

التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد

م.د. عباس ناهي كعيد

جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد - إدارة اعمال

المخلص:

يشغل التعليم مكانا بارزا في حياه المجتمعات ، فهو يمثل الارضية المهمة لصنع الاجيال المتعلمة والمتحصنة بالعلوم والتكنولوجيا والآداب والفنون التي تساهم في بناء المجتمع وفق مقاسات بناء الحضارة الانسانية وفي الوقت الراهن اصبحت الدول تقاس بالتقدم العلمي وبما تمتلكه من مدارس وصروح علمية وثقافية وبما ان المدرسة تشكل الجزء الاكثر اهمية في العملية التربوية ، وقد رمت الدراسة الى :

١ . التعرف على التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد.

٢ . هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المديرين والمديرات في استجاباتهم على مقياس التخطيط الاستراتيجي .

ويمكن ان تتجلى اهمية البحث الحالي بما يأتي:

١ . اهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي لكونه من الموضوعات التي تؤثر في فاعلية المدرسة كمؤسسة تربوية تعليمية مما يؤثر بدوره في كفاءة مديري المدارس .

٢ . من المؤمل ان يزود هذا البحث مديري المدارس في محافظة بغداد بالتغذية الراجعة التي تمكنهم من التعرف على جوانب القوة والضعف في ادارتهم للتخطيط الاستراتيجي، اما منهجية البحث تم اعتماد المنهج الوصفي لكونه يتناسب مع البحث الحالي فهو يهدف الى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها اما اداة البحث تم استخدام (الاستبانة) كأداة للبحث الحالي وقد تم استخدام الحقيبة الاحصائية (SPSS) وقد استخدم الوسائل الاحصائية التالية : النسبة المئوية لإيجاد الصدق الظاهري ومعامل ارتباط بيرسن لإيجاد هدف البحث ، واطهرت نتائج الدراسة ان لدى مديري المدارس في محافظة بغداد امكانية وفهما واضحا وقناعة بالتخطيط الاستراتيجي وانها تسعى للعمل به في مدارسهم .

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، مديرو المدارس المتوسطة .

**Strategic planning at the intermediate schools headmasters’
In Baghdad’s province.**

Dr. Abbas Nahi kaeid

**University of Baghdad / College of Management and Economics –
Business Administration**

Abstract:

Education occupies a prominent place in the modern communities. It represents the foundation of the last generations of educated and fixed in science, technology. Literature and the arts contribute to building a society conferring to the construction of human civilization formed . Currently, the achievements in scientific progress and the holding of schools and scientific and cultural edifices since the school is the most important part of the education and scientific phase.

The study reveals that there is a significant difference between female managers’ and their response on scale strategic planning relationship. The research adopts the descriptive approach since it is suitable for providing facts and date about the providing facts and date about the problem under discussion and to explain and identify its implications. Also the research use the questionnaire as a research method- spss is used. To achieve its aims, the following statistical methods are used: The percentage of external truth has a correlation with coefficient person.

Finally, the finding of the research is shown that the schools heads’ in Baghdad have the ability to understanding accurately the strategic planning.

Keywords: Strategic planning, intermediate schools headmasters’.

مشكلة البحث:

يشغل التعليم مكاناً بارزاً في حياة المجتمعات، فهو يمثل الأرضية المهمة لصنع الأجيال المتعلمة والمتحصنة بالعلوم والتكنولوجيا والآداب والفنون والتي تساهم في بناء المجتمع وفق مقاسات بناء الحضارة الإنسانية وفي الوقت الراهن أصبحت الدول تقاس بالتقدم العلمي وبما تملكه من مدارس وصرح علمية وثقافية وبما أن المدرسة تشكل الجزء الأكثر أهمية في العملية التربوية.

