



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية

إعداد

الباحث / عبدالرحمن بن محمد الغامدي

جامعة الملك عبد العزيز

جدة - المملكة العربية السعودية

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد التاسع - جزء ثانى - سبتمبر ٢٠١٩ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيري (الخبرة، الدورات التدريبية). وتحقيقاً لأهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة والبالغ عددهم (١٠١) مديراً. وأعد الباحث استبانة تكونت من (٣٦) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (مرحلة صياغة الاستراتيجية، مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، مرحلة تقييم الاستراتيجية)، وكانت أبرز نتائج البحث ما يلي: هناك احتياج تدريبي لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة. اتضح أن مهارة " وضع معايير واضحة لتقييم استراتيجية المدرسة" من عبارات بعد تقييم الاستراتيجية احتلت المرتبة الأولى من بين جميع الاحتياجات التدريبية. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول درجة الحاجة للتدريب، وفقاً لمتغير الخبرة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول درجة الحاجة للتدريب، وفقاً لمتغير الدورات التدريبية. ومما أوصى به البحث: إعادة النظر في البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس وملاءمتها لتطوير مهارات الإدارة الاستراتيجية، كما تم اقتراح بعض الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الاحتياجات التدريبية، مدير المدارس الثانوية.

Abstract

Research aimed to recognize the training needs for secondary schools principals in Jeddah based on strategic administration requirements and recognize differences of statistical significance pursuant to variables (experience, training courses). In order to achieve study purposes, researcher has used descriptive method . study sample is taken from all governmental secondary schools principals in Jeddah who are (101) principal. Researcher prepared questionnaire consisting of (36) items distributed in three dimensions (The stage of strategy formulation, the stage of strategy implementation, the stage of strategy evaluation), and the most important results for research were as follows:

There is training need to apply strategy administration requirements significantly at secondary schools principals in Jeddah. It's clarified that the skill of " appoint obvious standards to evaluate school strategy" from phrases after evaluation strategy , and this skill got first grade among all training requirements. There is no differences of statistical signification at the level of significance ($\alpha = 0.05$) among averages of study society members responses about the need for training due to experience variable.

There are no differences of statistical signification at the level of ($\alpha = 0.05$) among averages of study society members responses about the need for training due to training courses variable. Research recommended as follows: review training programs presented to schools principals and its fitness to develop strategic administration skills , as some future studies have been proposed.

Keywords: Training needs, secondary schools principals, strategic management.

مقدمة:

يتسم العصر الحاضر بسرعة التغيير، والانفجار المعرفي، والتطور التكنولوجي، وثورة المعلومات، ويساهم هذا كله في جعل بيئة العمل متغيرة متجددة، فما كان مناسباً في الماضي لم يعد كذلك في الحاضر، وما هو مناسب حالياً لا نضمن استمرار مناسبته للمستقبل.

والبيئة المدرسية من أكثر البيئات تعرضاً للتغيير، إذ أنها بيئة مفتوحة تؤثر وتتأثر بما حولها. ويعد التعليم الثانوي أكثر مراحل التعليم تأثراً، فهو " يتأثر بما يجري في المجتمع من أحداث، وما يبرز فيه من أفكار وما يحيط به من أزمات، وما يسوده من فلسفات، وما يطرأ عليه من تغيرات، وما يتعرض له من عوامل تؤثر في مساره الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي". (السنبل، ١٤١٩: ١٧٣)

والإدارة المدرسية يقع على عاتقها جهد كبير في استجابة المدرسة للمجتمع حولها، فهي توصف بأنها "جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة، والعاملون معه من إداريين ومعلمين ومستخدمين وغيرهم، من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة مسبقاً". (المومني، ٢٠٠٨: ٢٨)

وقد ظهرت نماذج حديثة للإدارة، يمكن من خلال تطبيقها التعامل مع التغيرات المختلفة التي تحدث، ومن هذه النماذج ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية فهي "تصور منظمة ما لمستقبلها (مركزها، ماذا ستكون عليه في المستقبل..) على المدى البعيد، وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها، وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستتبعها للوصول لهذا المستقبل، وتحدد أيضاً كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية، بما يمكنها من استيضاح نقاط القوة والضعف التي تتصف بها، والفرص والمخاطر المحيطة بها، وكل ذلك يهدف إلى أن تتمكن هذه المنظمة من اتخاذ قراراتها الاستراتيجية الهامة والمؤثرة على المدى البعيد، وأيضاً مراجعة وتقييم تلك القرارات". (الظاهر، ٢٠٠٩: ١٠)

وتتبلور أهمية الإدارة الاستراتيجية وفق ما يرى "غراب" المشار إليه في (عساف، ٢٠٠٥: ٥) أنها تعتبر "قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، وهي تطور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، أي نظرة داخلية إلى الخارج تهدف إلى الإبداع ورفع الكفاءة التشغيلية، كما أنها تساعد على توقع أي تغير محتمل في البيئة المحيطة بالمدرسة".

وحتى يُكتب للإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص النجاح، ومواجهة التغيرات المختلفة والتي تحدث وتطرأ في بيئة العمل، ينبغي وجود مدير يملك المهارة في استخدام تلك النماذج الحديثة في الإدارة، والتي تجعله بإذن الله قادراً على قيادة مؤسسته والسير بها إلى بر الأمان. إذ أن للقائمين على تطبيق النماذج الإدارية دور في نجاحها أو فشلها. ومن ثم كان من الضروري لتطبيق النماذج الإدارية الحديثة تقديم دورات تدريبية للقائمين على تنفيذها

تؤهلهم وتجعلهم قادرين على تنفيذها وتحقيق أهدافها، فالتدريب "عملية منظمة مستمرة لتنمية قدرات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيه حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال". (العزاوي، ٢٠٠٤، ٢٤٤)

وحتى يحقق التدريب الأهداف التي وضع من أجلها، كان لزاماً تحديد الاحتياجات التدريبية للتدريبيين الذين وضع البرنامج التدريبي من أجلهم، حيث "يرتكز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية Training Needs Analysis المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والاتجاهات والمهارات المختلفة للأفراد، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط". (ابو النصر، ٢٠٠٩ : ٧٧)

وإيماناً من وزارة التربية والتعليم بأهمية الدورات التدريبية لعناصر المجتمع المدرسي فإنها من خلال مؤسساتها التدريبية تضع برامج تدريبية لرفع كفاءة هؤلاء العاملين. وحتى تكون هذه الدورات قيمة ومفيدة يجب دراسة احتياجات المستفيدين من هذه الدورات، وذلك لأن "مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية هي مهمة من مهمات الإدارة العليا بالمنظمة وفي بعض الأحيان توكل هذه المهمة لانشغال الإدارة العليا في العمل إلى خبراء التدريب الذين يكونون من داخل المنظمة في بعض الأحيان ومن خارج المنظمة على الأغلب". (العزاوي، ٢٠٠٦ : ٩٣)

ونظراً لأهمية نموذج الإدارة الاستراتيجية في رسم صورة المدرسة المستقبلية، ولضرورة رفع مستوى الأداء لمدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول عن تطبيق هذا النموذج، وإيماناً بضرورة إعداد المديرين وتدريبهم من خلال إعداد البرامج التدريبية المنظمة والهادفة، فقد سعى الباحث من خلال هذا البحث إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية.

مشكلة البحث:

بدأت وزارة التربية والتعليم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وألزمت إدارتها ومكاتبها فضلاً عن المدارس، بأن تكون لها خططها الاستراتيجية. إضافة إلى ذلك فإن الإدارة الاستراتيجية أصبحت الآن مطلب لزيادة قدرة مؤسسات التعليم على بناء رؤيتها وممارستها المستقبلية، استجابة للمتغيرات البيئية.

وقد أصدرت وزارة التربية والتعليم تعميم برقم ٣١/٣١٥٧٢٦٩٩ وتاريخ ٥/٢٨ / ١٤٣١ هـ ، بشأن وضع خطة عامة للمدرسة، يشترك في بنائها جميع العاملين في المدرسة، مما يعزز توجه الوزارة إلى تطبيق اللامركزية في تخطيط وقيادة المدارس.

ولما للإدارة الاستراتيجية من أهمية فقد ظهرت العديد من الدراسات التي تؤكد على أهميتها في الوطن العربي. كدراسة (الهاشم ، ١٤٢٧) في المملكة العربية السعودية، ودراسة (الهالي ومصطفى، ٢٠٠٨) في مصر، ودراسة (الشبول ، ٢٠٠٥) في الأردن، ودراسة (وهبة، ١٤٢٩) في فلسطين.

