تعديل في بنود الخطة بحسب الظروف الطارئة.	8
				الاستفادة من التغذية الراجعة الحالية في بناء الخطط المستقبلية.	9
				تحديد أدوار المنفذين والمتابعين للخطة المدرسية.	10
				رصد نقاط الضعف والقوة لتنفيذ فعاليات الخطة المدرسية.	11
				القيام بعملية تقييم مرحلي لقياس ما تم إنجازه من الخطة.	12
				القيام بعملية تقييم ختامي للخطة.	13

المحور الثاني: تنمية المهارات القيادية لدى معلمهم.

المجال الأول: المهارات الإدارية

درجة الانتماء والملاءمة				الرقم	الفقرات
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
				1	أُتمّي لدى المعلمين مهارة التخطيط ووضع إستراتيجيات.
				2	أساعد المعلمين على تحديد الاحتياجات المالية اللازمة للخطة.
				3	أدرّب المعلمين على جدولة تنفيذ المهام والتكاليف.
				4	أوجّه المعلمين إلى كيفية متابعة دورهم في الخطة الإستراتيجية.
				5	أتمّي قدرة المعلمين على تنظيم العلاقات الإدارية وتقسيم العمل.
				6	أكسب المعلمين مهارة تشكيل اللجان الخاصة بتنفيذ الخطة.
				7	أكلّف المعلمين بتعبئة التقارير الدورية (شهرية-فصلية-سنوية).
				8	أتمّي قدرة المعلمين على مهارة تنظيم الوقت.
				9	أتمّي لدى المعلمين القدرة على تحديد المجالات التي تحتاج تنمية مهاراتهم

المجال الثاني: المهارات الفنية

درجة الانتماء والملاءمة				الرقم	الفقرات
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
				1	أُتمّي لدى المعلمين مهارة تقدير الموقف واتخاذ القرار.
				2	أحرص على إشراك المعلمين في متابعة تنفيذ المهام.
				3	أتمّي قدرة المعلم على توزيع المسؤوليات على العاملين.
				4	أتعاون مع المعلمين لوضع معايير لتقويم إنجازاتهم.
				5	أشرك المعلمين في تحديد الاحتياجات التدريبية لفريق التخطيط.

درجة الانتماء والملاءمة				الرقم	الفقرات
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
				6	أشجّع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتحسين أدائهم القيادي.
				7	أكسب المعلمين القدرة على توظيف الموارد المتاحة لتنفيذ الإستراتيجية.
				8	أتمّي مهارة المعلمين في استخدام التقنيات الحديثة.

### المجال الثالث: المهارات الإنسانية

درجة الانتماء والملاءمة				الرقم	الفقرات
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
				1	أشرك المعلمين في حل المشكلات التي تواجه الطلاب.
				2	أتعاون مع المعلمين في إبراز العناصر القيادية منهم.
				3	أتمّي لدى المعلمين مهارة الاتصال والتواصل في التعامل مع الآخرين.
				4	أساعد المعلمين في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم.
				5	أحفز المعلمين على التعاون والعمل بروح الفريق.
				6	أتمّي قدرة المعلمين على إقناع الآخرين.
				7	أحترم رغبة المعلمين عند تنفيذ المهام المدرسية.
				8	أتعاون مع المعلمين لوضع معايير لتحقيق طموحاتهم.

## المجال الرابع: المهارات الشخصية

درجة الانتماء والملاءمة				الرقم	الفقرات
مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة		
				1.	أُتمِّي في نفس المعلمين إتقان العمل وتقوى الله.
				2.	أشجّع المعلمين على امتلاك مهارات قيادية تعزز ثقتهم بأنفسهم.
				3.	أُتمِّي قدرة المعلمين على ابتكار أفكار جديدة.
				4.	أُتمِّي قدرة المعلمين على امتلاك رؤية واضحة للمستقبل.
				5.	أخطط مع المعلمين لتنمية قدراتهم المعرفية والأدائية.
				6.	أُتمِّي قدرة المعلمين على الاستماع للآخرين وتقبل آرائهم.

## المجال الخامس: المهارات التنافسية

درجة الانتماء والملاءمة				الرقم	الفقرات
مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة		
				1	أشجّع المعلمين على تقديم مبادرات وأفكار جديدة.
				2	أشجّع المعلمين على متابعة المستجدات التربوية والمعرفية.
				3	أتعاون مع المعلمين لتحقيق نتائج تفوق ما هو متوقع.
				4	أساعد المعلمين على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات التخطيط.
				5	أتعاون مع المعلمين في إثراء المقررات بأنشطة تربوية إبداعية.
				6	أُتمِّي مهارة المعلمين في توظيف التكنولوجيا المتقدمة.
				7	أُتمِّي قدرة المعلم على تطوير الاختبارات لتلائم الخطة الإستراتيجية.
				8	أوفر المناخ المشجع على تنمية التفكير الإبداعي للمعلمين.