إن إدارة المدرسة تختلف عن الإدارة في المؤسسات الأخرى بوصفها مركزاً لبناء الإنسان ومساعدة المجتمع في مواكبة المجتمعات المتطورة حضارياً للحاق بالتقدم العلمي المتسارع والثورة العلمية وذلك لأن المدرسة ذات أبعاد اجتماعية واقتصادية وسياسية لا بد أن تتبوء مكانه متميزة بين كل النشاطات الجارية في المجتمع بوصفه قطاعاً مهماً في الدولة فهو يؤثر ويتأثر بالعوامل التي حددت مسارات التوجيه والتقييم للمجتمع. (الشادي، ١٩٩٤: ٢٦)، إذ أصبح العصر الحالي هو عصر التغيرات عصر ملئ بالتقلبات فالتغير هو سمة هذا العصر، والتغير يفرض علينا تحديات تحمل في طياتها العديد من المشكلات والقوي المعوقة وكذلك الفرص والقوي الدافعة، وأضحى التعليم واحداً من أهم وسائل مواجهة مشكلات تغيرات وتحديات المستقبل فأصبحت عملية تطويره بكل مراحلها قضية كبرى يجب أن تولي اهتماماً متزايداً حيث يعتبر التعليم بكافة مراحلها من الابتدائية إلى المتوسطة حتى الثانوية تعتبر مراحل مهمة حيث تضع الطالب بداية التقدم العلمي إلى حين وصوله إلى الجامعة.

لذلك أصبح من الضروري تطوير منظومة المدارس لمواجهة التحديات والتغيرات الخارجية والداخلية وتفعيل أسلوب وديناميكية الإدارة المدرسية بما يضمن استجابتها لمعطيات الواقع وقدرتها على مواجهة تحديات المستقبل (بدران والدهشان ، ٢٠٠١: ٣٦)، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من الإجراءات الهامة في حياة الدول والمؤسسات على حد سواء، فالتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط العادي كونه يقوم على أركان وأهداف وخطط وثوابت وقناعات طويلة المدى توصل لأهداف بعيدة المدى. (النجار، ٢٠٠٥: ٧٨)، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل الأجل إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات وهذه التهديدات التي تواجه المؤسسة التعليمية

وتكمن مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما هو التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد.

أهمية البحث:

تشغل الإدارة في المجتمعات الحديثة عامة مكانة مهمة ومرموقة وتزداد هذه الأهمية بازدياد ميادين النشاطات البشرية وتنوعها ، فالإدارة في المنظور الحديث هي وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها الى حد كبير على روح التعاون والمشاركة في المؤسسة وعلى قدرة الإداري في توظيف الطاقات والقدرات بشكل يضمن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج بأقل جهد وكلفة ومن هنا جاءت أهمية الإدارة في كل قطاع من القطاعات الحياة الاقتصادية والسياسية والترفيهية والاجتماعية والفكرية. (مصلح ، ٢٠١٠ : ٤)

ولكي يصبح هذا التعليم ركيزة أساسية من ركائز النظام التعليمي، فلا بد أن يستند إلى عملية قائمة على التفكير والتخطيط والإبداع فارتباط التعليم وخصوصا المدرسة بالتخطيط الذي هو جزء من العملية الإدارية المبنية على التخطيط الاستراتيجي له دلالة قاطعة على الاهتمام به والعمل على تطويره. (العقيلي، ٢٠٠١: ٥٦)

ومع تطور التعليم ودخوله مرحلة مهمة في بناء المجتمعات الإنسانية وتأثره بالتطور التكنولوجي الهائل والمتسارع ومع بروز تأثير العولمة عليه، أصبح لزاماً مواكبة هذا التعليم للمسيرة العلمية والتقنية والمهنية في العراق.

إن توفر الفهم السليم والواضح لأهمية التخطيط الاستراتيجي من صانعي القرار في المؤسسات التعليمية ، أصبح ضرورة لنجاح العملية الإدارية لأي عمل أو نشاط أو مهارة، حتى تبقى هذه المؤسسات صامدة أمام تيارات التغيير والتطوير بأسلوب علمي سليم لممارسة العمليات الإدارية المختلفة كما خطط لها من قبل.

لذلك يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة لا بد من القيام بها والعمل ضمن نطاقها في مؤسسات التربية ويمكن تحديد أهمية البحث الحالي بما يأتي :

- أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي لكونه من الموضوعات التي تؤثر على فاعلية المدرسة كمؤسسة تربوية تعليمية مما يؤثر بدوره على كفاءة مديري المدارس.
- من المؤمل ان يزود هذا البحث مديري المدارس في محافظة بغداد بالتغذية الراجعة التي تمكنهم من التعرف على جوانب القوة والضعف في ادارتهم للتخطيط الاستراتيجي.

أهداف البحث : يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

١. التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد د .
٢. هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المديرين والمديرات في استجاباتهم على مقياس البحث .