ومن متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية وجود مديرين مؤهلين بالمهارات والكفايات اللازمة للتنفيذ الناجح للإدارة الاستراتيجية. لهذه الأسباب، ولضمان وضع برامج تدريبية تلبي حاجات مديري المدارس المستمرة في السنوات القادمة، وتقلل من الهدر المادي والفكري الذي يبذل في إعداد البرامج التدريبية التي لا تتصل بالاحتياجات التدريبية الفعلية للمديرين، يسعى هذا البحث لتحديد الاحتياجات التدريبية الواقعية لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية ، ومن ثم تتبلور مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

أسئلة البحث:

١. ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينة جدة لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظرهم؟.
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة حول احتياجاتهم التدريبية لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الخبرة؟.
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة حول احتياجاتهم التدريبية لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية؟.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في الآتي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية.
- الكشف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة حول احتياجاتهم التدريبية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية والتي يمكن عزوها لمتغير الخبرة .
- الكشف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة حول احتياجاتهم التدريبية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية والتي يمكن عزوها لمتغير الدورات التدريبية.
- اقتراح توصيات لإعداد برامج تدريب المديرين، في المدارس الثانوية في مدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية.

أهمية البحث:

تكمُن أهمية البحث في الآتي:

- ١- أهمية المرحلة الثانوية حيث تمثل مرحلة الإعداد للتعليم الجامعي كما أنها همزة الوصل بين التعليم وسوق العمل، علاوة على ذلك طبيعة طلابها والذين يعيشون في فترة من عمرهم تتسم بالتغيرات والتقلبات (المراهقة والشباب) تؤثر في رسم مستقبلهم، وحيث تلعب مهارة الإدارة وقدراتها دوراً في مواجهة هذه التحديات.
- ٢- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية حيث أنها تساهم في زيادة قدرة المدرسة على رسم صورة لمستقبلها بالعمل الجماعي والسعي الحثيث لبلوغ هذه الصورة وفقاً لعمليات متناغمة بما يساهم في تحسين أداء المدرسة وزيادة قدرتها على الاستجابة للمتغيرات وتجنب الازمات.
- ٣- من المتوقع أن يزود هذا البحث مخططي البرامج التدريبية بالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية، مما يساعد على توظيفها والاستفادة منها في تصميم برامج تدريبية تقابل تلك الاحتياجات.
- ٤- قد يساهم هذا البحث في إثراء الأدب العلمي فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية وكذلك منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية. مما يساهم في انارة الطريق للباحثين الجدد في هذا الميدان.

مصطلحات البحث:

تتمثل المصطلحات التي يعتمد عليها البحث في:

أ- الاحتياجات التدريبية (Training Needs):

من أبرز التعريفات التي تناولت الاحتياجات التدريبية، ما يلي:

يعرف الخطيب (١٩٩٥ : ٦٦٠) الاحتياجات التدريبية بأنها " مجموع التغييرات المطلوب احداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الافراد العاملين في المنظمة لتعديل أو تطوير سلوكهم أو استحداث السلوك المرغوب صدره عنهم والذي يمكن أن يحقق وصولهم إلى الكفاية الانتاجية في أدائهم والقضاء على نواحي القصور أو العجز في هذا الأداء وبالتالي زيادة فاعليتهم في العمل".

ويرى الطعاني (٢٠٠٧ : ١٦٤) أن الاحتياجات التدريبية هي "معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تعديلها بسبب التغيرات أو التقلبات أو الترفيعات أو حل مشكلة أو نواحي ضعف أو نقص فنية أو انسانية حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو حل لمشكلات محددة".

أما معمار (٢٠١٠ : ٤١) فيعرف الاحتياجات التدريبية بأنها " مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفعالية " .

وذكر ابو النصر (٢٠٠٨ : ١٣٨) في تعريفه للاحتياجات التدريبية بأنها " مجموع التغييرات الواجب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لكي يتمكن من أداء وظيفته الحالية بكفاءة أكبر، أو لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى".

ويعرف الباحث الاحتياجات التدريبية إجرائيا بأنها (المتطلبات اللازمة لمدير المدرسة لإتمام مهام عمله وانجازها وفق احتياجاته الوظيفية بجودة عالية من جميع النواحي الادارية والفنية).

ب- الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management):

تعد الادارة الاستراتيجية من الأساليب الحديثة في علم الإدارة، وهناك مجموعة من التعريفات التي أطلقها المختصين، نورد منها ما يلي:

يعرف خليل و العمري (٢٠١٠ : ٢٨) الإدارة الاستراتيجية بأنها " مجموعة القرارات والتصرفات المتعلقة بتكوين (Formulation) وتنفيذ (Implementation) الاستراتيجيات المعدة لإنجاز أهداف المنظمة".

ويرى المرسي و أبويكر و رشدي (٢٠٠٧ : ٢٠) الإدارة الاستراتيجية بأنها " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها".

أما الظاهر (٢٠٠٩ : ٥٠) فيعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها " تصور منظمة ما لمستقبلها (مركزها، ماذا ستكون عليه في المستقبل...) على المدى البعيد، وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها، وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستنتجها للوصول لهذا المستقبل، وتحدد أيضا كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية، بما يمكنها من استيضاح نقاط القوة والضعف التي تتصف بها، والفرص والمخاطر المحيطة بها، وكل ذلك يهدف إلى أن تتمكن هذه المنظمة من اتخاذ قراراتها الاستراتيجية الهامة والمؤثرة على المدى البعيد، وأيضاً مراجعة وتقويم تلك القرارات".

وذكر الغالي و إدريس (٢٠٠٧ : ٤٨) الإدارة الاستراتيجية بأنها " مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى بناء استراتيجيات كفوة، وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة".

ويعرف الباحث الإدارة الاستراتيجية إجرائيا بأنها (تصور المدرسة لمستقبلها على المدى البعيد، ووضع خططها الاستراتيجية بما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، والتعامل مع البيئة المحيطة بها بكفاءة وفعالية).

حدود البحث :

تتمثل حدود البحث الحالية فيما يلي:

الحدود الموضوعية : سوف يقتصر البحث على تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية، فيما يتعلق بـ (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، قياس وتقويم الاستراتيجية).

الحدود الجغرافية : سوف يقتصر تطبيق البحث على المدارس الثانوية بمدينة جدة.

الحدود البشرية : سوف يطبق البحث على مديري المدارس الثانوية للبنين بمدينة جدة.

الحدود الزمنية: سوف يطبق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٢ - ١٤٣٣ هـ.

طريقة وإجراءات البحث

منهج البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث، استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لأن "البحث الوصفي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة وإنما يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلل ويفسر ويقارن ويقيم، بقصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى بقصد التبصر بتلك الظاهرة" (العزاوي، ٢٠٠٨، ٩٧)، وبالتالي تمكن الباحث من خلاله مراجعة الأدب التربوي المتعلق بالاحتياجات التدريبية والإدارة الاستراتيجية والدراسات السابقة ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث الحالي في جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة والبالغ عددهم (١٠١) حسب احصائية الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي (١٤٣٢/١٤٣٣ هـ) موزعين على مكاتب التربية والتعليم وفق الجدول التالي:

جدول (٣-١)

توزيع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمكاتب التربية والتعليم بمدينة جدة

| م | اسم المكتب | عدد المديرين | النسبة |
|---|---------------------------------|--------------|--------|
| ١ | مكتب التربية والتعليم بشرق جدة | ٢٢ | ٢١.٨% |
| ٢ | مكتب التربية والتعليم بجنوب جدة | ١٤ | ١٣.٩% |
| ٣ | مكتب التربية والتعليم بشمال جدة | ١٤ | ١٣.٩% |
| ٤ | مكتب التربية والتعليم بوسط جدة | ١٣ | ١٢.٨% |
| ٥ | مكتب التربية والتعليم بالنسيم | ١٦ | ١٥.٨% |
| ٦ | مكتب التربية والتعليم بالصفاء | ٢٢ | ٢١.٨% |
| | المجموع | ١٠١ | ١٠٠% |

٣) عينة البحث

تتمثل عينة البحث في جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة بأسلوب الحصر الشامل، لقلّة عددهم وقدرة الباحث على الاحاطة بهم، حيث تم توزيع (١٠١) استبانة على أفراد مجتمع البحث بنسبة (١٠٠%) من المجتمع، وكانت الاستبانات المستردة (٩٠) استبانة، واستبعد (٤) استبانات منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (٨٦) استبانة، تمثل أفراد عينة البحث الحالي، بنسبة (٨٥%) من المجتمع الأصلي للبحث.

ويوضح الجدول التالي الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والمستردة بالنسبة لأفراد مجتمع البحث الكلي.