## ملحق رقم (2) الاستبانة بعد التحكيم



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الريان  
كلية الدراسات العليا

### استبيان

#### موجه لمديري المدارس الثانوية في محافظة شبوة

الأخ/ت مدير/ة المدرسة.....المحترم/ة

المنطقة/المديرية..... اسم المدرسة: .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية بالمدارس الثانوية بمحافظة شبوة"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، ويتضمن الجانب التطبيقي القيام بقياس هذا الأثر (باستخدام أداة الاستبيان)، وقد أعدت الباحثة لذلك الاستبانة وهي موزعة على محورين، المحور الأول متعلق بأثر التخطيط الإستراتيجي، ويتكون من (32) فقرة تم تقسيمها إلى ستة مجالات هي: (صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة -صياغة رسالة المدرسة - صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة- تحليل البيئة الداخلية للمدرسة-تحليل البيئة الخارجية للمدرسة- المتابعة والتقييم).

والمحور الثاني متعلق بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم، ويتكون من (39) فقرة تم تقسيمها إلى خمسة مجالات هي: (المهارات الإدارية-المهارات الفنية-المهارات الإنسانية- المهارات الشخصية-المهارات التنافسية).

الرجاء التكرم بقراءة فقرات الاستبانة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي تعكس رأيك الحقيقي في كل فقرة، علماً بأن المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم، وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

أولاً: البيانات العامة:

ضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة لكل بند :

1-الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

2-المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فما فوق

3-سنوات الخدمة: ( ) 1-5 ( ) أكثر من 5 وأقل من 10 ( ) فوق 10

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي

المجال الأول: صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة

بدائل الإجابة					الرقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1	2	3	4	5	
					1. تقوم الإدارة بصياغة رؤية واضحة ومحددة.
					2. تعمل الإدارة على تطوير وتعديل الرؤية بما يتناسب مع الأهداف المحددة.
					3. تحدد الإدارة في الرؤية الدور الذي تؤديه مستقبلاً.
					4. تعطي الرؤية توجيهه للإدارة نحو الأنشطة والفعاليات التعليمية.
					5. تعزز الرؤية للموقف التنافسي للمدرسة أمام المنافسين.

المجال الثاني: صياغة رسالة المدرسة

بدائل الإجابة					الرقم	الفقرات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	2	3	4	5		
					1	تقوم الإدارة بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها مستقبلاً.
					2	تعمل الإدارة على وضع الرسالة بما تحقق رسم السياسات الداعمة نحو تحقيق الأهداف.
					3	تتضمن الرسالة التي تقوم الإدارة بإعدادها على الخطط والبرامج المناسبة.
					4	تهدف الإدارة على صياغة الرسالة بما يتناسب مع الثقافة التنظيمية السائدة وقناعة العاملين.
					5	تقوم الإدارة بوضع رسالة تؤدي إلى توجيه الجهود والموارد لتحقيق الأهداف بشكل جيد.

المجال الثالث: صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة

بدائل الإجابة					الرقم	الفقرات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	2	3	4	5		
					.1	تقوم الإدارة بوضع الأهداف وفق الأنشطة المدرسية المناسبة.
					.2	تعمل الإدارة على وضع الأهداف بما يتحقق بتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل جيد.
					.3	تقوم الإدارة بصياغة الأهداف وفق الإمكانيات والاحتياجات المتاحة.

بدائل الإجابة					الرقم	الفقرات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	2	3	4	5		
					4.	يتم تحديد الأهداف الأكثر أهمية وإلحاحًا وبما يمكن تنفيذه.
					5.	تتمتاز أهداف الإدارة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

#### المجال الرابع: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة

بدائل الإجابة					الرقم	الفقرات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	2	3	4	5		
					1.	تقوم الإدارة بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المدرسة.
					2.	تعمل الإدارة على توظيف الإمكانيات المادية المتاحة لتنفيذ الخطة.
					3.	تقوم الإدارة بوضع خطط علاجية لتقوية نقاط الضعف عند المعلمين.
					4.	تعمل الإدارة على تنمية مجالات التميز المتاحة أمام المدرسة في المستقبل.
					5.	تقوم الإدارة بتحليل العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية والفنية في المدرسة.
					6.	تقوم الإدارة بتقييم قدرات المدرسة وإمكاناتها المادية والبشرية والمعنوية.