حدود البحث: يتحدد البحث الحالي بدراسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد للعام (٢٠١٥/٢٠١٦)

تحديد المصطلحات:

أ- التخطيط الاستراتيجي:

١. تعريف (اللوزي، ٢٠٠٠): عملية متابعة تنفيذ الاستراتيجية لتحقيق هدف عام ضمن إطار زمني محدد وباستخدام المصادر المتوفرة. (اللوزي،: ٢٠٠٠ :٨١)
٢. تعريف (عدون ، ٢٠٠١) : عملية مستمرة لصنع اقرارات، وتنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات وتنظيم الجهود لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية الراجعة للمؤسسة. (عدون ، ٢٠٠١: ٥٥)
٣. تعريف (النجار ، ٢٠٠٥): هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو استراتيجيات عامة تغطي دورة حياة المنظمة في ثلاث مراحل رئيسية هي النمو والاستقرار والانكماش كما تغطي أيضا وظائف المؤسسة وهي إدارة التسويق والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج والعمليات، وإدارة البحوث والتطوير. (النجار ، ٢٠٠٥: ٧٩)
٤. التعريف النظري : تبني الباحث تعريف (اللوزي ، ٢٠٠٠) تعريفاً للبحث.
- ٥- تعرف (الدوري ، ٢٠٠٠): الاستراتيجيات والخطط والأساليب التي تتبعها المؤسسات وأدارتها لمواجهة الحالات غير الاعتيادية والتي تهدد أهداف المؤسسة وأنشطتها (الدوري، ٢٠٠٠: ١٠٦).

الفصل الثاني/ الخلفية النظرية:

أولاً/ مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من الإجراءات المهمة في المؤسسات على حد سواء، فالتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط العادي كونه يقوم على أركان وأهداف وخطط وثوابت وقناعات طويلة المدى توصل لأهداف بعيدة المدى وفي هذا المطلب سنتناول بإيجاز مفهوم التخطيط الاستراتيجي؛ إذ يشير (الوليد ، ٢٠٠٩) بأنه خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوباً مساراً لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة وتشكل هذه الخطة الاستراتيجية منهاج تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم . (الوليد ، ٢٠٠٩ : ٥٦). بينما يرى (أبو صالح ، ٢٠٠٥)، هو العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي، ومن ثم أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ووضعه موضع التنفيذ. (أبو صالح ، ٢٠٠٩ : ١٠٥)

ويقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام للمعلومات، وصنع القرارات وتحديد الاستراتيجية الملائمة على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة والهدف ببساطة هو استكشاف الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف وخلق الفرص وتوظيف نقاط قوة المؤسسة وأولها الموارد البشرية في اكتشاف الفرص أو خلق أو اقتناص هذه الفرص والبناء عليها وذلك بتقديم أو تطوير منتج أو أكثر بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء في عالم سريع التغير. (أبو نصر ، ٢٠٠٩ : ٢٠٦)

ويمكن القول: إن التخطيط الاستراتيجي خطة طويلة الأجل يحدد فيها رسالة المؤسسة والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة التعليمية.

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص متعددة يمكن إجمالها بالآتي:

١. الآثار الطويلة الأجل : يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

٢. المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

٣. المرونة : يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ. (سعيد، ٢٠٠٥: ٥١)

٤. حشد الطاقات الكامنة والموارد : يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

٥. المستقبلية : ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لغرض معرفة واقع المؤسسة إلا انه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

٦. ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها. (حمدان، ٢٠٠٧: ٧٣) خطوات التخطيط الاستراتيجي

ويمكن تحديد خطوات التخطيط الاستراتيجي بالآتي:

١. تحديد وتعريف الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة.

٢. التحليل الاستراتيجي للبيئة وتقييم الموقف البيئي.

٣. صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

٤. وضع الخطة التشغيلية وتحديد المبادرات وبرامج العمل للمؤسسة.

٥. نشر وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

٦. تحديد مستهدفات الأداء.

٧. الرقابة وتقييم النتائج . (أحمد، ٢٠٠٩: ٢٨)

مسوغات التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تلخيص مبررات التخطيط الاستراتيجي في النقاط الآتية :

١. اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة وسببها الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة في الأهداف الموضوعة .

