

عنوان البحث

**تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور  
في ضوء بعض المتغيرات**

عاهد يونس ضيف الله حمايده<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الإدارة التربوية/ وزارة التربية والتعليم الأردنية

تاريخ القبول: 2021/05/26م

تاريخ النشر: 2021/06/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة تكونت من (30) فقرة لقياس درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات، موزعة على ثلاثة مجالات: وهي: المجال التنظيمي تكون من (12) فقرة، والمجال البشري تكون من (14) فقرة، والمجال المادي تكون من (4) فقرات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة تكونت من (146) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور في محافظة العاصمة عمان الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ استجابات عينة الدراسة كانت موافقة بدرجة متوسطة على تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التدريسية، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها استرشاد مدراء المدارس بآراء واقتراحات المعلمين في المدرسة ليشاركوا في التخطيط الاستراتيجي وتحمل المسؤولية في أثناء تحقيق أهداف المدرسة، وربط نتائج التعلم بأهداف التخطيط الاستراتيجي، ونشر الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال البرامج والنشرات التوعوية التي يمكن أن تسهم في ذلك.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التربوية، التخطيط الإستراتيجي، لواء ناعور.

## RESEARCH ARTICLE

**PUBLIC SCHOOL PRINCIPALS' APPLICATION OF STRATEGIC PLANNING FROM THE POINT OF VIEW OF THE NAOUR DISTRICT TEACHERS IN LIGHT OF SOME VARIABLES****Ahed Younes Daifallah Hamaydeh<sup>1</sup>**<sup>1</sup> Educational Administration / Jordanian Ministry of Education**Published at 01/06/2021****Accepted at 26/05/2021****Abstract**

The present study aimed to identify the degree of application of government school principals to strategic planning from the point of view of the teachers of the Na'our district in light of some variables. The study used the descriptive survey approach, and to collect data, a questionnaire was developed consisting of (30) items to measure the degree of implementation by government school principals of strategic planning from the point of view. The teachers of the Naour District considered in light of some variables, divided into three areas: namely: the organizational sphere consisted of (12) paragraphs, the human sphere consisted of (14) paragraphs, and the material sphere consisted of (4) paragraphs, and their validity and consistency were confirmed. It was applied to a sample consisting of (146) teachers from public schools teachers in the Na'our district in the capital, Amman, Jordan, and the results of the study showed that the responses of the study sample were in agreement with a medium degree to the application of government school directors to strategic planning from the teachers' point of view of the Naour Brigade in light of Some variables, and the absence of statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the application of government school principals to strategic planning from the viewpoint of the Naour district teachers in light of some variables attributable to the variables of gender, academic qualification and teaching experience, The study reached several recommendations, the most important of which is the guidance of school principals with the opinions and suggestions of teachers in the school to participate in strategic planning and assume responsibility during the achievement of the school's goals, and to link learning outcomes with the goals of strategic planning, and to spread awareness of the importance of strategic planning through educational programs and leaflets that can contribute to this.

**Key Words:** educational administration, strategic planning, Naour Brigade.

## المقدمة

على الرغم من أن تبني التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية بدأ متأخراً عن مجال منظمات الأعمال الأخرى، إلا أنه أثبت في مطلع التسعينيات مناسسته وفعال يته، حيث شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين تسارعاً وديناميكية في المتغيرات البيئية كما شهد تحديات وتغيرات عميقة بالنسبة للمؤسسات التعليمية أدت إلى فرض تغيرات في الأساليب الإدارية التقليدية وبدأ التفكير بالتخطيط الاستراتيجي ليكون بديلاً عن الأنماط الإدارية التقليدية السائدة في المؤسسات التعليمية.

وتؤكد نتائج خبرات التخطيط الاستراتيجي في شتى المؤسسات المعاصرة بمختلف أنواعها وأحجامها، وخصوصية أنشطتها على المستويات المحلية، والدولية، ومن بينها المؤسسات التعليمية أن التخطيط الاستراتيجي أضى نهجاً وأسلوباً ثبتت نجاعته في مختلف المؤسسات والنظم المعاصرة، ويحقق فوائد مبهرة فاقت التوقعات في أغلب الأحيان (أحمد، 2011).

وكان من أهم مبررات ظهور التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم هو كثرة التغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسات التعليمية، إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع ال خطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف المنشودة لهذه المؤسسات حيث أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على إدارة وسياسة المؤسسات التعليمية (سلوى، 2019).

كما تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة المدرسة في أنه يساعد إدارة المدرسة على العمل التعاوني والمساهمة الفاعلة لكل فرد في المدرسة مما يجعل المدير والمعلمين يعملون بروح الفريق الواحد نحو تحقيق هدف التطوير المدرسي، وعلى صنع قرارات استراتيجية منطقية رشيدة تستطيع من خلالها مجابهة الأحداث الراهنة أو المتوقعة مستقبلاً (عادل، 2002).

والمدرسة التي تسعى لتحسين مستوى فاعليتها تستند إلى تخطيط استراتيجي يهدف إلى التحسين المستمر، إذ أن الفاعلية المدرسية تحتاج لتخطيط وتنظيم أنشطة المدرسة، فلكي تصبح المدرسة عامل جذب للطلاب، يجب التخطيط للاستخدام الأمثل لوقت الفراغ، وابتكار أنشطة مختلفة تخدم النتائج التعليمية، والعمل على تحسين مستوى الموارد البشرية والمادية في المدرسة، بالإضافة إلى تنمية جوانب مختلفة من شخصية الطالب (عبد ربه، 2015).

