

عنوان البحث

**درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر
معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور**

مها سالم فرج الزبيدي¹

¹ الإدارة التربوية/ وزارة التربية والتعليم

تاريخ القبول: 2021/05/26م

تاريخ النشر: 2021/06/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة مكونة من (26) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، الأول متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية تكون من (12) فقرة، والثاني متطلبات التخطيط الإستراتيجي التنظيمية تكون من (8) فقرات، والمجال الثالث متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية تكون من (6) فقرات، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها، تم تطبيقها على عينة تكونت من (177) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس لواء ناعور الأساسية في محافظة العاصمة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ استجابات عينة الدراسة كانت موافقة بدرجة متوسطة على درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور ، وكانت من أبرز التوصيات التي تم التوصل إليها العمل على استدامة توفير المتطلبات الادارية والتنظيمية والبشرية والمادية التي تدعم نجاح التخطيط الاستراتيجي، وإجراء المزيد من المقارنات المرجعية و الدراسات أثناء عملية تحليل البيئة الداخلية-الخارجية وتعميمها، واعتماد نظام ومخصصات مالية كافية للحوافز والمكافآت طويل الامد وتعميمه على المعلمين والعاملين.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، مديري المدارس الحكومية.

RESEARCH ARTICLE

THE DEGREE OF AVAILABILITY OF STRATEGIC PLANNING REQUIREMENTS FOR SCHOOL PRINCIPALS FROM THE POINT OF VIEW OF PUBLIC SCHOOL TEACHERS IN NAOUR DISTRICT**Maha Salem Faraj Al-zubaide¹**¹ Educational Administration / Jordanian Ministry of Education**Published at 01/06/2021****Accepted at 26/05/2021****Abstract**

The current study aimed to identify the degree of availability of strategic planning requirements for school principals from the point of view of public school teachers in Naour District. The study used the descriptive survey approach, and to collect data, a questionnaire was developed consisting of (26) items distributed into three areas. The first is human strategic planning requirements. It consisted of (12) paragraphs, and the second was the organizational strategic planning requirements consisting of (8) paragraphs, and the third field the administrative strategic planning requirements consisted of (6) paragraphs, and the validity and reliability of the tool was verified. It was applied to a sample consisting of (177) teachers. One of the teachers of the Naour primary schools in the capital, Amman ,The results of the study showed that the responses of the study sample were in agreement with a medium degree to the degree of availability of strategic planning requirements for school principals from the point of view of public school teachers in Naour District. Strategic planning, conducting more reference comparisons and studies during the process of analyzing and disseminating the internal-external environment, adopting a system and adequate financial allocations for long-term incentives and rewards, and disseminating it to teachers and workers.

Key Words: strategic planning, public school principals.

المقدمة

يحتل التعليم مكانة بارزة ذات أهمية كبيرة ضمن أولويات الدول التي تسعى إلى التطور وتحسين عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية فيها، وتعد المؤسسات التربوية أداة فاعلة للنهوض بالمجتمعات من جميع النواحي الثقافية والفكرية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والإسهام في رفد الدول والمجتمعات بالمنتجات التعليمية المؤهلة القادرة على قيادة التغيير والتطوير الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، إضافة إلى دورها في بناء القدرات البشرية وتنمية المهارات التي تحتاجها مختلف القطاعات في المجتمع، والنهوض بالبحث العلمي من خلال الربط بين أولوياته وحاجات المجتمع لتلبية هذه الحاجات، وخدمة المجتمع من خلال الشراكة الفاعلة بين المؤسسات التربوية ومؤسسات المجتمع.

تتضح أهمية التخطيط في القيام على اكتشاف موارد جديدة، والعمل على تيسير طرق ووسائل تستخدم خلال البحث العلمي في المجتمع، عن طريق إعداد الأشخاص الباحثين من أجل إجراء البحوث العلمية، واستعمال جميع الموارد المادية والبشرية بصورة فعالة، مما يؤدي إلى تطور جوانب المجتمع من الناحية الاجتماعية والاقتصادية، والعمل على التصدي التغيرات من النواحي الثقافية والمتطلبات الأساسية والرئيسية للمجتمع في زمن المستقبل، والقيام على تدريب وتأهيل القوى العاملة، بحيث يتم القيام على إعداد الأشخاص في المجتمع بما يتوافق مع قدراتهم وإمكاناتهم، ونوعية وطبيعة العمل الذي يتلاءم معهم، حيث أن التدريب لا ينبغي أن يقتصر على فترة ما قبل الخدمة، بل ينبغي أن يتصف بالاستمرار، فيمتد حتى خلال الخدمة، وذلك لأن العالم في حالة تطور مستمرة، حيث أنه من المهم القيام على مواكبة ومسايرة هذا التقدم والتطور، من أجل القيام على تحقيق وإنجاز أهداف المجتمع (جمعة، 2012).