٢. تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة: فعندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيرًا عن التوقعات، أو عن تلك العائدة للمؤسسات المنافسة، ويحدث ذلك عندما تختلف المؤشرات الأدائية بصورة ملفتة للنظر عن مثيلاتها عند المؤسسات المنافسة ، وهنا ينظر إلى رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وخطتها وسياساتها بحثًا عن السبب . فهل كانت الأهداف تعكس طموحات أكبر من إمكانيات المؤسسة، وهل كانت الخطط والسياسات غير مناسبة، هل ارتكبت أخطاء في عملية التنفيذ. ذلك مما يطرح عملية التخطيط من جديد.

٣. تولي مدير عام جديد للمؤسسة: إن تمتع المدير العام الجديد بسلطات ومسؤوليات واسعة تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي للوجهة التي يراها أكثر صلاحية لإنجاز أهداف مؤسسته، فيلجأ إلى تغيير الوجهة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال البدء بتغيير رسالتها أو الأهداف الاستراتيجية القائمة أو الخطط والسياسات المتبعة) . (القطامين، ٩٣: ١٩٩٦)

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الفوائد والتي من أهمها:

١. توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة.
٢. تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى التمييز وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد .
٣. جعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعيًا بظروف البيئة سواء الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وتغييراتها.
٤. تنمية عادات التفكير في المستقبل، مما يوفر للمؤسسة إمكانية أفضل لرؤية المستقبل من خلال تحديد نقاط القوة وضعف المؤسسة.

٥. توفير فرصة مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط، وهذا له أثر على تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير .

٦. يساعد في توفير كم كبير من المعلومات من خلال تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة، بالإضافة إلى تحديد توجهات المؤسسة في المستقبل ..إلى أين تتجه؟

أ . تسهيل عملية التخطيط ووضع الجداول الزمنية لها ومراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خط السلطة للتأكد من صدقها وعدم التعارض بينها.

ب . دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها وتشخيص أثارها الحالية والمحتملة على المنظمة والربط بين أهداف المنظمة وإمكاناتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث أن كثير ما تنقص المديرين المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات.

ج. تحديد المشكلات الاستراتيجية ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها.

د . تقديم المشورة للمديرين على طول خط السلطة أثناء عملية التخطيط وذلك بتفسير التنبؤات والفروض والبدائل المختلفة. (العزاوي ، ٢٠٠٦: ٢٥)

الفصل الثالث/ إجراءات البحث:

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات المنهجية المتبعة في إجراء البحث وذلك بتحديد منهج البحث المستخدم للحصول على البيانات والمعلومات ، ووصف مجتمع البحث وعينته وكيفية اختيارها ، والأداة المستخدمة وخطوات بنائها، وكيفية التحقق من صدقها وثباتها وبيان إجراءات تطبيقها والوسائل الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات .

أولاً/ منهج البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتناسب مع البحث الحالي ،فهو يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها.

ثانياً/ مجتمع البحث وعينته:

المجتمع: هو مجموعة كاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراسةها. (بسيوني، ٢٠٠٩: ٣٧٩) ، يتحدد مجتمع البحث الحالي بمديري المدارس المتوسطة في

محافظة بغداد للعام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦ والبالغ عددهم (٩٨) بواقع (٥٨) مدير مدرسة و(٤٠) مديرة مدرسة، وقد اشتمل البحث الحالي على المجتمع بأكمله كعينة نظرا لصغر حجم المجتمع .

ثالثاً/ أداة البحث:

تتوقف دقة معلومات البحث وصلاحيتها وإمكانية الاعتماد على نتائجها على الأداة المستخدمة في جمع البيانات، وقد تم استخدام (الاستبانة) كأداة للبحث الحالي. إذ تعد الاستبانة الوسيلة الميسرة لتعريض المستجيبين لمثيرات مختارة ومرتبطة بعناية بقصد جمع البيانات. (فان دالين، ١٩٨٤ : ٣٩٥) وقد تم بناؤهما وفقاً للخطوات الآتية:

أ- الاطلاع على الأدب الإداري المتعلق بموضوع البحث فضلا عن الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث

ب - تم استخدام مقياس ليكرت (Likkert) خماسي الدرجة (Five point Scale) في تحديد بدائل الإجابة لكل فقرة والبدايل هي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) و تحددت أوزان البدائل بالدرجات (١،٢،٣،٤،٥) .

د- بعد تحليل اجابات المحكمين و اجراء التعديلات اللازمة اصبحت الأدوات مكونة من (٢٠) فقرة لكل.