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، إذ انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال الصناعة، ثم إلى التربية والمؤسسات التربوية في بداية التسعينيات؛ وذلك لاستشراف آفاق المستقبل التربوي، والاستعداد لمواجهة التغيرات التربوية من خلال تشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ (حسين، 2002).

ولقد أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً، ويرجع أصل الكلمة إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس، وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك (يونس، 2009).

وقد عرف (Twaissi & Aldehayyat, 2011) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية التحكم والسيطرة على العمليات بين جميع الوحدات في المؤسسة للتقدم نحو تحقيق الأهداف المرصودة.

وعرفه الدجني (2010) بالعملية التي تقوم بموجبه المؤسسة بصياغة أهدافها مستندة إلى معلومات دقيقة، بهدف التغلب على المشاكل المتوقعة وتطوير أدائها باستمرار.

وهو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة، وهو عملية متجددة يتم تحديثها لدراسة المستجدات الداخلية والخارجية (السكرانة، 2010).

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو تصور مستقبلي يستند إلى بيانات واقعية وصادقة عن جميع جوانب العمل في المؤسسة للوصول لتوقعات وقرارات مدروسة وموثوقة.

وبهذا فإن التخطيط الاستراتيجي يعد من أهم المفاهيم الإدارية التي ترتبط بعلاقات تكاملية وثيقة بكافة المفاهيم الإدارية الأخرى التي تسهم في الارتقاء بجودة الأداء الفعلي للمدرسة كالجودة والإدارة الاستراتيجية، والأداء المتوازن وغيرها (الدجني، 2010).

والتخطيط الاستراتيجي عنصر أساسي في العملية التربوية، وهو أول مراحلها وأحد ركائز العمل المنظم الرشيد الذي يجب أن يتصف به كل جهد جماعي أو فردي في المدرسة، فمن خلاله تتحدد الأهداف الأساسية وتعرف الإجراءات والتدابير اللازمة للوصول إلى هذه الغايات والأهداف، كما يعد التخطيط التربوي من أهم مجالات التخطيط في أيدولة، حيث يهدف هذا التخطيط إلى تنمية القوى البشرية التربوية، وصقل وصياغة قدرات ومهارات ومعارف الكفاءات البشرية، ومن التخطيط التربوي ينبثق التخطيط التعليمي الذي يهتم بالأهداف التعليمية، ومن أنواع التخطيط التعليمي التخطيط التقليدي، والتخطيط طويل المدى، والتخطيط الاستراتيجي (البوهي، 2001).

وتتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي في المدرسة في مواجهة احتياجات ومتطلبات المجتمع المستقبلية، وللتغلب على المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتوقع حدوثها في المجتمع، وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي أساس كل عمل تربوي مهما كان حجمه (الحريري، 2007).

## خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتصف التخطيط الاستراتيجي عموماً وفي مجال التعليم خاصة بالعديد من المزايا تمكنه من تحقيق أهدافه أهمها ما يلي (محمد، 2008):

- انه لا يجعل تيسير الأمور في التعليم مقصوراً على كبار المديرين بل يشارك فيه أفراد كثيرون من داخل المؤسسة وخارجها.
- يزود التخطيط الاستراتيجي المؤسسة بالفكر الرئيسي الذي يعيدها في صياغة وتغيير الأهداف والخطط والسياسات.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد والتنبؤ بالتكلفة والعائد من البدائل المتاحة، وتحديد الأولويات وتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف.
- يزيد التخطيط الاستراتيجي من قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئتها فتتضح صورة المؤسسة وكذا المخاطر المختلفة التي تواجهها ٥. يحقق التخطيط الاستراتيجي التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى.

## أهمية وفوائد التخطيط الإستراتيجي

تتمثل أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي في ما يلي: (بيومي، 2014).

- يوضح إطار العمل والاتجاه المستقبلي، ويطور طرق التفكير في صناعة القرار، ويعمل على حل مشكلات المدرسة حيث أنه يتعامل بسرعة وبطرق عملية مع متغيرات الأحداث، ويؤدي إلى زيادة مستويات الإبداع، وتحديد الأولويات.
- السبيل العلمي المتاح أما النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة، فهي من أهم العمليات الإدارية التربوي فعالية وفائدة؛ لما له من آثار إيجابية على النتائج التربوية المرجوة.
- يحكم سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة داخل المدرسة ويرد استثمارها.
- يحد من ظروف عدم التأكد بالنسبة لعوامل البيئة الخارجية التي تعمل بها المدرسة.
- إيجاد نوع من الحوار البناء بين جميع الإدارات التي توضع لها المدرسة وهي الإدارة العليا والإدارة الوسطى و الإدارة الدنيا.
- رفع جودة العملية التعليمية من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل.

## الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة منطلقاً مهماً للدراسة الحالية وذلك بالاطلاع على الجوانب التي عالجتها والاستفادة من توصيات الباحثين. وقام الباحث بذكر ملخص لعدد من الدراسات السابقة وذلك كما يلي.

هدفت دراسة المناع (2020) التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام؛ حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم اختيار أفراد عينة الدراسة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة والمكونة من جميع رؤساء الأقسام في ثلاثة من الجامعات الحكومية السعودية (جامعة الملك عبدالعزيز في جدة، وجامعة الملك خالد في أبها، وجامعة الملك فيصل في الأحساء). حيث اشتملت العينة على 137 رئيس قسم. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تشكل عنصراً مهماً ومحوراً رئيساً من محاور الجودة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات السعودية). بحيث تعد رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها محوراً لهويتها، بما في ذلك أنشطتها التربوية وجسمها الطلابي ودورها في إطار مؤسسات التعليم العالي (الجامعات السعودية)، بالإضافة إلى أن هناك قصور بمكونات ومعايير ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي (مدخلات، مخرجات) الذي وضحته محاور الدراسة. بالإضافة إلى عدم وجود برامج تحفيزية وعدم مساهمة الخطة الاستراتيجية في تقوية الروح الوطنية لدى رؤساء الأقسام.