جدول (٣-٢)

الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة من أفراد مجتمع البحث

| مكاتب التربية والتعليم | مجتمع البحث | | الاستبانات الموزعة | | الاستبانات المستردة | | الاستبانات المستبعدة | | الاستبانات الصالحة | |
|------------------------|-------------|------|--------------------|------|---------------------|-------|----------------------|-----|--------------------|-------|
| | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| مجموع | ١٠١ | %١٠٠ | ١٠١ | %١٠٠ | ٩٠ | %٨٩.١ | ٤ | ٣.٩ | ٨٦ | %٨٥.١ |

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث :

تتمثل الخصائص الديموغرافية لعينة البحث بما يلي :

١- توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (الخبرة) في الإدارة المدرسية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣-٣)

الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الخبرة في الإدارة

| م | الخبرة في الإدارة | التكرار | النسبة |
|---|-------------------------|---------|--------|
| ١ | أقل من ١٠ سنوات | ١٧ | %١٩.٨ |
| ٢ | من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة | ٢٧ | %٣١.٤ |
| ٣ | ١٥ سنة فأكثر | ٤٢ | %٤٨.٨ |
| | المجموع | ٨٦ | %١٠٠ |

يتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة البحث خبرتهم في الإدارة (١٥ سنة فأكثر) بنسبة (٤٨.٨%) من إجمالي أفراد العينة، يليهم من خبرتهم (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٣١.٤%)، وكانت أقل نسبة للمديرين من أصحاب الخبرة (أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (١٩.٨%).

(ب) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣-٤)

الأعداد والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير التدريبية في مجال الإدارة

| م | الحصول على الدورات من عدمه | التكرار | النسبة |
|---|----------------------------|---------|--------|
| ١ | نعم | ٦٦ | ٧٦.٧% |
| ٢ | لا | ٢٠ | ٢٣.٣% |
| | المجموع | ١٢٠ | ١٠٠% |

يتضح من الجدول السابق أن أغلب المديرين من أفراد عينة البحث حصلوا على دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية بنسبة (٧٦.٧%)، بينما نسبة الذين لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية هي (٢٣.٣%).

أداة جمع البيانات (الاستبانة):

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات البحث، اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة.

(١) بناء الاستبانة:

وقد تم تصميم الاستبانة من خلال الأدب النظري للبحث والدراسات السابقة ومن خلال الاطلاع على بعض أدوات ومقاييس الدراسات الأخرى ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وبحيث تحتوي الاستبانة على مجموعة من الأسئلة التي تدعم موضوع البحث من خلال علاقتها المباشرة بأهداف البحث وتساؤلاته.

وتتكون الاستبانة من الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: ويشمل معلومات أساسية عن عينة البحث مثل: الخبرة في الإدارة، الحصول على دورات تدريبية في مجال الإدارة أم لا.
- الجزء الثاني: ويشتمل على أداة البحث التي تتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية: وتتكون من ثلاث أبعاد:

١- البعد الأول : مرحلة صياغة الاستراتيجية، واشتمل على (٢٢) عبارة تمثل بناء رؤية المدرسة ورسالتها، و وضع أهدافها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتم تقسيمها إلى:

(أ) بناء رؤية ورسالة المدرسة، وعدد عباراتها (٦) عبارات

(ب) وضع الأهداف الاستراتيجية، وعدد عباراتها (٦) عبارات

(ج) تحليل البيئة الخارجية، وعدد عباراتها (٥) عبارات

(د) تحليل البيئة الداخلية، وعددها (٥) عبارات.

٢- البعد الثاني: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، واشتمل على (٨) عبارات تمثل تحديد البرامج وتقدير الميزانيات والمسؤوليات.

٣- المحور الثالث: مرحلة تقويم الاستراتيجية، واشتمل على (٦) عبارات تمثل جمع المعلومات ووضع معايير تقييم الأداء .

وقد استخدم الباحث أسلوب ليكرت (Likert) خماسي التدرج (بدرجة كبيرة جداً ، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً) وذلك في تحديد الاحتياجات التدريبية.

ولحساب مدى الحاجة من حيث قوتها أو ضعفها لمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (٥) للاستجابة كبيرة جداً، والدرجة (٤) للاستجابة كبيرة، والدرجة (٣) للاستجابة متوسطة، والدرجة (٢) للاستجابة ضعيفة، والدرجة (١) للاستجابة ضعيفة جداً.

$$\text{المدى} = (\text{أعلى درجة في المقياس} - \text{أدنى درجة في المقياس}) \div 5 = 5 - 1 = 4$$

وفقاً لذلك، تكون درجة واقع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية على النحو التالي:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١) إلى (١.٧٩) درجة تكون درجة الاستجابة (ضعيفة جداً).

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١.٨) إلى (٢.٥٩) درجة تكون درجة الاستجابة (ضعيفة).

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٢.٦٠) إلى (٣.٣٩) درجة تكون درجة الاستجابة (متوسطة).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٣.٤٠) إلى (٤.١٩) درجة تكون درجة الاستجابة (كبيرة).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٤.٢٠) إلى (٥) درجة تكون الاستجابة (كبيرة جداً)

٢) صدق الاستبانة:

اعتمد الباحث للتحقق من صدق الأداة على طريقتين الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال، أما الثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة، والأداة ككل، وفيما يلي الخطوات التي اتبعها الباحث للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

أولاً : الصدق الظاهري:

بعد بناء الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على مشرف البحث وعلى مجموعة من أساتذة كليات التربية في تخصص التربية بجامعة الملك عبدالعزيز، الجوف، الدمام، الباحثة (وعدهم ٧ أساتذة) (ملحق ١) لتحكيم الاستبانة بهدف:

١. التأكد من صدق محتوى الاستبانة من حيث ملائمة العبارات المستخدمة ومدى صلاحيتها لقياس ما صيغت الاستبانة من أجله.
٢. التأكد من شمول أسئلة وفقرات الاستبانة وتغطيتها جميع نقاط البحث.
٣. التأكد من سلامة صياغة أسئلة وفقرات الاستبانة ووضوحها وعدم تكرارها.

وفي ضوء التوجيهات التي أبداها السادة المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (٨٠%) من المحكمين، حيث العبارات (١ ، ٦ ، ٨ ، ٩ ، ١٢ ، ٢٣ ، ٢٩ ، ٣١ ، ٣٦)، ولم يتم حذف أي عبارة، بينما بدل ترتيب العبارتين (١ ، ٢) (ملحق ٢ ، وملحق ٣)، حتى تم الحصول على الصورة النهائية للاستبانة.

وبهذا أصبحت الاستبانة بعد إجراء الصدق الظاهري في صورتها النهائية مكونة من (٣٦) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (مجالات)، بحيث تستخدم نفس العبارات لقياس هدف الاستبانة وهو مدى الاحتياج التدريبي للمهارات المحددة لدى المدير.

ثانياً : صدق الاتساق الداخلي:

ويعبر صدق الاتساق الداخلي عن درجة ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (٣ - ٥)

معاملات ارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور.

| م | البعد | عدد العبارات | معامل الارتباط |
|---|--------------------------|--------------|----------------|
| ١ | مرحلة صياغة لاستراتيجية | ٦ | ٠.٨٥١** |
| | | ٦ | ٠.٩١٦** |
| | | ٥ | ٠.٨٤٧** |
| | | ٥ | ٠.٩٢٠** |
| ٢ | مرحلة تنفيذ الاستراتيجية | ٨ | ٠.٩٢٢** |
| ٣ | مرحلة تقويم الاستراتيجية | ٦ | ٠.٨٧٢** |

** دال إحصائياً عند ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة للاحتياجات التدريبية والدرجة الكلية لها عند مستوى دلالة (٠.٠١) تراوحت بين (٠.٨٤٧ - ٠.٩٢٢) وهي قيم مرتفعة تشير إلى الاتساق بين محاور الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية والدرجة الكلية، مما يعكس درجة عالية من الصدق بين فقرات وأبعاد الاستبانة.

٣) ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

جدول (٣ - ٦)

معامل ثبات "ألفا كرونباخ" لأبعاد ومحاور الاستبانة.

| م | البعد | عدد العبارات | معامل الفا |
|---|--------------------------|--------------|------------|
| ١ | مرحلة صياغة الاستراتيجية | ٢٢ | ٠.٩٦٨ |
| ٢ | مرحلة تنفيذ الاستراتيجية | ٨ | ٠.٩٣٨ |
| ٣ | مرحلة تقويم الاستراتيجية | ٦ | ٠.٩٢٢ |
| | الثبات الكلي للاستبانة | ٣٦ | ٠.٩٧٩ |

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات في استبانة الاحتياجات التدريبية بين (٠.٩٧٩ - ٠.٩٢٢) وكان معامل الثبات الكلي لمحور مرحلة صياغة الاستراتيجية (٠.٩٦٨)، بينما بلغت قيم معاملات الثبات لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية (٠.٩٣٨) وبلغ معامل الثبات لمحور مرحلة تقويم الاستراتيجية (٠.٩٢٢)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

إجراءات البحث :

شمل تطبيق البحث الحالية مجموعة من الإجراءات التي قام بها الباحث على النحو التالي:

أولاً: تم التأكد من الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للاستبانة، من خلال عرضها على لجنة المحكمين (٧ محكمين)، وقد تم حساب معامل الاتفاق بين المحكمين، وتم الإبقاء على العبارات التي نالت معامل اتفاق ٨٠% فأكثر، من حيث الحكم على مدى انتماء العبارة للمجال الذي تقيسه.