صدق الأداة (Validity):

يعد الصدق من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في الأدوات والمقاييس التربوية والنفسية ، لكونه يتعلق بالهدف الذي بنيت الأداة من أجله ، ويقصد بصدق الأداة شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح مفرداتها و فقراتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها . (عبيدات و آخرون، ٢٠٠١ : ١٧٩)

ولغرض التحقق من صدق الأداة الحالية تم اعتماد

الصدق الظاهري:

تم اعتماد الصدق الظاهري للتأكد من صدق الأداة الحالية ويقصد به البحث عما يبدو ان الأداة تقيسه وهو المظهر العام للأداة او الصورة الخارجية لها من حيث نوع الفقرات و كيفية صياغتها و مدى وضوحها. (داوود وانور، ١٩٩٠ : ١٤٧)

ولغرض الحصول على هذا النوع من الصدق يتم عرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين لمدى تنفيذ فقرات الاداة للصفة المراد قياسها. (عودة، ٢٠٠٠، : ٢٤٨).

لذلك تم عرض الأداة المكونة من (٢٠) فقرة على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في الإدارة التربوية و الإدارة والقياس والتقويم والبالغ عددهم (٨)* محكمين ، لإبداء آرائهم و ملاحظاتهم حول مناسبة فقراتها للهدف الذي أعدت من اجله ومدى وضوح صياغتها اللغوية واقتراح التعديلات التي يرونها مناسبة أما بالحذف أو التعديل بالإضافة ، وقد تم الاعتماد على النسبة المئوية (٨٠%) فأكثر من موافقة المحكمين للدلالة على صدق الفقرات و الإبقاء عليها ، وفي ضوء ذلك عدت جميع الفقرات الاستبانة صالحة للغرض الذي أعدت من اجله بعد الأخذ بمجمل آراء المحكمين .

* أسماء المحكمين

ت	اللقب العلمي	الاسم الثلاثي	التخصص	مكان العمل
١	أ.د.	محمد أنور محمود	القياس والتقويم	كلية التربية / ابن رشد / جامعة بغداد
٢	أ.م.د.	حيدر علي حيدر	إدارة تربوية	كلية التربية / الجامعة المستنصرية
٣	أ.م.د.	سامي عبد الفتاح	إدارة تربوية	كلية التربية / ابن رشد / جامعة بغداد
٤	أ.م.د.	كريم ناصر علي	إدارة تربوية	كلية التربية الاساسية / الجامعة المستنصرية
٥	أ.م.د.	منتهى جاسم عبد	إدارة تربوية	كلية التربية / ابن رشد / جامعة بغداد
٦	أ.م.د.	بلسم احمد علي	إدارة تربوية	كلية التربية / ابن رشد / جامعة بغداد
٧	أ.م.د.	وجدان عبد الأمير	علم النفس التربوي	كلية التربية الاساسية / الجامعة المستنصرية
٨	أ.م.د.	خالد جمال جاسم	القياس والتقويم	كلية التربية / ابن رشد / جامعة بغداد

ثبات الاداة:

يعد الثبات الخاصية الثانية التي يجب أن تتصف بها الأداة بعد الصدق لكونه أحد المؤشرات الخاصة بالتحقق من دقة الفقرات فيما يجب قياسه وكما يجب. ويقصد بالثبات درجة التوافق أو التجانس بين قياسين لشيء واحد أي إن درجات الأفراد تكون متشابهة تحت نفس ظروف القياس

(أرفن ووليم، ٢٠٠٣، : ٣٣٥). وللحصول على الثبات للأداتي الحالية بطريقتين هما :

١. طريقة إعادة الاختبار:

تعد هذه الطريقة إحدى طرق التحقق من الثبات التي تستخدم بصورة كبيرة في البحوث التربوية والنفسية والتي تعني أن الأداة تعطي نفس النتائج أو قريباً منها إذا ما أعيد تطبيقه على نفس العينة وبنفس الظروف . (الجابري، ٢٠١١، : ٢٢٤)

وقد تم حساب الثبات بهذه الطريقة وقد تم اختيار (٣٠) مدير مدرسة بصورة عشوائية من مجتمع البحث ،وبعد مرور أسبوعين تم إعادة تطبيق الأدوات مرة أخرى على نفس العينة وبعد انتهاء التطبيق الثاني تم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين وقد بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٠.٨٧) للاستبانة التخطيط الاستراتيجي.