بينت دراسة المطيري (2020) التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في دولة الكويت لمبادئ التخطيط الاستراتيجي، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، واختيرت عينة بالطريقة العشوائية بلغت (86) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، أو مستوى المدرسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي بحسب متغير المؤهل العلمي لصالح دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ولصالح فئة الخبرة الأعلى (10 سنوات فأكثر) مقارنة مع فئة كل من (5 - 10 سنوات، وفئة أقل من 5).

هدفت دراسة برهم (2020) التعرف إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية من وجهة نظر (8) مدراء ومديرات، و(174) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس حكومية في محافظة الزرقاء خلال العام الدراسي 2019/2018، واستخدم الباحث استبانة التخطيط الاستراتيجي واستبانة فاعلية المدرسة، وكشفت النتائج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى فاعلية المدارس الحكومية كانا مرتفعين، بينما وجدت علاقة طردية دالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية. وتوصي الدراسة بعقد دورات ومدراء المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لتحسين مستوى التخطيط الاستراتيجي.

هدفت دراسة محمد وسالم ومحمد (2016) التعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي من أجل تطوير إدارة المدرسة الابتدائية وتتضمن هذه المتطلبات ما يلي: وجود قيادة فعالة للمدرسة



الابتدائية، توافر الرغبة في التخطيط الاستراتيجي، توافر كافة الإمكانيات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، تهيئة المدرسة الابتدائية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإحداث التغيير، وتتم هذه التهيئة من خلال: التهيئة المعنوية السلوكية والتهيئة الإدارية، مشاركة فعالة من أعضاء المدرسة الابتدائية والأطراف المعنية، توافر قاعدة جيدة للبيانات والمعلومات، إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي بالمدرسة الابتدائية، الاعداد المسبق للتخطيط الاستراتيجي، العناصر البشرية وتتمثل في الإدارة المدرسية المبدعة لإنجاح بيئة التخطيط الاستراتيجي للمدرسة وتوافر هذه الإدارة داخل المدرسة تتيح لدي أعضائها المزيد من فرص الاستقلالية التي تمكنهم من إطلاق القدرات الإبداعية لديهم وحفزهم علي التجريب وعدم الخوف من الفشل كما أنها تزيد من فرص انفتاح المدرسة على البيئة الخارجية للاستفادة منها، العناصر المادية وتتمثل في نظم الاتصال والمعلومات وتوفير الموارد المالية ونظم العمل والتقنية اللازمة لأداء الأعمال داخل المدرسة، العناصر المعنوية وتتمثل في تهيئة الأفراد وتحفيزهم لطلاق القدرات الإبداعية لديهم ويتوقف نجاح هذه البيئة على قيام الإدارة المدرسية المبدعة لتوفير العديد من المحددات والتي منها المناخ المدرسي الداعم للإبداع وتمكين العاملين، والتحفيز واتخاذ القرارات المشتركة.

دراسة الحواجري (2014) هدفت الكشف عن أثر تطبيق برنامج ضمان الجودة على فاعلية تنفيذ الخطط الإستراتيجية لدى مدراس وكالة الغوث الدولية، وتكونت عينة الدراسة من (156) مديراً ومديرةً في أربعة مناطق تعليمية تابعة لإدارة وكالة الغوث الدولية في الأردن، وكشفت النتائج أن مستوى تطبيق برنامج ضمان الجودة في مدراس وكالة الغوث الدولية كان متوسطاً، وأن مستوى فاعلية تنفيذ التخطيط الإستراتيجي كان كبيراً، وعن وجود أثر لتطبيق برنامج برنامج ضمان الجودة على فاعلية تنفيذ الخطط الإستراتيجية في مدراس وكالة الغوث الدولية في الأردن.

دراسة ديفيفو (2008, Defifo) هدفت تشخيص عملية التخطيط الإستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، وتكونت عينة الدراسة من مؤسستين (أوكرانيا وكوبر) من ضمن مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، يؤهل المؤسسة لتحمل مستوى عال من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة.

### مشكلة الدراسة

على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق نجاح العمل المدرسي من خلال قدرته على تشخيص المدرسة ووضع تصور مستقبلي للعمل الاستراتيجي داخل المدرسة، وضرورة اهتمام إدارة المدرسة بالتخطيط الاستراتيجي من حيث الامام بمفهومه الشامل وأساليبه المتعددة، وحث القيادات الإدارية على الأخذ به، كذلك أهمية وعي إدارة المدرسة بالتخطيط الاستراتيجي إلا أن كثير من الدراسات السابقة أشارت إلى وجود قصوراً في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للتخطيط، وهذا ما أشارت إليه نتائج كثير من الدراسات السابقة منها دراسة برهم (2020) حيث أشارت إلى قصور في إدراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخطواته وأهميته في العمل المدرسي وقصور في كيفية وضع الخطة الاستراتيجية المدرسية ووجود مشكلات تحد من توافر الكفايات والمهارات لمديري المدارس، قصور في برامج التدريب من حيث اثرائها بأنشطة ومواد

تخدم عملية التخطيط، قلة البرامج الأكاديمية للمدرسين والمخططين للمديرين ومساعدتهم المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي مما دفع الباحث إلى القيام بدراسة حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس وا لعمل على تقويمه في ضوء ما هو متوقع وتذليل الصعوبات واقتراح الإجراءات لتفعيل قيام إدارة المدرسة بدورها التخطيطي.