يمثل التخطيط الاستراتيجي مرحلة تالية للمرحلتين الكمية والكيفية من مراحل تطور الفكر التخطيطي، ويهدف إلى تمكين الإدارة التربوية من التحليل الاستراتيجي المنهجي لبيئاتها الداخلية والخارجية بما يمكنها من تقييم نقاط القوة، ومجالات التحسين والفرص والتحديات المحيطة بها، وتحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمدرسة من خلال تطوير رؤية المدرسة ورسالتها، وصياغة الأهداف الاستراتيجية وربطها بغايات المدرسة وسياساتها والاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يدعم توفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري (Ramon & Masanell, 2009).

إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعد عاملاً أساسياً في تطوير الأداء المؤسسي ورفع القدرة التنافسية للجامعة، وتحسين جودة إدارة التعليم، ووضع الأطر التي تحدد اتجاهات المدرسة وتمكنها من تحقيق أهدافها المستقبلية، كما أنه يدعم المبادرات التربوية ويشجع اللامركزية التعليمية وتفويض الصلاحيات في المستويات المختلفة في المدرسة (Savenkova, 2018).

والواقع أن التخطيط الاستراتيجي قد حظي باهتمام وزارة التربية والتعليم في الأردن منذ عام 2007، إذ تم تشكيل فريق وطني لوضع الاستراتيجية الوطنية للتعليم لتكون مرجعاً لمؤسسات التعليم الأردنية، وتم توجيه المدارس نحو إنشاء وحدات للتخطيط الاستراتيجي فيها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2007).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي أنه مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل، وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة، ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف بعد معرفة تحديات البيئة الداخلية والخارجية (حافظ والبحيري، 2009).

في حين تم تعريفه أنه العملية التي بموجبها يقوم أعضاء الإدارة بمؤسسة ما بوضع تصور مستقبلي لما يفترض أن تكون عليه تلك المؤسسة في المستقبل، ثم تطوير العمليات والإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك، ويشير المستقبل إلى رؤية المؤسسة التي توضح توجهها والذي يفترض البدء بالتحرك نحوها (حسين وعبيد، 2013). وهي نوع من أنواع التخطيط طويل المدى وأنه عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي، من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة للتكيف والخدمات والأنشطة الداخلية مع الظروف البيئية التي تخضع للتغيير (سالم، 2010).

من التعريفات السابقة يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي في التعليم بأنه: طريقة علمية إبداعية تهدف إلى تعظيم قدرة المؤسسة التعليمية وزيادة فاعليتها في الاستجابة للتغيرات الخارجية على نحو أفضل من المنافسين، من خلال ملائمة العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نظم المعلومات) مع تلك التغيرات. أهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته في التعليم:

يهدف التخطيط الاستراتيجي في التعليم إلى إرساء نمو المؤسسة التعليمية وتعظيم قدرتها التنافسية من خلال تحديد الاتجاه المستقبلي ومراجعة الأنشطة اللازمة وتطويرها، والاستجابة المستمرة للتغيرات البيئية، وترتيب أولويات توزيع الموارد في ظل ندرتها، ودعم العلاقات والروابط القائمة وتحديد علاقات إضافية محتملة، وتوفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا لاتخاذ قرارات أفضل ومواجهة عدم التأكد في بيئة العمل، والتركيز على القضايا الاستراتيجية، وتدريب المديرين وتنمية شعورهم بالأمان والثقة والقدرة على التكيف، ووضع استراتيجيات للتعامل بفعالية مع مقاومة التغيير، ودعم قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات، وتوفير عملية مستمرة لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والقيود لوضع خطة متكاملة لجعل المؤسسة أكثر فعالية في ظل مناخ تنظيمي ملائم لتوليد أفكار ابتكارية (الصيرفي، 2009).

وذكر (محمد، 2019؛ Georgios, 2011) أنه يمكن تناول بعض فوائد تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية على النحو الآتي:

- يحدد الأهداف العامة وينقلها لكل الأطراف مما يضمن كسب التزامهم نحو تلك الأهداف، ويحدد الموارد المالية اللازمة، ويوفر أساساً لتوزيع تلك الموارد وفقاً لأولويات العمل، كما يوفر معياراً لتوزيع المهام والمسئوليات وتقييم الخيارات والإنجازات .
- ينمي مهارات التفكير الاستراتيجي لدى العاملين من خلال إثارة النقاش حول القضايا الاستراتيجية، واستعراض وجهات النظر حول التوجهات المستقبلية للمؤسسة، والتركيز على القوة الفاعلة

واهتماماتهم، والتحليل المنهجي للمعلومات الخاصة ببيئة المؤسسة، والاهتمام باكتساب المعارف والمهارات .