ثانياً: تم تعديل الصياغة لبعض العبارات لغوياً، وإضافة بعض العبارات، بناءً على ملاحظات السادة المحكمين، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٣٦) عبارة مقسمة على ثلاث محاور كما هو موضح في جدول (٣-٢).

ثالثاً: تم توزيع (٣٠) استبانة على عينة استطلاعية من أفراد مجتمع البحث بهدف التأكد من الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وثبات الأداة.

رابعاً: تم إدخال بيانات الاستبيانات المستردة من العينة الاستطلاعية إلى الحاسوب وباستخدام برنامج SPSS تم حساب معاملات الصدق والثبات، حيث تأكد الباحث من صدق وثبات الاستبانة.

خامساً: تم توزيع الاستبيانات على أفراد عينة البحث وكانت الاستبيانات السليمة والصالحة للتحليل (٨٦) استبانة بنسبة (٨٥.١٥%) من مجتمع البحث.

سادساً: تم إدخال بيانات الاستبيانات المستردة من عينة البحث إلى الحاسوب وباستخدام برنامج SPSS تم الحصول على نتائج البحث والإجابة على تساؤلاتها.

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

بالإضافة إلى ما سبق استخدامه لتقنين أداة البحث مثل معامل الارتباط لـ "بيرسون" (Person Product-moment correlation)، ومعامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)، فإنه تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفقاً للرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. والأساليب الإحصائية هي كما يلي:

١- التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحساب متوسطات الاستجابات ومقدار التباين فيها.

٢- اختبار T-Test لمجموعتين مستقلتين بهدف التعرف على الفروق في الاستجابات وفقاً للدورات التدريبية.

٣- تحليل البيانات احادي الاتجاه On Way ANOVA بهدف التعرف على الفروق في الاستجابات وفقاً لمتغير الخبرة.

نتائج البحث ومناقشتها

أولاً: اجابة السؤال الأول " ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينة جدة لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة على هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث، وذلك على جميع الاحتياجات في كل بعد من أبعاد البحث، ومن ثم ترتيب الاحتياجات لتلك المهارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي في كل بعد على حدة، وجاءت النتائج كما يلي:

البعد الأول : مرحلة صياغة الاستراتيجية:

تتضمن مرحلة صياغة الاستراتيجية مجموعة من المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى مديري المدارس لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، فهي تهتم ببناء رؤية المدرسة ورسالتها، و وضع أهدافها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ولتحديد قدر الاحتياج التدريبي لها من قبل المديرين، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجاباتهم على أجزاء البعد كما في الجداول التالية:

أ- بناء رؤية ورسالة المدرسة:

جدول (٤-١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث من المديرين على عبارات البعد الأول (مرحلة صياغة الاستراتيجية- بناء رؤية ورسالة المدرسة)

| م | المهارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مدى الاحتياج التدريبي | الترتيب |
|-----|---|-----------------|-------------------|-----------------------|---------|
| ٠.١ | الدراية بأسس ومعايير بناء رؤية ورسالة المدرسة. | ٣.٥٦ | ١.١٣٢ | كبيرة | ١ |
| ٠.٢ | القدرة على صياغة رؤية واضحة للمدرسة. | ٣.٤١ | ١.١٠٠ | كبيرة | ٥ |
| ٠.٣ | مهارات إدارة فريق التخطيط الاستراتيجي في المدرسة. | ٣.٤٤ | ١.٠٩١ | كبيرة | ٤ |
| ٠.٤ | وضع رسالة للمدرسة خاصة بها تميزها عن غيرها. | ٣.٤٥ | ٠.٩١٥ | كبيرة | ٣ |
| ٠.٥ | تحليل السياسة العامة للتعليم بالملكة العربية السعودية. | ٣.٣٩ | ٠.٨١٥ | متوسطة | ٦ |
| ٠.٦ | القدرة على تحليل اللائحة التنفيذية لمهام العاملين في مدارس التعليم العام. | ٣.٥٢ | ٠.٩٧٨ | كبيرة | ٢ |
| | بناء رؤية ورسالة المدرسة ككل | ٣.٤٦ | ٠.٧٩٥ | كبيرة | |

يتضح من الجدول السابق أن الاحتياج التدريبي لبناء رؤية ورسالة المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوي بجدة جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٩٥) مما يشير إلى قدر كبير من التوافق في استجابات أفراد العينة . وفي داخل هذا الجزء جاء الاحتياج لجميع المهارات بدرجة كبيرة ما عدا مهارة (تحليل السياسة العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية) والتي جاء الاحتياج لها بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣.٣٩) وانحراف معياري مقداره (٠.٨١٥).

ومن المهارات التي حصلت على احتياج تدريبي بدرجة كبيرة، جاءت المهارة (الدراسة بأسس ومعايير بناء رؤية ورسالة المدرسة) في الترتيب الأول فحصلت على متوسط حسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري مقداره (١.١٣٢)، يليها في الترتيب الثاني مهارة (القدرة على تحليل اللاتحة التنفيذية لمهام العاملين في مدارس التعليم العام) بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٧٨).

ب- وضع الأهداف الاستراتيجية:

جدول (٤-٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث من المديرين على عبارات البعد الأول (مرحلة صياغة الاستراتيجية- وضع الأهداف الاستراتيجية)

| م | المهارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مدى الاحتياج التدريبي | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------------------|---------|
| ٧ | صياغة أهداف محددة وواضحة للمدرسة. | ٣.٤٥ | ١.٠٨٠ | كبيرة | ٥ |
| ٨ | كيفية صياغة أهداف المدرسة في ضوء متطلبات البيئة الخارجية للمدرسة (الوزارة، أسرة الطالب،....). | ٣.٤٣ | ١.٠٩٠ | كبيرة | ٦ |
| ٩ | كيفية مراعاة أهداف المدرسة لإمكاناتها ومواردها (المالية، البشرية...). | ٣.٦٠ | ١.١٣٠ | كبيرة | ١ |
| ١٠ | صياغة أهداف تفصيلية واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف العامة. | ٣.٤٧ | ١.٠٣٧ | كبيرة | ٤ |
| ١١ | تحديد البدائل الاستراتيجية الأكثر ملائمة مع البيئة الداخلية والخارجية. | ٣.٥٠ | ٠.٩١٧ | كبيرة | ٣ |
| ١٢ | جعل الاستراتيجية تعكس التغيرات التي تحدث في المدرسة من حيث أهدافها أو الخدمات التي تقدمها أو رسالتها. | ٣.٥٥ | ٠.٩١٥ | كبيرة | ٢ |
| | وضع الأهداف الاستراتيجية ككل | ٣.٥٠ | ٠.٩٠٩ | كبيرة | |

يتضح من الجدول السابق أن الاحتياج التدريبي لوضع الأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوي بجدة جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٠) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٠٩) مما يشير إلى قدر من التوافق في استجابات أفراد العينة ، وفي داخل هذا الجزء جاء الاحتياج لجميع المهارات بدرجة كبيرة.

ومن المهارات التي حصلت على احتياج تدريبي بدرجة كبيرة، جاءت المهارة (كيفية مراعاة أهداف المدرسة لإمكاناتها ومواردها (المالية ' البشرية ...)) في الترتيب الأول فحصلت على متوسط حسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري مقداره (١.١٣٠)، يليها في الترتيب الثاني مهارة (جعل الاستراتيجية تعكس التغيرات التي تحدث في المدرسة من حيث أهدافها أو الخدمات التي تقدمها أو رسالتها) بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف معياري مقداره (٠.٩١٥)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (كيفية صياغة أهداف المدرسة في ضوء متطلبات البيئة الخارجية للمدرسة (الوزارة، اسرة الطالب،....)) بمتوسط حسابي (٣.٤٣) وانحراف معياري مقداره (١.٠٩٠).

ج- تحليل البيئة الخارجية:

جدول (٤-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث من المديرين على عبارات البعد الأول (مرحلة صياغة الاستراتيجية- تحليل البيئة الخارجية)

| م | المهارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مدى الاحتياج التدريبي | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|-----------------------|---------|
| ١٣ | تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفق طريقة SWOT Analysis. | ٣.٥٣ | ١.١٣٤ | كبيرة | ٢ |
| ١٤ | استخدام أساليب جمع البيانات من البيئة الخارجية المحيطة للمدرسة. | ٣.٣١ | ٠.٩٧٣ | متوسطة | ٥ |
| ١٥ | تحليل البيانات عن التغيرات في البيئة الخارجية لمعرفة تأثيرها على المدرسة. | ٣.٥٨ | ٠.٩٠٠ | كبيرة | ١ |
| ١٦ | تحديد الفرص المتاحة والتي تستلزم قرارات ملائمة لاستغلالها. | ٣.٤٥ | ١.٠٥٨ | كبيرة | ٤ |
| ١٧ | تحديد التهديدات التي تتدر بالخطر وتستلزم قرارات ملائمة لتجنبها | ٣.٤٦ | ١.٠٨١ | كبيرة | ٣ |
| | تحليل البيئة الخارجية ككل | ٣.٤٦ | ٠.٨٥٨ | كبيرة | |

يتضح من الجدول السابق أن الاحتياج التدريبي لتحليل البيئة الخارجية للمدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوي بجدة جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٥٨) مما يشير إلى قدر كبير من التوافق في استجابات أفراد العينة، وفي داخل هذا الجزء جاء الاحتياج لجميع المهارات بدرجة كبيرة ما عدا مهارة (استخدام أساليب جمع البيانات من البيئة الخارجية المحيطة للمدرسة) والتي جاء الاحتياج لها بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣.٣١) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٧٣).