وللتأكد من وجود المشكلة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة ما بين نهاية الفصل الأول وبدايات الفصل الثاني من العام الدراسي 2020/2019 استهدفت الهيئة الإدارية والتدريسية في بعض مدارس التعليم الأساسي في محافظة عمان للوقوف على المشكلة حيث أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية على مجموعة من المشكلات التي تعوق التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منها ما يلي: ضعف الاهتمام بتحديد المخاطر والتهديدات التي تؤثر على المدرسة، وقلما يشترك العاملون في المدرسة في صياغة الرؤية والرسالة، وقلّة استجابة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي للمشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية، وتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات، تعزى لمتغيرات: (الجنس ، وسنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- يقدم هذا البحث معلومات يمكن الاستفادة منها في تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في محافظة العاصمة عمان .
- 2- يمكن أن يساعد هذا البحث المدرسة في التعرف على نقاط القوة في عملية التخطيط الاستراتيجي ودعمها والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها.
- 3- تفتح نتائج هذا البحث أمام الباحثين مجالات الأبحاث ودراسات يمكن أن تساهم في تفعيل وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي في لواء ناعور من محافظة العاصمة عمان.



## مصطلحات الدراسة

تمثلت مصطلحات الدراسة الحالية فيما يلي:

**التخطيط الإستراتيجي:** يعرف بأنه "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها وتلجأ إليه الإدارة كأسلوب علمي في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة (حسن، 2002).

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية الإقرار على تحليل رسالة المؤسسة وأهدافها العامة واستراتيجيتها والتوزيع الأساسي للموارد، و لبناء الخطط الاستراتيجية ينبغي على الإدارة اعتماد المدخل المنظمي الواسع والعريض مما يساعدهم على التعامل بفاعلية مع الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات في ضوء استعداد المنظمة لمؤشرات القوة والضعف" (شوقي، 2000).

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه عملية تقوم على استشراف المستقبل ورسم سياسة عامة للمدرسة وتحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية وبلورة رؤية يتم من خلالها توجيه جهود العاملين لتحقيق هذه الرؤية.

الإدارة المدرسية: هي "عملية أو مجموعة من العمليات يتم بمقتضاها تهيئة الإمكانيات المادية والبشرية وتوظيفها، وتنسيقها، وتوجيهها، لتحقيق أهداف التعلم والتعليم (وزارة التربية والتعليم، 2009).

**التعليم الأساسي:** هو "تعليم موحد توفره الدولة لجميع أبناء الدولة ممن هم في سن المدرسة، مدته عشر سنوات، يقوم على توفير الاحتياجات التربوية الأساسية من المعلومات والمعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي تمكن الطلاب من الاستمرارية في التعلم والتدريب وفقاً لميولهم واستعداداتهم وقدراتهم والتي يهدف هذا النوع من التعليم على تنميتها لمواجهة تحديات وظروف الحاضر وتطلعات المستقبل، في إطار التنمية المجتمعية الشاملة (وزارة التربية والتعليم، 2003).

## حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت هذه الدراسة على درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر معلمي لواء ناعور، من الفصل الأول من العام الدراسي 2021/2020 وبمدى دعجة صدق وثبات أداة الدراسة ومدى دقة وموضوعية استجابة أفراد العينة، ولا تعمم نتائجها إلا على نفس المجتمع الذي تم سحب العينة منه والمجتمعات الأخرى المماثلة.

## الطريقة والإجراءات:

## منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي المقارن؛ إذ يعتبر الأكثر ملاءمة لتحقيق الأغراض المرجوة هذه الدراسة، وذلك للتعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات، وقد تم استخدام أداة الاستبانة في عملية جمع المعلومات، بهدف تحليلها والوصول للنتائج الخاصة بالإجابة عن أسئلة الدراسة.

## مجتمع الدراسة وعينته

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية في لواء ناعور في العاصمة عمان، والبالغ عددهم (530) معلماً ومعلمةً، خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2021/2020. حيث قام الباحث باختيار عينة مكونة من (146) معلماً ومعلمةً من المدارس الحكومية الأساسية في لواء ناعور التابع للعاصمة عمان، وتم توزيع الاستبانات إلكترونياً على جميع أفراد العينة، وتم استرجاع جميع الاستبانات وكانت جميعها قابلة للتحليل والترميز وهم يمثلون ما نسبة (25.7%) من المجتمع الأصلي للدراسة. وقد تم اختيار العينة بإتباع أسلوب التوزيع العشوائية كما هو مُبيّن في الجدول الآتي:

## جدول (1)

## التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	36	24.7%
	أنثى	110	75.3%
	المجموع	146	100.0%
الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	61	41.8%
	سنوات (5-10)	37	25.3%
	أكثر من 10 سنوات	48	32.9%
المؤهل العلمي	المجموع	146	100.0%
	بكالوريوس فما دون	103	70.5%
	دراسات عليا	43	29.5%
	المجموع	146	100.0%

## أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب النظري ذات العلاقة، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وتكوّنت أداة الدراسة الاستبانة من (30) فقرة، موزعة على ثلاث مجالات (المجال التنظيمي، والمجال البشري، والمجال المادي).

## صدق أداة الدراسة

## أ. صدق المحتوى لأداة الدراسة

وللتحقق من صدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة؛ قام الباحث بعرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ذوي الخبرة في الكليات التربوية، وذلك بهدف التعرف إلى مدى ملاءمة الفقرات للمقياس، وسلامة صياغتها، ووضوح معانيها من الناحية اللغوية، ولقد تمّ الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين؛ حيث تمّ القيام بتعديل الصياغة اللغوية للفقرات التي أجمع عليها ما نسبة (80%) تقريبا كحد أدنى التي تم الاتفاق عليها من المحكمين كمعيار للحكم على صلاحيتها.