٢. معادلة ألفا كرونباخ:

تعد هذه الطريقة احدى طرق قياس الاتساق الداخلي للأداة ويطلق عليها معادلة ألفا كرونباخ أو معامل كرونباخ وتستخدم في إيجاد معامل الثبات. (ملحم ،٢٠٠٠: ٢٤٠)

وقد بلغ معامل الثبات للأداة بهذه الطريقة (٠.٨٩) للاستبانة التخطيط الاستراتيجي و الجدول (٧) يوضح ذلك .

جدول (٢)

معامل الثبات للأداة بطريقتي اعادة الاختبار و الفا كرونباخ

معامل الثبات بطريقة		أداتي البحث
ألفا كرونباخ	اعادة الإختبار	
٠.٨٧	٠.٨٩	التخطيط الاستراتيجي

العينة الاستطلاعية:

لغرض التحقق من وضوح الفقرات ومدى وضوح التعليمات وكيفية اختيار بدائل الإجابة والكشف عن الفقرات الغامضة وغير الواضحة لغرض تعديلها و اعادة صياغتها ولحساب الوقت المستغرق للإجابة على فقرات الأداة تم الاستعانة بعينة استطلاعية مكونة من (١٠) مدرء مدارس من مجتمع البحث وطلب من قراءة التعليمات وفقرات الأداة بدقة ثم الاجابة عليها، وقد تبين من خلال الاجابات ان الاداة واضحة ومعبرة عن الغرض الذي وضعت لأجله وان الوقت المستغرق في الإجابة على الاداة يتراوح ما بين (٢٥-٣٠) دقيقة.

تطبيق الأداة بصورتها النهائية: بعد ان تم التحقق من صدق الأداة وثباتها ، تم تطبيقها على افراد عينة البحث البالغ عددهم (٩٨) مدير مدارس.

الوسائل الإحصائية:

تم استخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS) وتم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

١. النسبة المئوية: لإيجاد الصدق الظاهري

٢. معامل ارتباط بيرسون : لإيجاد هدف العلاقة

٣. الاختبار التائي لعينة واحدة : لإيجاد هدف البحث

الفصل الرابع/ نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

يشمل الفصل الرابع عرض نتائج البحث الحالي ومناقشتها على وفق أهدافه وعلى النحو الآتي:

الهدف الأول: للتعرف على (التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد) تم تحليل استجابات العينة على الاستبانة، وجميع البيانات الخاصة بها ومعالجتها عن طريق الاستعانة بالحقيبة الإحصائية (SPSS)، وللتحقق من الهدف الأول تم استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة لمقارنة الوسط الحسابي للعينة مع الوسط الفرضي، وكما موضح في الفرضيات الآتية:-

الفرضية الصفرية الاولى: لا توجد فروق دالة احصائياً بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي للاستبانة التخطيطي الاستراتيجي لمديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد.

ومن خلال النتائج تبين إن القيمة التائية المحسوبة (٤,٩٨) اكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بدرجة حرية (٩٧)، اي إن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطين ولصالح متوسط العينة البالغ (٧٥,٨٨٦٧) لأنه اكبر من الوسط الفرضي (٦٠) أي إن مستوى التخطيط الاستراتيجي أعلى من المتوسط الفرضي، ويتضح من هذا ان مدرء المدارس في محافظة بغداد لديهم تخطيط استراتيجي في عملهم، أذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة والجدول (٣) يوضح ذلك.

الجدول (٣)

الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس التخطيط الاستراتيجي

مستوى الدلالة	القيمة التائية		درجة الحرية	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	الجدولية	المحسوبة				
٠,٠٥	١,٩٦	٤,٩٨٢	٩٧	٦٠	١٩,٩٥١٤٧	٧٥,٨٨٦٧

ومن خلال النتائج تبين إن القيمة التائية المحسوبة (٤,٩٨) اكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بدرجة حرية (١٦٥)، اي إن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطين ولصالح متوسط العينة البالغ (٧٥,٨٨٦٧) لأنه اكبر من الوسط الفرضي (٦٠).

الفصل الخامس/ الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

الاستنتاجات:

١. أظهرت الدراسة ان لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد إمكانية و فهمًا واضحًا وقناعة بالتخطيط الاستراتيجي وأنها تسعى للعمل به في مدارسهم.