ومن المهارات التي حصلت على احتياج تدريبي بدرجة كبيرة، جاءت المهارة (تحليل البيانات عن التغيرات في البيئة الخارجية لمعرفة تأثيرها على المدرسة) في الترتيب الأول فحصلت على متوسط حسابي (٣.٥٨) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٠٠)، يليها في الترتيب الثاني مهارة (تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفق طريقة (SWOT Analysis) بمتوسط حسابي (٣.٥٣) وانحراف معياري مقداره (١.١٣٤).

د- تحليل البيئة الداخلية:

جدول (٤-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث من المديرين على عبارات البعد الأول (مرحلة صياغة الاستراتيجية- تحليل البيئة الداخلية)

| م | المهارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مدى الاحتياج التدريبي | الترتيب |
|-----|--|-----------------|-------------------|-----------------------|---------|
| ٠١٨ | تحليل إمكانات المدرسة (المالية والبشرية) لتحديد الاستراتيجية الملائمة بناءً عليها. | ٣.٤٦ | ١.٤٦٥ | كبيرة | ٤ |
| ٠١٩ | تحديد نقاط الضعف التي تؤثر في تحقيق الأهداف المخطط لها وذلك لمعالجتها وتقليل أثرها على أداء المدرسة. | ٣.٥١ | ١.١٤٥ | كبيرة | ٢ |
| ٠٢٠ | تحديد نقاط القوة المتوافرة لدى المدرسة والتي تساعد على تحقيق الأهداف المخطط لها. | ٣.٥٥ | ١.٢٠٣ | كبيرة | ١ |
| ٠٢١ | دراسة الهيكل التنظيمي والتحقق من مدى ملاءمته لتطبيق استراتيجية المدرسة. | ٣.٤٥ | ١.٠٦٩ | كبيرة | ٥ |
| ٠٢٢ | دراسة الثقافة التنظيمية والتحقق من مدى ملاءمتها لتطبيق استراتيجية المدرسة. | ٣.٤٧ | ١.٠٣٧ | كبيرة | ٣ |
| | تحليل البيئة الداخلية ككل | ٣.٤٩ | ١.٠٣٢ | كبيرة | |
| | مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ككل | ٣.٤٨ | ٠.٨١٣ | كبيرة | |

يتضح من الجدول السابق أن الاحتياج التدريبي لتحليل البيئة الداخلية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوي بجدة جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وانحراف معياري مقداره (١.١٠٣٢) مما يشير إلى قدر من التباين في استجابات أفراد العينة، وفي داخل هذا الجزء جاء الاحتياج لجميع المهارات بدرجة كبيرة.

ومن المهارات التي حصلت على احتياج تدريبي بدرجة كبيرة، جاءت المهارة (تحديد نقاط القوة المتوافرة لدى المدرسة والتي تساعد على تحقيق الأهداف المخطط لها) في الترتيب الأول فحصلت على متوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف معياري مقداره (١.٢٠٣)، يليها في الترتيب الثاني مهارة (تحديد نقاط الضعف التي تؤثر في تحقيق الأهداف المخطط لها وذلك لمعالجتها وتقليل أثرها على أداء المدرسة) بمتوسط حسابي (٣.٥١) وانحراف معياري مقداره (١.١٤٥)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (دراسة الهيكل التنظيمي والتحقق من مدى ملاءمته لتطبيق استراتيجية المدرسة) بمتوسط حسابي (٣.٤٥) وانحراف معياري مقداره (١.٠٦٩) مما يشير إلى قدر من التباين في استجابات المديرين حول هذا الاحتياج.

ويتضح من الجداول السابقة أن الاحتياج التدريبي لمرحلة صياغة الاستراتيجية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوي بجدة جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٨) وبانحراف معياري مقداره (٠.٨١٣) مما يشير إلى قدر كبير من التوافق في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد، وفي داخل هذا البعد جاء الاحتياج لجميع الأجزاء بدرجة كبيرة، حيث جاء الجزء (وضع الأهداف الاستراتيجية) في الترتيب الأول فحصلت على متوسط حسابي (٣.٥٠)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٩٠٩)، وفي الترتيب الأخير جاء الجزئين (بناء رؤية ورسالة المدرسة، تحليل البيئة الخارجية) بمتوسط حسابي (٣.٤٦) وبانحراف معياري مقداره (٠.٧٩٥ - ٠.٨٥٨) على التوالي.

ويرى الباحث أن هذا الاحتياج يعكس الضعف الموجود لدى مديري المدارس في صياغة الاستراتيجية، والذي يعتقد أن سببه قلة الدورات التدريبية أو عدم فعاليتها، ويتفق هذا الاحتياج مع ما توصل إليه الهاشم (٢٠٠٦) بوجود جوانب ضعف في ممارسة بعض الأنشطة المتعلقة بصياغة الاستراتيجية.

البعد الثاني : مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

مرحلة تنفيذ الاستراتيجية هي المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الاستراتيجية، وهي بذلك تعد من المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى مديري المدارس لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، ولتحديد قدر الاحتياج التدريبي لها من قبل المديرين، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجاباتهم كما في الجدول التالي:

جدول (٤-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث من المديرين على عبارات البعد الثاني (مرحلة تنفيذ الاستراتيجية)

| م | المهارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مدى الاحتياج التدريبي | الترتيب |
|----|--|-----------------|-------------------|-----------------------|---------|
| ١. | كيفية التنسيق بين الخطط الاستراتيجية والخطط الفرعية. | ٣.٦٣ | ٠.٨٣٨ | كبيرة | ٣ |
| ٢. | تحديد البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية. | ٣.٥١ | ٠.٩٧٩ | كبيرة | ٦ |
| ٣. | تقدير الميزانيات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية. | ٣.٦٧ | ٠.٩٩٩ | كبيرة | ٢ |
| ٤. | تحديد مسؤولية الموظفين في المدرسة عند تنفيذ الاستراتيجية. | ٣.٥٠ | ١.١٥٥ | كبيرة | ٧ |
| ٥. | القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين للمهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الاستراتيجية. | ٣.٤٧ | ١.١٠٣ | كبيرة | ٨ |
| ٦. | القدرة على التدخل الاستراتيجي لتصحيح مسار خطة العمل بالمدرسة. | ٣.٥٥ | ٠.٨٨٩ | كبيرة | ٤ |
| ٧. | آليات اتخاذ القرار في بيئة من الغموض والتعقيد. | ٣.٦٨ | ١.٠٠٨ | كبيرة | ١ |
| ٨. | التنبؤ بالآزمات التي يمكن أن تواجه المدرسة. | ٣.٥٤ | ١.٠٥٨ | كبيرة | ٥ |
| | مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ككل | ٣.٥٧ | ٠.٨٤٢ | كبيرة | |

يتضح من الجدول السابق أن الاحتياج التدريبي لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوي بجدة جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي يبلغ (٣.٥٧) وبانحراف معياري مقداره (٠.٨٤٢) مما يشير إلى قدر من التجانس في استجابات المديرين حول هذا الاحتياج ، وفي داخل هذا البعد جاء الاحتياج لجميع المهارات بدرجة كبيرة.

ومن المهارات التي حصلت على احتياج تدريبي بدرجة كبيرة، جاءت المهارة (آليات اتخاذ القرار في بيئة من الغموض والتعقيد) في الترتيب الأول فحصلت على متوسط حسابي (٣.٦٨) وبانحراف معياري مقداره (١.٠٠٨)، يليها في الترتيب الثاني مهارة (تقدير الميزانيات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (٣.٦٧) وبانحراف معياري مقداره (٠.٩٩٩)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين للمهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (٣.٤٧) وبانحراف معياري مقداره (١.١٠٣).

ويرى الباحث أن الاحتياج إلى مهارات تنفيذ الاستراتيجية أتى نتيجة قلة الدورات التدريبية في هذا المجال أو عدم فعاليتها، أو لعدم وجود الخبرة والدراية في كيفية تنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة إلى عدم وجود جهة تدعم مديري المدارس بالرأي والمشورة أو وجود نموذج مقترح يمكن اتباعه لتنفيذ الاستراتيجية. ويعكس هذا الاحتياج الضعف الموجود لدى مديري المدارس حول تنفيذ الاستراتيجية وهو ما توصل إليه الهاشم (٢٠٠٦) بوجود جوانب ضعف في ممارسة بعض الأنشطة المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية، وكذلك ما توصل إليه دراسة شحادة (٢٠٠٨) بأن مرحلة تنفيذ الاستراتيجية هي الأقل ممارسة بين مراحل الادارة الاستراتيجية.