## ب. صدق البناء لأداة الدراسة

وللتحقق من صدق البناء تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة، من خارج عينة الدراسة المستهدفة من أجل التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداتين ومدى إسهام الفقرات المكونة لها، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه، وذلك كما هو مبين في الجداول الآتية:

## جدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس الأول

المجال المادي			المجال البشري			المجال التنظيمي		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	#	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	#	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	#
0.000	0.775**	27	0.000	0.693**	13	0.000	0.575**	1
0.000	0.694**	28	0.000	0.841**	14	0.000	0.505**	2
0.000	0.741**	29	0.000	0.759**	15	0.000	0.631**	3
0.000	0.654**	30	0.000	0.775**	16	0.000	0.753**	4
			0.000	0.694**	17	0.000	0.779**	5
			0.000	0.741**	18	0.000	0.659**	6
			0.000	0.654**	19	0.000	0.789**	7
			0.000	0.546**	20	0.000	0.741**	8
			0.000	0.756**	20	0.000	0.569**	9
			0.000	0.785**	22	0.000	0.668**	10
			0.000	0.631**	23	0.000	0.701**	11
			0.000	0.785**	24	0.000	0.655**	12
			0.000	0.654**	25			
			0.000	0.552**	26			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ويبين الجدول رقم (3) قيم معاملات ارتباط معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو مُبيّن في الجدول:

المجالات	المجال التنظيمي	المجال البشري	المجال المادي	المقياس ككل
المجال التنظيمي	1	0.759**	0.778**	0.845**
المجال البشري		1	0.659**	0.903**
المجال المادي			1	0.882**
المقياس ككل				1

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين المجالات مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.845

– 0.903) وقد جاءت جميعها مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين المجالات والدرجة الكلية للمقياس.

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف

أي من هذه الفقرات.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي من خلال معادلة كرونباخ ألفا

(Cronbach`s Alpha)، حيث تم تطبيق فقرات الأداة على عينة مكونة من (30) معلم ومعلمة، من خارج

عينة الدراسة المستهدفة، والجدول (4) يبين نتائج لك.

الجدول (4) معاملات ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach`s Alpha)

#	المجال	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
1	المجال التنظيمي	0.894	12
2	المجال البشري	0.901	14
3	المجال المادي	0.785	4
	الأداة ككل	0.931	30

يلاحظ من الجدول (4) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة تراوحت ما بين (0.785-

0.901) على المجالات، كما بلغ قيمة معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل (0.931). وتعد هذه القيم مناسبة لأغراض

الدراسة الحالية.

## متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة:

1. متغير الجنس : وله مستويان ( ذكر، أنثى).
2. متغير الخبرة التدريسية: ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10، 10 سنة فأكثر).
3. متغير المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس فما دون، دبلوم عالي فما فوق).

ثانياً: المتغيرات التابعة:

- درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات.

## المعالجة الإحصائية

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات أداة درجة توافر تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات.
- للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام الاختبار تحليل التباين الثلاثي (3-Way ANOVA) على الدرجة الكلية للمقياس، كما تم استخدام الاختبار تحليل التباين الثلاثي المتعدد المتغيرات (3-Way MANOVA) لاستجابات أفراد الدراسة على درجة توافر مهارات التخطيط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات.
- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.
- تم تحديد درجة توافر مهارات التخطيط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في ثلاثة مستويات. من خلال المعادلة الآتية:

طول الفئة = (القيمة الأعلى للبدل - القيمة الأدنى للبدل) / عدد الدرجات.

$$= (1-5) / 3 = 1.33 \text{ طول الفئة للفقرة}$$

وعليه فقد أصبحت الدرجات (1-2.33) منخفضة، (2.34-3.67) متوسطة، (3.68-5.00) مرتفعة.

## نتائج الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات، ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصَّ على: "ما درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات؟"  
للإجابة عن السؤال الأول، تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات بشكل عام ولكل مجال من المجالات، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات مرتبة تنازلياً

#	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	المجال التنظيمي	3.59	0.51	1	متوسط
2	المجال البشري	3.56	0.50	2	متوسط
3	المجال المادي	3.52	0.75	3	متوسط
	الدرجة الكلية	<b>3.56</b>	<b>0.43</b>		متوسط

يلاحظ من نتائج الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات ككل جاء (3.56) وبانحراف معياري (0.43)، وجاء بدرجة متوسط. حيث جاء في الرتبة الأولى مجال "المجال التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.59) بانحراف معياري (0.51) وبدرجة متوسط، وفي الرتبة الثانية فقد جاء مجال "المجال البشري" بمتوسط حسابي (3.56) بانحراف معياري (0.50) وبدرجة متوسط، وما في الرتبة الثالثة والاخيرة فقد جاء مجال "المجال المادي" بمتوسط حسابي (3.52) بانحراف معياري (0.75) وبدرجة متوسط.  
وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات على المجالات مرتبة تنازلياً على المجال، والجدول (6) يوضح ذلك:



الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يسعى الى تحقيق اهداف طويلة المدى من خلال العمل على تحقيق الأهداف الإجرائية قصيرة المدى.	4.01	1.11	1	مرتفعة
5	يلتزم بتقييم مدى تحقق الأهداف بصورة مستمرة.	3.98	1.11	2	مرتفعة
3	تتسم الرؤية بقابليتها للتحقيق في ضوء مقدرات المدرسة.	3.90	1.29	3	مرتفعة
8	يمتلك رؤية للتعامل مع القضايا الحالية والمستقبلية.	3.90	1.17	4	مرتفعة
4	يعمل على تحقيق رؤيتها من خلال الاستراتيجيات التي تبين الخطوط العامة لتحقيقها.	3.69	1.34	5	مرتفعة
12	يعتمد في التخطيط الاستراتيجي على أسلوب التفكير التحليلي.	3.63	1.36	6	متوسطة
7	يمتلك المقدر على اتخاذ القرارات الصعبة.	3.42	1.25	7	متوسطة
9	يهدف لجعل المخرجات التعليمية أكثر ملاءمة لاحتياجات الطلبة.	3.38	1.33	8	متوسطة
1	يمتلك مدير المدرسة رسالة تنطوي على قيم وأهداف طويلة المدى يسعى إلى تحقيقها.	3.36	1.26	9	متوسطة
6	يهتم بالانفتاح والتواصل مع المجتمع المحلي.	3.28	1.35	10	متوسطة
10	يراعي في خطته تطلعات أولياء الامور.	3.25	1.38	11	متوسطة
11	يتخذ من الإبداع الإداري ركناً أساسياً في النمط الإداري السائد في المدرسة.	3.22	1.33	12	متوسطة
الدرجة الكلية على المجال التنظيمي		<b>3.59</b>	<b>0.51</b>	متوسط	
14	يتيح مدير المدرسة لمعلميها الفرصة لأطلاق طاقاتهم الإبداعية.	4.20	1.10	1	مرتفعة
18	يوجه جل طاقاته لتهيئة الطلبة للحياة العملية المستقبلية.	4.03	1.17	2	مرتفعة
23	يمتلك الموارد البشرية القادرة على التعامل مع جمود الخطط الإدارية.	3.97	1.21	3	مرتفعة
15	يحفز معلميها على التجريب في سبيل البحث عن	3.95	1.26	4	مرتفعة

أفضل الطرق لتنفيذ الأنشطة.					
مرتفعة	5	1.48	3.83	17	يتسم بالانفتاح على البيئة الخارجية بهدف الاستفادة من مكوناتها.
متوسطة	6	1.33	3.53	26	يهتم مدير المدرسة بتدريب الكوادر البشرية في المدرسة لتطبيق التخطيط الإداري.
متوسطة	7	1.43	3.50	25	يشارك مدير المدرسة معلمها في المدرسة في صنع القرارات التنظيمية.
متوسطة	8	1.35	3.39	22	يوفر الأشخاص المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات للعمل على البرمجيات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
متوسطة	9	1.35	3.36	21	يهيئ مدير المدرسة البيئة التربوية الداعمة لتنمية المعرفة الذاتية.
متوسطة	10	1.45	3.28	16	يتبنى نمطاً قيادياً يسمح لمعلمها بالاستقلالية.
متوسطة	11	1.31	3.21	13	يتوفر لدى مدير المدرسة الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ خطوات التخطيط الإداري.
متوسطة	12	1.33	3.21	19	يأخذ مدير المدرسة بأراء معلمها بوصفها ركناً فاعلاً في التخطيط الإداري.
متوسطة	13	1.39	3.20	24	يولي اهتماماً في المستحدثات التكنولوجية لتطبيق التخطيط الإداري.
متوسطة	14	1.39	3.18	20	يعمل على تنمية المعلمين ذاتياً.
متوسط		0.50	3.56	الدرجة الكلية على المجال البشري	
مرتفعة	1	1.17	4.03	29	يخصص مدير المدرسة الموارد المالية المطلوبة لتوفير المستلزمات التقنية لتطبيق خطوات التخطيط الإداري.
مرتفعة	2	1.52	3.71	28	يصرف المخصصات المالية حسب أهمية الأنشطة.
متوسطة	3	1.33	3.21	30	يعتمد قواعد بيانات ضرورية للمساعدة في اتمام عملية التخطيط الإداري.
متوسطة	4	1.38	3.10	27	يوفر مدير المدرسة المستلزمات المادية لتطبيق خطوات التخطيط الإداري.
متوسط		0.75	3.52	الدرجة الكلية على المجال المادي	

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي الكلي للمجال التنظيمي بلغ (3.57) وبانحراف معياري (0.49) وبدرجة متوسط وجاءت في المرتبة الأولى على المجال الفقرة (2) التي نصت على " يسعى الى تحقيق اهداف طويلة المدى من خلال العمل على تحقيق الأهداف الإجرائية قصيرة المدى "، بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة مرتفعة، في المرتبة الثانية على المجال الفقرة (5) التي نصت على " يلتزم بتقييم مدى تحقق الأهداف بصورة مستمرة"، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة مرتفعة، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (11) التي نصت على " يتخذ من الإبداع الإداري ركناً أساسياً في النمط الإداري السائد في المدرسة "، بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.33) وبدرجة متوسطة.

ويبين الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للمجال البشري بلغ (3.49) وبانحراف معياري (0.63) وبدرجة متوسط، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (14) التي نصت على " يتيح مدير المدرسة لمعلميها الفرصة لأطلاق طاقاتهم الإبداعية "، بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة مرتفعة، في المرتبة الثانية الفقرة (18) التي نصت على " يوجه جل طاقاته لتهيئة الطلبة للحياة العملية المستقبلية "، بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة مرتفعة، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (20) التي نصت على "يعمل على تنمية المعلمين ذاتياً"، بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.39) وبدرجة متوسطة.