المجال الخامس: تحليل البيئة الخارجية للمدرسة

بدائل الإجابة					الرقم	الفقرات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	2	3	4	5		
					1	تقوم الإدارة بتحديد الفرص المتاحة لاستثمارها وتحديد التحديات للعمل على تلافيتها.
					2	تعمل الإدارة على تقوية الروابط بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي وقياداته.
					3	تقوم الإدارة بتحليل اتجاهات واحتياجات أفراد المجتمع المحلي.
					4	تعمل الإدارة على استثمار المخاطر والتهديدات الخارجية.
					5	تقوم الإدارة على تطوير البرامج الأكثر تحاويًا وارتباطًا بحاجات المجتمع المحلي.
					6	تقوم الإدارة بتحليل العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية.

المجال السادس: المتابعة والتقييم لخطة المدرسة الإستراتيجية

بدائل الإجابة					الرقم	الفقرات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	2	3	4	5		
					1	تقوم الإدارة على وضع مجموعة من المعايير الواضحة للحكم على مدى ما تحقق من الخطة.

بدائل الإجابة					الفقرات	الرقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	2	3	4	5		
					تقوم الإدارة بمتابعة توزيع المهام والمسؤوليات على قادة الأنشطة والمشاركين في الخطة.	2
					تقوم الإدارة بجدولة واضحة لأنشطة الخطة لمتابعة تنفيذها.	3
					تعمل الإدارة على الاستفادة من التغذية الراجعة في بناء الخطط المستقبلية.	4
					تقوم الإدارة بعملية تقييم مرحلي لقياس ما تم إنجازه من الخطة.	5

المحور الثاني: تنمية المهارات القيادية لدى معلمهم.

المجال الأول: المهارات الإدارية

بدائل الإجابة					الفقرات	الرقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	2	3	4	5		
					تعمل الإدارة على تنمية مهارة التخطيط ووضع إستراتيجيات لدى المعلمين.	1
					تساعد الإدارة المعلمين على تحديد الاحتياجات المالية اللازمة للخطة.	
					تعمل الإدارة على تدريب المعلمين على جدولة تنفيذ المهام والتكاليف.	3
					تقوم الإدارة على توجيه المعلمين إلى كيفية متابعة دورهم في الخطة الإستراتيجية.	4
					تعمل الإدارة على تنمية قدرة المعلمين على تنظيم العلاقات الإدارية وتقسيم العمل.	5
					تعمل الإدارة على إكساب المعلمين مهارة تشكيل اللجان الخاصة بتنفيذ الخطة.	6
					تعمل الإدارة على تكليف المعلمين بتعبئة التقارير الدورية (شهرية-فصلية-سنوية).	7
					تساعد الإدارة على تنمية قدرة المعلمين على مهارة تنظيم الوقت.	8
					تساعد الإدارة على تنمية قدرة المعلمين على تحديد المجالات التي تحتاج تنمية مهاراتهم.	9

المجال الثاني: المهارات الفنية

بدائل الإجابة					الرقم	الفقرات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	2	3	4	5		
					1	تساعد الإدارة على تنمية مهارة تقدير الموقف واتخاذ القرار لدى المعلمين.
					2	تحرص الإدارة على إشراك المعلمين في متابعة تنفيذ المهام.
					3	تساعد الإدارة على تنمية قدرة المعلم على توزيع المسؤوليات على العاملين.
					4	تعمل الإدارة على التعاون مع المعلمين لوضع معايير لتقويم إنجازاتهم.
					5	تعمل الإدارة على إشراك المعلمين في تحديد الاحتياجات التدريبية لفريق التخطيط.
					6	تعمل الإدارة على تشجيع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتحسين أدائهم القيادي.
					7	تساعد الإدارة على إكساب المعلمين القدرة على توظيف الموارد المتاحة لتنفيذ الإستراتيجية.
					8	تساعد الإدارة على تنمية مهارة المعلمين في استخدام التقنيات الحديثة.

المجال الثالث: المهارات الإنسانية

بدائل الإجابة					الفقرات	الرقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	2	3	4	5		
					تعمل الإدارة على إشراك المعلمين في حل المشكلات التي تواجه الطلاب.	1
					تعمل الإدارة على التعاون مع المعلمين في إبراز العناصر القيادية منهم.	2
					تساعد الإدارة على تنمية مهارة المعلمين في الاتصال والتواصل مع الآخرين.	3
					تساعد الإدارة المعلمين في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم.	4
					تعمل الإدارة على تحفيز المعلمين على التعاون والعمل بروح الفريق.	5
					تساعد الإدارة على تنمية قدرة المعلمين على إقناع الآخرين.	6
					تعمل الإدارة على احترام رغبة المعلمين عند تنفيذ المهام المدرسية.	7
					تعمل الإدارة على التعاون مع المعلمين لوضع معايير لتحقيق طموحاتهم.	8