البعد الثالث : مرحلة تقويم الاستراتيجية:

تعد مرحلة تقويم الاستراتيجية الرحلة الأخيرة من مراحل الادارة الاستراتيجية، وهي مرحلة هامة يجب أن تتوفر لدى مديري المدارس لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، ولتحديد قدر الاحتياج التدريبي لها من قبل المديرين، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجاباتهم في الجدول التالي:

جدول (٤-٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث من المديرين
على عبارات البعد الثالث (مرحلة تقويم الاستراتيجية)

| م | المهارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مدى الاحتياج التدريبي | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|-----------------------|---------|
| ١ | جمع معلومات عن أداء المدرسة من خلال المستفيدين من خدماتها (الطلاب - المجتمع المحلي). | ٣.٤٣ | ١.١٣٢ | كبيرة | ٦ |
| ٢ | تحديد مستويات الأداء المستهدفة في ضوء الاستراتيجية المتبعة من قبل المدرسة. | ٣.٥٢ | ١.١٠٠ | كبيرة | ٥ |
| ٣ | وضع معايير واضحة لتقييم استراتيجية المدرسة. | ٣.٧٧ | ١.٠٩١ | كبيرة | ١ |
| ٤ | تقييم مدى انحراف الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف للخطة الاستراتيجية للمدرسة. | ٣.٦٩ | ٠.٩١٥ | كبيرة | ٢ |
| ٥ | اتخاذ الإجراء المناسب لتصحيح الانحراف في الأداء المستهدف. | ٣.٦٦ | ٠.٨١٥ | كبيرة | ٣ |
| ٦ | كيفية التحقق من مدى الاستفادة من الموارد المتاحة لتنفيذ الاستراتيجية. | ٣.٦١ | ١.٠٨٦ | كبيرة | ٤ |
| | مرحلة تقويم الاستراتيجية ككل | ٣.٦١ | ٠.٨٥٥ | كبيرة | |

يتضح من الجدول السابق أن الاحتياج التدريبي لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوي بجدة جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣.٦١) وبانحراف معياري مقداره (٠.٨٥٥) مما يشير إلى قدر من التجانس في استجابات أفراد العينة، وفي داخل هذا المجال جاء الاحتياج لجميع المهارات بدرجة كبيرة.

ومن المهارات التي حصلت على احتياج تدريبي بدرجة كبيرة، جاءت المهارة (وضع معايير واضحة لتقييم استراتيجية المدرسة) في الترتيب الأول فحصلت على متوسط حسابي بلغ (٣.٧٧) وبانحراف معياري مقداره (١.٠٩١)، يليها في الترتيب الثاني مهارة (تقييم مدى انحراف الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف للخطة الاستراتيجية للمدرسة) بمتوسط حسابي يبلغ (٣.٦٩) وبانحراف معياري مقداره (٠.٩١٥)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (جمع معلومات عن أداء المدرسة من خلال المستفيدين من خدماتها (الطلاب - المجتمع المحلي)....) بمتوسط حسابي (٣.٤٣) وبانحراف معياري مقداره (١.١٣٢).

ويرى الباحث أن الاحتياج لمرحلة تقويم الاستراتيجية نتيجة طبيعية بعد أن ظهر الاحتياج لمرحلة صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، والذي يأتي لعوامل عدة منها الدورات التدريبية والدعم وغياب النماذج. وهو ما دعى إليه الشبول (٢٠٠٥) بضرورة بناء أنموذج لتطوير الإدارة الاستراتيجية، وكذلك الشريف (٢٠١٠) الذي توصل لبناء نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.

جدول (٤-٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث من المديرين
على أبعاد البحث (مرحلة صياغة، تنفيذ، تقويم الاستراتيجية)

| م | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مدى الاحتياج التدريبي | الترتيب |
|----|---------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|---------|
| ٠١ | مرحلة صياغة الاستراتيجية. | ٣.٤٨ | ٠.٨١٣ | كبيرة | |
| ٠٢ | مرحلة تنفيذ الاستراتيجية. | ٣.٥٧ | ٠.٨٤٢ | كبيرة | |
| ٠٣ | مرحلة تقويم الاستراتيجية. | ٣.٦١ | ٠.٨٥٥ | كبيرة | |
| | الابعاد ككل | ٣.٥٥ | ٠.٧٨٢ | كبيرة | |

ويتضح من الجداول السابقة أن الاحتياج التدريبي لتطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوي بجدة جاء بدرجة كبير بمتوسط حسابي (٣.٥٥) و بانحراف معياري مقداره (٠.٧٨٢)، و جاء الاحتياج لجميع الأبعاد بدرجة كبيرة.

وجاء البعد (تقويم الاستراتيجية) في الترتيب الأول إذ حصل على متوسط حسابي بلغ (٣.٦١) و بانحراف معياري مقداره (٠.٨٥٨)، يليه في الترتيب الثاني البعد (تنفيذ الاستراتيجية) بمتوسط حسابي يبلغ (٣.٥٧) و بانحراف معياري مقداره (٠.٨٤٢)، وفي الترتيب الأخير جاء البعد (صياغة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (٣.٤٨) و بانحراف معياري مقداره (٠.٨١٣).

ومن خلال المقارنات السابقة نجد أن هذا البحث توصل إلى أن هناك احتياج تدريبي لتطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، وقد اتفقت العديد من الدراسات مع هذا البحث، فنجد أن الشبول (٢٠٠٥) توصل إلى وجود اختلاف في مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا وتفاوت في درجة ممارستها مما يعني أن هناك حاجة إلى تدريب، و الهاشم (٢٠٠٦) توصل إلى وجود جوانب ضعف في ممارسة بعض الأنشطة المتعلقة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية مما يعني أن هناك حاجة إلى تدريب أيضاً، وأما الهلالي ومصطفى (٢٠٠٨) فقد أوصت البحث بتوفير متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي المصري وهذا يؤكد الحاجة إلى التدريب على الادارة الاستراتيجية، في حين أن شحادة (٢٠٠٨) أوصى بتنظيم برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مستوى أداء مديري التربية والتعليم في ممارسة العمليات الاستراتيجية، ونجد أيضاً أن الشريف (٢٠١٠) أوصى بضرورة العمل على زيادة وضوح مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية وهذا يأتي بطرق عدة منها التدريب، وقد أوصت دراسة سندهام (٢٠٠٦) بضرورة بذل جهد أكبر لمعالجة نقص الكفاءة في الإدارة الاستراتيجية مما يؤكد الحاجة إلى تدريب على مهارات الإدارة الاستراتيجية.

ثانياً: اجابة السؤال الثاني " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة حول احتياجاتهم التدريبية لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الخبرة؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي One way ANOVA لكلاً من المتغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة)، ويوضح نتائج الجدول التالي:

جدول (٤-٨)

نتائج "تحليل التباين أحادي الاتجاه" لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات المديرين حول الاحتياجات التدريبية للإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| م | البعد | مصادر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|--|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| ١ | مرحلة صياغة الاستراتيجية | بين المجموعات | ٠.٣٤٩ | ٢ | ٠.١٧٥ | ٠.٢٥٩ | ٠.٧٧٢ |
| | | داخل المجموعات | ٥٥.٨٤٥ | ٨٣ | ٠.٦٧٣ | | |
| | | الكلية | ٥٦.١٩٤ | ٨٥ | | | |
| ٢ | مرحلة تنفيذ الاستراتيجية | بين المجموعات | ٠.٣٣٨ | ٢ | ٠.١٦٩ | ٠.٢٣٤ | ٠.٧٩٢ |
| | | داخل المجموعات | ٥٩.٩٢٤ | ٨٣ | ٠.٧٢٢ | | |
| | | الكلية | ٦٠.٢٦٢ | ٨٥ | | | |
| ٣ | مرحلة تقييم الاستراتيجية | بين المجموعات | ١.٠٦٨ | ٢ | ٠.٥٣٤ | ٠.٧٢٥ | ٠.٤٨٧ |
| | | داخل المجموعات | ٦١.٠٩١ | ٨٣ | ٠.٧٢٦ | | |
| | | الكلية | ٦٢.١٥٩ | ٨٥ | | | |
| | المجموع الكلي (مدى الاحتياجات التدريبية) | بين المجموعات | ٠.٣٧٥ | ٢ | ٠.١٨٨ | ٠.٣٢١ | ٠.٧٢٧ |
| | | داخل المجموعات | ٤٨.٥٤٦ | ٨٣ | ٠.٥٨٥ | | |
| | | الكلية | ٤٨.٩٢١ | ٨٥ | | | |

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة حول احتياجاتهم التدريبية لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويرى الباحث أن سبب عدم تأثير سنوات الخبرة على احتياج مديري المدارس لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية يعزى إلى أن موضوع الإدارة الاستراتيجية حديث نسبياً مما يلغي تأثير سنوات الخبرة على الاحتياج التدريبي، أو لقلة الدورات التدريبية وعدم فاعليتها.