وكما يبين الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للمجال المادي بلغ (3.51) وبانحراف معياري (0.61) وبدرجة متوسط، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (29) التي نصت على " يخصص مدير المدرسة الموارد المالية المطلوبة لتوفير المستلزمات التقنية لتطبيق خطوات التخطيط الإداري "، بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة مرتفعة، في المرتبة الثانية الفقرة (28) التي نصت على " يصرف المخصصات المالية حسب اهمية الأنشطة "، بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.52) وبدرجة مرتفعة، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (27) التي نصت على " يوفر مدير المدرسة المستلزمات المادية لتطبيق خطوات التخطيط الإداري "، بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.38) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع المدارس في محافظة عمان (لواء ناعور) ملزمة بتقديم خططها الاستراتيجية لمديريات التربية في زمن محدد، والاستناد في إعداد الخطط الاستراتيجية على بيانات حقيقية تبين وضع المدرسة واحتياجاتها، لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي تخطيط مألوف لمدرء ومعلمي المدارس الحكومية. ويعزو الباحث إمكانية تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في إطار زمني محدد إلى زيارات وحدة الجودة في مديريات التربية للمدارس، ومتابعتها لتطور معايير الأداء المخطط لها في المدارس، لذلك نجد أن التخطيط الاستراتيجي مرتبط بالعام الدراسي المخطط له، ويلتزم المدير والمعلمون بإنها الأنشطة المخطط لها في الوقت المحدد؛ لتسليم التقارير النهائية لمشاريعهم في المدرسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الكثير من المدارس الحكومية ملزمة بإنشاء خطة استراتيجية ومراجعتها في وقت محدد، ومن ثم تنفيذها والانتهاؤها منها ، وتتضمن زيارات وحدة الجودة التأكد من مشاركة المعلمين في التخطيط، لذلك وقت محدد أيضا فإن مشاركة المعلمين في إعداد الخطة أمر لا مناص منه للنجاح في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتتشابه هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (2020).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصَّ على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات، تعزى لمتغيرات: (الجنس ، وسنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟" للإجابة عن السؤال الثاني ، تمَّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات وفقاً للمتغيرات الجنس ، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي وذلك كما هو مُبيَّن في الجداول أدناها.

اولاً: التحليل للدرجة الكلية للمقياس

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات وفقاً للمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	36	3.57	0.47
	أنثى	110	3.56	0.41
	المجموع	146	3.56	0.43
الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	61	3.55	0.43
	سنوات (5-10)	37	3.54	0.43
	أكثر من 10 سنوات	48	3.60	0.42
	المجموع	146	3.56	0.43
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	103	3.54	0.40
	دراسات عليا	43	3.61	0.48
	المجموع	146	3.56	0.43

يلاحظ من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات وفقاً لمتغيرات الجنس ، والخبرة التدريسية والمؤهل العلمي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي (3-Way ANOVA) على الدرجة الكلية للمقياس والجدول (8) يبين نتائج ذلك .

جدول (8) نتائج تحليل التباين الثلاثي (Way ANOVA 3) على درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات وفقاً لمتغيرات الدراسة

حجم الأثر (مربع ايتا)	الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.006	.945	.005	.001	1	.001	الجنس
.010	.711	.341	.063	2	.126	الخبرة التدريسية
.012	.376	.788	.145	1	.145	المؤهل العلمي
			.184	141	25.950	الخطأ
				145	26.208	الكلية المعدل

\* دال إحصائياً عند مستوى (  $\alpha = 0.05$  ) .

يبين الجدول (8):

1. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات وفقاً لمتغيرات الدراسة تعزى لاختلاف الجنس ، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المقياس ككل (0.005) بمستوى الدلالة (0.945) وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند ( $\alpha = 0.05$ ).

2. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات وفقاً لمتغيرات الدراسة تعزى لاختلاف الخبرة التدريسية، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المقياس ككل (0.341) بمستوى الدلالة (0.711) وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند ( $\alpha = 0.05$ ).

3. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات وفقاً لمتغيرات الدراسة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي ، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المقياس ككل (0.788) بمستوى الدلالة (0.376) وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند ( $\alpha = 0.05$ ).

ثانياً: التحليل لمجالات المقياس:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات	المجال التنظيمي	المجال البشري	المجال المادي
الجنس	الذكور	3.67	3.51	3.46
	<b>N=36</b>	الانحراف المعياري	0.55	0.82
الإناث		3.56	3.58	3.53
	<b>N=110</b>	الانحراف المعياري	0.50	0.72
المجموع		3.59	3.56	3.52
	<b>N=146</b>	الانحراف المعياري	0.51	0.75
الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	3.58	3.54	3.51
	<b>N=61</b>	الانحراف المعياري	0.50	0.73
	5 - 10	3.51	3.58	3.47
	<b>N=37</b>	الانحراف المعياري	0.55	0.83
	أكثر من 10 سنوات	3.65	3.58	3.55
	<b>N=48</b>	الانحراف المعياري	0.51	0.71
	المجموع	3.59	3.56	3.52
	<b>N=146</b>	الانحراف المعياري	0.51	0.75
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	3.55	3.55	3.52
	<b>N=103</b>	الانحراف المعياري	0.51	0.75
دراسات عليا		3.67	3.59	3.49
	<b>N=43</b>	الانحراف المعياري	0.53	0.74
المجموع		3.59	3.56	3.52
	<b>N=177</b>	الانحراف المعياري	0.51	0.75

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات وفقاً لمتغيرات الدراسة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي المتعدد المتغيرات (Way MANOVA-3) على مجالات المقياس والجدول (10) يبين نتائج ذلك .