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة فإن الباحثة توصي بما يأتي:

١. ضرورة التزام مديري المدارس بتنفيذ جميع بنود الخطة الاستراتيجية، ومتابعتها وممارسة الرقابة على تنفيذها.

٢. ضرورة التنسيق المستمر والبناء بين جميع مديري المدارس في محافظة بغداد لبناء سياسة تقنية متقدمة ومتطورة تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.

المقترحات:

في ضوء ما توصلت إليها الدراسة من نتائج يقترح الباحث إجراء الدراسة الآتية: واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس محافظة بغداد في ضوء معايير الجودة الشاملة

المصادر:

١. أبو صالح ، محمد حسين (٢٠٠٩) التخطيط الاستراتيجي القومي، ط١، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
٢. أبو النصر ، مدحت محمد (٢٠٠٩) مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي، المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر .
٣. احمد ، محمد سمير (٢٠٠٩) الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان
٤. أرفن ووليم (٢٠٠٣). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، دار الكتاب العربي ، العين ، الامارات العربية المتحدة ترجمة ، هيثم كامل وماهر ابو هلاله
٥. بسيوني ، اسماعيل علي (٢٠٠٩). طرق البحث في الإدارة ، مدخل البناء ، المهارات البحثية ، دار المريخ ، عمان .

٦. بد ارن ، شبل ، الدهشان، جمال (٢٠٠١) التجديد في التعليم الجامعي، ط١، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة .
٧. الجابري ، كاظم كريم رضا (٢٠١١) . مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، الاسس ، والادوات. ط١ ، مكتب النعيمة للطباعة والاستنساخ ، بغداد.
٨. حمدان ، خالد محمد بني (٢٠٠٧) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، ط١، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان .
٩. داوود، عزيز حنا، وعبد الرحمن، انور (١٩٩٠)، مناهج البحث التربوي، دار الحكمة، جامعة بغداد.
١٠. زويلف، مهدي ،اللوزي، سليمان، (١٩٩٣) التنمية الإدارية والدول النامية. ط ١، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
١١. سعيد ،سالم مؤيد (٢٠٠٥) أساسيات الإدارة الاستراتيجية ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
١٢. الشادي، منذر، ٢٠٠٤، كفايات جامعية، ط١، دار الحكمة للنشر والتوزيع ، بغداد.
١٣. عبيدات ،ذوقان وعدس ،عبد الرحمن ،وعبد الخالق، كايد (٢٠٠١). "البحث العلمي ،مفهومه ،ادواته ،اساليبه " ،دار الفكر ،عمان ،الأردن .
١٤. عدون ، ناصر دادي (٢٠٠١) (الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ط١ ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
١٥. عودة ، احمد سليمان و الخليلي يوسف (٢٠٠٠). الاحصاء للباحث في التربية و العلوم الانسانية ، دار الفكر، عمان ، الأردن .
١٦. العقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠١) ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط٢ دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان
١٧. فان دالين، ديو بولد (١٩٨٤)، مناهج البحث التربوي وعلم نفس ترجمة: محمد نبيل نوفل واخرين، مراجعة: سيد عثمان، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
١٨. القطامين، أحمد عطا الله، (١٩٩٦) ، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، ط١ ، دار المجدلوي للنشر والتوزيع ، عمان .
١٩. اللوزي، موسى، (٢٠٠٠) ، التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط١ ، دار وائل للنشر ، عمان
٢٠. مصلح، سناء عبيد لفته(٢٠١٠): السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في ضوء نظريتي X و Y وعلاقته ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الأساسية - الجامعة المستنصرية.

٢١. ملحم ،سامي محمد (٢٠٠٠).القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

٢٢. النجار ، فريد راغب (٢٠٠٥) التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي: آليات استشراف المستقبل، ط١، الدار الجامعية، لإسكندرية .

٢٣. الوليد ، بشار يزيد (٢٠٠٩) مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي،:ط١، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان

٢٤. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (١٩٨٨)، قانون وزارة التعليم العالي رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨ –العراق .

25- Jones , G.R. , (2001 " ، (Organizational Theory Tex & Cases^٣ "rd ، ed, (New York :prentice – Hall.Inc. (

26- Jone, B., (1996"، (The Management of Crisis " Development Review , Issue 3 ,Vol.14.

27- Seital , M(١٩٩٨) .The Practice of Public Relation , Seventh Edition , prenticehall , New Jersey