وقد اتفق هذا البحث مع دراسات عديدة سابقة حول الاحتياجات التدريبية، إذ توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة مثل دراسة السهلاوي (٢٠٠١) والغامدي (٢٠٠٥) والجهني (٢٠٠٨) والديبان (٢٠٠٩) والتي تناولت الاحتياجات التدريبية لمهام الإدارة المدرسية بشكل عام، ودراسة بدر (٢٠٠٨) والذي تناول الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرس، بينما اختلف هذا البحث مع دراسة العمري (٢٠٠٨) الذي تناول الحاجات التدريبية الإدارية والفنية ويرى وفق دراسته بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتشكل هذه الدراسات التي اتفقت مع ما توصل إليه هذا البحث دعماً قوياً لنتائج البحث في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثاً: اجابة السؤال الثالث: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة حول احتياجاتهم التدريبية لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية؟"

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمتغير وذلك لأنه انقسمت عينة البحث من المديرين في هذا المتغير لقسمين فقط (نعم، لا)، ويوضح نتائجه الجدول التالي:

جدول (٤-٩)

نتائج تحليل اختبارات لعينتين مستقلتين "لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات المديرين حول الاحتياجات التدريبية للإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية"

| م | البعد | الحصول على دورات | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|--|------------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| ١ | مرحلة صياغة الاستراتيجية | نعم | ٦٦ | ٣.٤٠ | ٠.٨٦٣ | ٢.٢٣١- | ٠.٠٣٠ |
| | | لا | ٢٠ | ٣.٧٦ | ٠.٥٤٨ | | |
| ٢ | مرحلة تنفيذ الاستراتيجية | نعم | ٦٦ | ٣.٥ | ٠.٨٧٩ | ١.٢٩٩- | ٠.١٩٨ |
| | | لا | ٢٠ | ٣.٧٩ | ٠.٦٧٩ | | |
| ٣ | مرحلة تقييم الاستراتيجية | نعم | ٦٦ | ٣.٦٢ | ٠.٨٨٢ | ٠.١٠٨ | ٠.٩١٤ |
| | | لا | ٢٠ | ٣.٦٠ | ٠.٧٨٠ | | |
| | المجموع الكلي (مدى الاحتياج التدريبي للمهارات) | نعم | ٦٦ | ٣.٤٢ | ٠.٨٠٠ | ١.٣٩٥- | ٠.١٦٧ |
| | | لا | ٢٠ | ٣.٦٩ | ٠.٥٦٧ | | |

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لاستجابات مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة حول احتياجاتهم التدريبية لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية في بعد صياغة الاستراتيجية تعزى لمتغير الدورات التدريبية وهي لصالح الذين لم يحصلوا على دورات تدريبية، بينما بعدي تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لاستجابات مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة حول احتياجاتهم التدريبية لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الدورات التدريبية. وفي رأي الباحث أن احتياج الذين لم يحصلوا على دورات كان أعلى في بعد صياغة الاستراتيجية نتيجة وجود نماذج جاهزة يتبعها مدرء المدارس في صياغة خططهم وبالتالي ليس لديهم دراية بكيفية صياغة الخطة بشكل فعلي. أما البعد الثاني والثالث فهناك نماذج يتبعها مديري المدرس للقيام بالمهارات المطلوبة وبالتالي ليس هناك فرق بين من حصل على دورات أو لم يحصل.

وعلى مستوى المهارات ككل نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لاستجابات مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة حول احتياجاتهم التدريبية لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

ويرى الباحث أن سبب عدم وجود فروق لاستجابات مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة حول احتياجاتهم التدريبية لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الدورات التدريبية يعود إلى قلة الدورات التدريبية أو أنها شكلية وغير مؤثر مما يؤدي إلى عدم فعاليتها وتأثيرها في المتدربين.

وقد اتفق هذا البحث مع دراسات سابقة عديدة حول الاحتياجات التدريبية توصلت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية مثل دراسة الغامدي (٢٠٠٥) والجهني (٢٠٠٨) والتي تناولت الاحتياجات التدريبية لمهام الإدارة المدرسية بشكل عام، ودراسة بدر (٢٠٠٨) والذي تناول الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الابداع الإداري لتطوير العمل المدرس، بينما اختلف هذا البحث مع العمري (٢٠٠٨) الذي تناول الحاجات التدريبية الإدارية والفنية، والديبان (٢٠٠٩) الذي تناول الاحتياجات التدريبية لمهام الإدارة المدرسية بشكل عام والذين توصلوا وفق دراستيهما بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

وتشكل هذه الدراسات التي اتفقت مع ما توصل إليه هذا البحث دعماً قوياً لنتائج هذا البحث في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية. ويعزو الباحث الاختلاف مع دراسة العمري (٢٠٠٨) إلى اختلاف مجتمع البحث والذي تشكل من مديري جميع المراحل بينما اقتصر هذا البحث على مديري مدارس المرحلة الثانوية، أما الاختلاف مع الديبان (٢٠٠٩) فيعزى إلى اختلاف بيئة البحث والتي طبقت في مدينة مكة المكرمة بينما هذا البحث طبق في مدينة جدة.

ملخص النتائج والتوصيات

ملخص النتائج :

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

١. ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول :

استهدف هذا السؤال التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينة جدة لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظرهم ، وكانت أبرز الاحتياجات التي كشفت عنها البحث ما يلي:

- هناك احتياج تدريبي لتطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة.
- جاءت استجابة مديري المدارس لجميع المهارات بدرجة كبيرة ما عدا مهارتي (تحليل السياسة العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية، استخدام أساليب جمع البيانات من البيئة الخارجية المحيطة للمدرسة) كانت استجابتهم بدرجة متوسطة.
- جاءت استجابات مديري المدارس لأبعاد البحث مرتباً حسب الاحتياج التدريبي كما يلي:
جاء البعد (تقويم الاستراتيجية) في الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني البعد (تنفيذ الاستراتيجية)، وفي الترتيب الأخير جاء البعد (صياغة الاستراتيجية).
- هناك احتياج تدريبي لتطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة على جميع الأبعاد.
- أن المهارة (وضع معايير واضحة لتقييم استراتيجية المدرسة) حصلت على الاحتياج التدريبي الأعلى من بين جميع مهارات الاستبانة وفقاً لاستجابات مديري المدارس.
- أن المهارة (استخدام أساليب جمع البيانات من البيئة الخارجية المحيطة للمدرسة) حصلت على الاحتياج التدريبي الأدنى من بين جميع مهارات الاستبانة وفقاً لاستجابات مديري المدارس.
- في بعد مرحلة صياغة الاستراتيجية جاءت المهارة (كيفية مراعاة أهداف المدرسة لإمكاناتها ومواردها (المالية ' البشرية ...)) في الترتيب الأول، يليها في الترتيب الثاني مهارة (تحليل البيانات عن التغيرات في البيئة الخارجية لمعرفة تأثيرها على المدرسة).
- وجد أن الاحتياج لمهارة (كيفية مراعاة أهداف المدرسة لإمكاناتها ومواردها (المالية ' البشرية ...)) جاء بدرجة كبيرة.
- في بعد مرحلة تنفيذ الاستراتيجية جاءت المهارة (آليات اتخاذ القرار في بيئة من الغموض والتعقيد) في الترتيب الأول، يليها في الترتيب الثاني مهارة (تقدير الميزانيات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية).
- وجد أن الاحتياج لمهارة (آليات اتخاذ القرار في بيئة من الغموض والتعقيد) جاء بدرجة كبيرة.
- في بعد مرحلة تقويم الاستراتيجية جاءت المهارة (وضع معايير واضحة لتقييم استراتيجية المدرسة) في الترتيب الأول، يليها في الترتيب الثاني مهارة (تقييم مدى انحراف الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف للخطة الاستراتيجية للمدرسة).
- وجد أن الاحتياج لمهارة (وضع معايير واضحة لتقييم استراتيجية المدرسة) جاء بدرجة كبيرة.

٢. ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

استهدف السؤال الثاني التعرف على فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة حول احتياجاتهم التدريبية لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الخبرة وكانت أبرز النتائج على النحو التالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول درجة الحاجة للتدريب على أبعاد البحث صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقويم الاستراتيجية وفقاً لمتغير الخبرة.

٣. ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

ثانياً: لسؤال الثالث التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة حول احتياجاتهم التدريبية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية وكانت أبرز النتائج على النحو التالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول درجة الحاجة للتدريب على أبعاد البحث صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقويم الاستراتيجية، وفقاً لمتغير الدورات التدريبية.