جدول (10) نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد المتغيرات (3-Way MANOVA) لاستجابات أفراد الدراسة على مجالات لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمي لواء ناعور في ضوء بعض المتغيرات

مصدر التباين / المتغير	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	المجال التنظيمي	.312	1	.312	1.185	.278
	المجال البشري	.190	1	.190	.745	.390
	المجال المادي	.139	1	.139	.244	.622
الخبرة التدريسية	المجال التنظيمي	.493	2	.246	.936	.395
	المجال البشري	.104	2	.052	.203	.816
	المجال المادي	.124	2	.062	.109	.897
المؤهل العلمي	المجال التنظيمي	.367	1	.367	1.393	.240
	المجال البشري	.104	1	.104	.407	.525
	المجال المادي	.007	1	.007	.013	.909
الخطأ	المجال التنظيمي	37.125	141	.263		
	المجال البشري	35.938	141	.255		
	المجال المادي	80.362	141	.570		
المجموع المعدل	المجال التنظيمي	38.312	145			
	المجال البشري	36.259	145			
	المجال المادي	80.653	145			

\*دالة عند مستوى الدلالة (0.05) □ □

يتبين من الجدول (10) ما يلي:

1. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات الأفراد على جميع المجالات (المجال التنظيمي، والمجال البشري، والمجال المادي) تُعزى لاختلاف متغير الجنس، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المجال التنظيمي (1.185) وبمستوى الدلالة (0.278)، كما بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المجال البشري (0.745) وبمستوى الدلالة (0.390)، وبلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المجال المادي (0.244) وبمستوى الدلالة (0.622)، وتعتبر جميع

هذه القيم غير دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المعلمين في المدارس الحكومية لديهم وجهات نظر متشابهة في هذا الموضوع على اختلاف نوعهم الإجتماعي.

2. عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha = 0.05)$  بين تقديرات الأفراد على جميع المجالات (المجال التنظيمي، والمجال البشري، والمجال المادي) تُعزى لاختلاف متغير الخبرة التدريسية، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المجال التنظيمي (0.936) وبمستوى الدلالة (0.395)، كما بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المجال البشري (0.203) وبمستوى الدلالة (0.816)، وبلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المجال المادي (0.109) وبمستوى الدلالة (0.897)، وتعتبر جميع هذه القيم غير دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المعلمين في المدارس الحكومية لديهم وجهات نظر متشابهة في هذا الموضوع على اختلاف خبراتهم التدريسية.

3. عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha = 0.05)$  بين تقديرات الأفراد على جميع المجالات (المجال التنظيمي، والمجال البشري، والمجال المادي) تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المجال التنظيمي (1.393) وبمستوى الدلالة (0.240)، كما بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المجال البشري (0.407) وبمستوى الدلالة (0.525)، وبلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المجال المادي (0.013) وبمستوى الدلالة (0.909)، وتعتبر جميع هذه القيم غير دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المعلمين في المدارس الحكومية لديهم وجهات نظر متشابهة في هذا الموضوع على اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

### التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

- 1- استرشاد مدراء المدارس بآراء واقتراحات المعلمين في المدرسة ليشاركوا في التخطيط الاستراتيجي وتحمل المسؤولية في أثناء تحقيق أهداف المدرسة.
- 2- ربط نتائج التعلم بأهداف التخطيط الاستراتيجي.
- 3- نشر الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال البرامج والنشرات التوعوية التي يمكن أن تسهم في ذلك.
- 4- تشكيل لجان مختصة لدراسة واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية والمشكلات التي تواجهه ووضع الخطط الملائمة لحلها.

**المصادر والمراجع:****المراجع باللغة العربية:**

- برهم، أحمد (2020). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 9 (4): 1-30.
- البوهي، فاروق (2001). *التخطيط التعليمي*، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- بيوني، محمد (2014). *رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية*. القاهرة، دار الفكر العربي.
- الحريري، رائدة (2007). *التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية*، عمان، الأردن، دار الفكر.
- الحواجري، بسام (2014). *أثر تطبيق برنامج ضمان الجودة على فاعلية تنفيذ الخطط الإستراتيجية لدى مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- حسن، مختار (2002). ، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، *مجلة كلية التربية*، 6 (2).
- حسين، حسن (2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، *مجلة التربية*، عدد خاص، ص: 160-210، مصر.
- الدجني، إياد (2010). *دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي- دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
- السكرانة، بلال (2010). *التخطيط الاستراتيجي*، عمان، الأردن، دار المسيرة للطباعة والنشر.
- شوقي، ناجي (2000). *إدارة الاعمال-منظور كلي*. عمان: دار الحامد.
- عبد ربه، عائشه (2015). *دور الأنشطة المدرسية في فاعلية المدارس الحكومية الأساسية في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء فيها*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- المانع، عبد الله (2020). مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام: دراسة حالة جامعة الملك عبدالعزيز في جدة وجامعة الملك خالد في أبها وجامعة الملك فيصل في الأحساء. *مجلة كلية التربية*، 31 (121): 46-116.
- محمد، الصيرفي (2008). *الإدارة الاستراتيجية*. الاسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع.
- محمد، فتحي وسالم، خنان ومحمد، فتحي (2016). *متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية*. *مجلة العلوم التربوية*، 27: 179-203.
- المطيري، نايف (2020). *درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في دولة الكويت لمبادئ التخطيط الاستراتيجي*. *مجلة التربية*، 188 (3): 389-418.
- وزارة التربية والتعليم، دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، (2009).
- وزارة التربية والتعليم، دليل عمل مدارس التعليم الأساسي (2003).

يونس، نزيه (2009). **توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.  
المراجع باللغة الأجنبية:

- Defifo, S. (2008). **The strategic planning process: An Analysis At Two small Colleges.** of A Doctorate Dissertation University Pennsylvania Pro Quest Information and Learning Company.
- Twaissi, N. & Aldehayyat, J. (2011). strategic planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context. **International Journal of Business and management**, 6 (8): 255-263.