المجال الرابع: المهارات الشخصية

بدائل الإجابة					الرقم	الفقرات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	2	3	4	5		
					1.	تعمل الإدارة على تنمية إتقان العمل وتقوى الله في نفس المعلمين.
					2.	تساعد الإدارة على تشجيع المعلمين على امتلاك مهارات قيادية تعزز ثقتهم بأنفسهم.
					3.	تساعد الإدارة على تنمية قدرة المعلمين على ابتكار أفكار جديدة.
					4.	تساعد الإدارة على تنمية قدرة المعلمين على امتلاك رؤية واضحة للمستقبل.
					5.	تعمل الإدارة على التخطيط مع المعلمين لتنمية قدراتهم المعرفية والأدائية.
					6.	تساعد الإدارة على تنمية قدرة المعلمين على الاستماع للآخرين وتقبل آرائهم.

المجال الخامس: المهارات التنافسية

بدائل الإجابة					الرقم	الفقرات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	2	3	4	5		
					1	تساعد الإدارة على تشجيع المعلمين على تقديم مبادرات وأفكار جديدة.
					2	تساعد الإدارة على تشجيع المعلمين على متابعة المستجدات التربوية والمعرفية.

بدائل الإجابة					الرقم	الفقرات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	2	3	4	5		
					3	تعمل الإدارة على التعاون مع المعلمين لتحقيق نتائج تفوق ما هو متوقع.
					4	تساعد الإدارة المعلمين على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات التخطيط.
					5	تعمل الإدارة على التعاون مع المعلمين في إثراء المقررات بأنشطة تربوية إبداعية.
					6	تساعد الإدارة على تنمية مهارة المعلمين في توظيف التكنولوجيا المتقدمة.
					7	تساعد الإدارة على تنمية قدرة المعلم على تطوير الاختبارات لتلائم الخطة.
					8	تعمل الإدارة على توفير المناخ المشجع على تنمية التفكير الإبداعي للمعلمين.

ملحق رقم (3) قائمة بأسماء المحكمين

الدرجة العلمية	الكلية	الجامعة	التخصص	الاسم	م
أستاذ مساعد	العلوم الإدارية والإنسانية	جامعة القرآن الكريم/شبووة	إدارة أعمال	د.عبدالله أحمد ناصر الشريمي	1
دكتوراه	كلية الإدارة والاقتصاد	جامعة شبووة	إدارة أعمال	د.نضال محسن لصور	2
أستاذ مشارك	كلية الإدارة والاقتصاد	جامعة شبووة	إدارة أعمال	أ.د.خالد خميس بن سريع	3

## **Abstract**

The current study aimed to identify the level of strategic planning practice dimensions among principals as well as the level of leadership skills development dimensions in secondary schools in Shabwah Governorate. Additionally, it aimed to examine the relationship and impact of strategic planning on the development of leadership skills in secondary schools in Shabwah Governorate. A questionnaire was used with a random sample of 140 individuals, and a descriptive and analytical approach was used. The questionnaire was used as a tool to collect data from the study population, consisting of the leadership category (secondary school principals and their deputies). The study revealed several important findings, including the high availability of strategic planning and its dimensions, as well as a significant interest in leadership skills development dimensions, which achieved a high level of availability in secondary schools. The study also found a statistically significant impact of strategic planning dimensions on leadership skills development in secondary schools in Shabwah Governorate. Based on these results, the study provided several recommendations, the most important of which are: continuing practice and application of the strategic planning process by secondary school administrations; as an administrative tool that helps schools adapt and adjust to the circumstances of their internal and external environment, secondary schools in Shabwah Governorate should pay attention to strategic planning; due to its importance and its role in developing leadership skills, providing continuous training and support for principals to enhance teachers' leadership skills, and enhancing teacher training programs in secondary schools in Shabwah Governorate that focus on developing leadership skills in its dimensions.

**Republic of Yemen**  
**Ministry of Higher Education**  
**& Scientific Research**  
**Al-Rayan University**  
**College of Higher Studies**



**The Impact of Strategic Planning on Developing  
Leadership Skills in Secondary Schools in Shabwa  
Governorate**

**(A Field Study)**

**A Thesis Submitted to the Faculty of Graduate Studies at Al-Rayan  
University to Complete the Requirements for Obtaining the Master's  
Degree in Business Administration**

**By**

**Ola Ahmed Lotf Aklan**

**Supervised by**

**Assoc. Prof. Khaled Mohammed Ahmed Al Jabri**

**2024-1445 AH**