توصيات البحث :

في ضوء أدبيات البحث ونتائجها الميدانية وخبرة الباحث بالميدان، يمكن وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يعتقد أنه يمكن من خلالها تطوير دور مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة حول احتياجاتهم التدريبية لتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية، على النحو التالي:

- تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينة جدة تغطي الاحتياجات التدريبية التي أظهرتها نتائج هذا البحث.
- ضرورة قيام مراكز التدريب التربوي بدراسة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بصفة دورية ومستمرة ومن ثم تصميم البرامج التدريبية التي تلبي هذه الاحتياجات.
- التأكيد على استخدام الأساليب العلمية المتنوعة في تحديد الاحتياجات التدريبية وهي: تحليل المنظمة، تحليل الوظيفة، تحليل الموظف.
- عقد الدورات التدريبية في مجال كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية للقائمين على التدريب.
- ثالثاً: بتطبيق الادارة الاستراتيجية في مدارس التعليم العام وخصوصا المرحلة الثانوية.
- تكوين فريق من الخبراء الإداريين لدعم مديري المدارس عند تطبيق الادارة الاستراتيجية.
- التأكيد على وضوح مراحل الادارة الاستراتيجي وهي: مرحلة صياغة الاستراتيجية، مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، مرحلة تقويم الاستراتيجية، لدى جميع مديري المدارس.
- الاطلاع على تجارب الدول الأخرى التي طبقت مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المدارس، وكيف يمكن الاستفادة منها.

الدراسات العلمية المقترحة:

نتيجة الخبرة والدراية التي تبلورت لدى الباحث على مدار إجراءات البحث وما عاينه من واقع التعليم ومشكلاته في مجال بحثه فإنه يقترح على الباحثين الذي يسعون للبحث في هذه الزاوية من الميدان العلمي والبحثي التربوي، الموضوعات والعناوين التالية:

- واقع الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في جميع المراحل أو مرحلة محددة.
- أثر البرامج التدريبية في تنمية متطلبات الادارة الاستراتيجية.
- تقويم الأساليب المستخدمة في الميدان لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.
- معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس.

المراجع

أولاً / المراجع العربية :

أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩م): مراحل العملية التدريبية "تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية"، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة.

أبو قحف، عبد السلام (١٩٩٧م): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية.

أبو ناعم، عبد الحميد (٢٠٠٣م): الإدارة الاستراتيجية : بناء منظمات المستقبل، الدار القديسية للطباعة والنشر، القاهرة.

بدر، أريج بنت سليمان محمد (٢٠٠٨م): الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

البراك، عبد الرحمن (١٩٩٦م): مدى الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام، جامعة الإسكندرية، مجلة كلية التجارة، مج (٣٣)، ع (١).

الجندي، عادل السيد (١٩٩٩م): التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ١٦-١٧، ص ٣٧-٧٥، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية.

حريم، أحمد بن عطا الله حمدان الجهني (٢٠٠٨م): واقع التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية (دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين ببنبع الصناعية)، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

جواد، شوقي (٢٠٠٠م): إدارة الاستراتيجية، دار ومكتبة الحامد، الأردن.

حجازي، وجدي حامد (٢٠١٠م): التدريب في القرن الادي والعشرين، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.

حريم، حسين (٢٠٠٣م): إدارة المنظمات : منظور كلى، دار الحامد، الأردن.

الحسيني، فلاح حسن (٢٠٠٠م): الإدارة الاستراتيجية مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.

الخزامي، عبد الحكم أحمد (٢٠٠٠م): التخطيط الاستراتيجي: الفكرة، الخبرة، مكتبة ابن سينا،

خطاب، عايدة (٢٠٠١م): مقدمة في الإدارة الاستراتيجية، الجامعة العمالية، القاهرة.

الخطيب، رداح (١٩٩٥م): تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة كلية التربية بأسبوط، ع (١١)، مج (٢).

- الخطيب، رداح والخطيب، أحمد (٢٠٠٦م): التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- خليل، نبيل محمد مرسي والعمرى، هاني عبدالرحمن (٢٠١٠): الإدارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية، مكتبة الشقري، الرياض.
- الديان، عبد العزيز بن محمد الديان (٢٠٠٩): الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية، مجلة رسالة الخليج العربي، عدد (١١١).
- الدوري ، زكريا (٢٠٠٥م): الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، الأردن.
- السالم، مؤيد (٢٠٠٠م): نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم، دار وائل، عمان.
- السنبلي، عبدالعزيز عبدالله (١٩٩٨): نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، دار الخريجي، الرياض.
- السهلاوي، عبد الله عبد العزيز (٢٠٠١): الحاجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بالإحساء، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (١٣)، ص ص ٢٤١-٢٧٨.
- الشامي، رفعت عبدالحميد (١٤٢٧هـ): موسوعة العلم والفن في التعليم والتدريب، دار قرطبة، الرياض.
- الشبول، منذر قاسم محمد (٢٠٠٥): واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- شحادة، حاتم عبدالله (٢٠٠٨): واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشريف، طلال بن عبدالله حسين (٢٠١٠): أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة هـ - خلال الفترة من عام ١٤٢٣-١٤٣٠هـ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الصيرفي، محمد عبدالفتاح (١٤٢٩هـ): التدريب الإداري، دار المناهج، الأردن.
- الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٧) التدريب مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (٢٠٠٩م): الإدارة الاستراتيجية المفهوم-الاهمية-التحديات، عالم الكتب الحديث، عمان.

- العارف، نادية (٢٠٠١م): الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- العرفج، عبد المحسن (٢٠٠٥): التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية من منظور استراتيجي، بحث مقدم إلى المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي بعنوان: تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ص ص: ٢٣٣-٢٥٣.
- العزاوي، نجم (٢٠٠٩م): جودة التدريب الإداري، دار اليازوري، عمان.
- عساف، محمود عبدالمجيد (٢٠٠٥): واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عليوة، سيد (د.ت): دورة إعداد الخطط الاستراتيجية، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة.
- العمرى، ذياب بن عبدالرحمن بن سعيد العمري (٢٠٠٨): الحاجات التدريبية الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم العام في ظل الاتجاهات المعاصرة (دراسة ميدانية بمحافظة جدة) ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الغالبى، طاهر محسن منصور و إدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٧): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل ، عمان.
- الغامدي، رحمة محمد (٢٠٠٥): الاحتياجات التدريبية لمديرات ووكيلات مدارس التعليم العام الحكومى بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الباحة من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- الغيث، العنود محمد (٢٠١١): الاحتياجات التدريبية لمهام الإدارة المدرسية لدى مديرات الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض ، مجلة التربية المعاصرة ، مج (٤) ، ع (١٠).
- الفرا، ماجد محمد (٢٠٠٣م): آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني، دراسة حالة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد ١١ ، العدد ٢، القاهرة.
- القطامين، أحمد (٢٠٠٢م): الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي، الأردن.
- المرسى، جمال الدين محمد وأبو بكر، مصطفى محمود ووجبة، طارق رشدي (٢٠٠٧): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- المركز العربي للتدريب التربوي بدول الخليج (٢٠٠٨ م): دليل التدريب التربوي، قطر.
- معمار، كمال خالد (٢٠١٠): التدريب الاسس والمبادئ، دبيونو للطباعة، عمان.

- المغربي، عبد الحميد (١٩٩٩م): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- المومني، واصل جميل (٢٠٠٨): الإدارة المدرسية الفعالة "موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس"، دار الحامد للنشر، عمان.
- الهاشم، ليلي بنت سعد (٢٠٠٦): واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الهاللي، الهاللي الشرييني ومصطفى، عبدالعظيم السعيد، (٢٠٠٨): مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد ١١.
- وهبه، هاني عبدالكريم: (2008): واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ياسين، سعد غالب (١٩٩٨م): الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان.
- الياور، عفاف صالح (١٤٢٦هـ): التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصر، دار الفكر.
- يونس، طارق (٢٠٠٢م) أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المتنبى، الأردن.

ثانياً / المراجع الأجنبية :

- Karstanje, Peter; Webber, Charles F. (2008), Programs for School Principal. Preparation in East Europe, Journal of Educational Administration, Vol.46, No.6, pp:739-751.
- Seibert, Michael jerrel,(2004): The identification of strategic management counseling competencies essential for the Small Business and echnology Development Center, SBTDC, north Carolina state university, United States of America.
- Steadham, Kyle Stevan,(2006):Strategic Management Competencies Among Chief Human Resource Of Facers In Texas Public Community Colleges, Ed.D., TEXAS A&M UNIVERSITY – COMMERCE, United States of America.
- Webster, Vicki Michelle Nash (2010). An Examination of the Characteristics, Duties, and Training Needs of District Level Technology Coordinators in Mississippi School Districts, Ph.D. Dissertation, Mississippi State University, United States of America.