• دعم التعاون مع مؤسسات المجتمع من خلال الأخذ بالمفهوم الواسع البيئة المؤسسة باعتبارها اجرا من نظام اجتماعي أكبر، إيماناً بأهمية ذلك في تعزيز البناء الداخلي والعمل بطريقة أفضل ومواجهة مشكلات وتحديات اليوم، ودعم القدرات الفكرية والاجتماعية والبشرية للمستويات التنظيمية والمجتمعية .

• يساعد صناع السياسة ومتخذي القرارات على الوفاء بأدوارهم ومسئولياتهم بفاعلية من خلال التأكيد على المشاركة التي تحسن خبرات وأداء فريق العمل، وتحسين عملية صنع القرار من خلال التركيز على القضايا الرئيسية، والتحديات التي تواجه المؤسسة، واحتياجات أصحاب المصلحة، وضمان توافق القرارات في مختلف المستويات التنظيمية .

• يعزز الفعالية التنظيمية في التعامل وبسرعة مع القضايا الجوهرية والاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، والاستخدام الأمثل للموارد مما يدعم القدرات التنظيمية.

متطلبات التخطيط الاستراتيجي

ذكر بني حمدان وإدريس (2009) أن النجاح في إعداد وتنفيذ خطة استراتيجية ليس أمراً هيناً، وهو قرارا تتخذه إدارة المدرسة او المدير بهدف إنقاذها من فشل متوقع او تعزيز نجاحها وتحقيق مستقبل أفضل لها، ونظرا لخطورة القرار وأهميته فإن إدارة المدرسة عليها ان تهيئ كافة المتطلبات التي تضمن نجاح المشروع، فهو بالنهاية مشروعها ويهدف الى تحقيق تطلعاتها، وهو منعطف في تاريخ المدرسة والنجاح فيه هو نجاح لهذه الإدارة وتعزيز لموقعها القيادي، ومن أهم هذه المتطلبات:

- تحديد الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه بدقة، علماً بأن هذا الهدف قد تندرج تحته العديد من الأهداف الفرعية.
- أهمية توفر المعلومات اللازمة في ما يتعلق بالهدف المراد تحقيقه، وما يحيط به من ظروف؛ وذلك بهدف الإحاطة بها، والتهيؤ لمواجهتها.
- وجود علاقة تفاعلية بين من يُخَطِّط للاستراتيجية، ومن ينفذها، مما يسهل تحويل التخطيط الاستراتيجي من الواقع النظري إلى العملي (أحمد، 2015).
- الاهتمام بصياغة خطة زمنية؛ لضمان تحقيق الأهداف بنوعيتها، والرئيسية، والفرعية.
- الإحاطة بكل التهديدات، والفرص، التي قد تظهر في المستقبل، وهذا يتطلب تأملاً منهجياً مستمراً للمستقبل. الإحاطة بالإمكانيات البشرية، والمادية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة جميعها، حيث تُعتبر الأداة الرئيسية، والفعالة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- الحرص على تحديد الموازنات التي تتعلق بالاستراتيجية بدقة، كنفقات التشغيل، والإنفاق، والتمويل العام، وغيرها.
- وجود معايير مُحددة لقياس مدى تحقق الإنجازات، ومدى توافقها مع الأهداف المرجوة.

- الاهتمام بتطوير رسالة المنظمة، وأهدافها، وسياساتها للمراحل المقبلة، كما لا بُد من الاهتمام بتحديد مصلحتها في المحيط الخارجي (جعفر، 2017).
- كما وتتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات التربوية والتعليمية العمليات التالية:
- تحليل ودراسة الوضع الحالي للمنظمة التربوية والتعليمية.
- تحديد الوضع المستقبلي المفضل (المأمول) للمنظمة التربوية والتعليمية والذي يحقق دورها ورسالتها التربوية والتعليمية.
- دراسة الموقف البيئي الذي تتعامل معه المنظمة التربوية والتعليمية من خلال فحص ودراسة جوانب القوة والضعف في كل مجالات أعمال وانشطه المنظمة التربوية والتعليمية وتقييم الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بها (زيدان، 2012).
- مقارنة نتائج التقييم للتحليل الإستراتيجي لوضع المنظمة التعليمية والتربوية مع أهداف المنظمة التربوية والتعليم ودرورها والتوقعات المأمولة منها.
- تحديد حجم الفجوة الإستراتيجية (فجوة الأداء الإستراتيجي) بين واقع المنظمة التربوية والتعليمية والوضع المستقبلي المفضل (المأمول).
- بناء الخطة التربوية الإستراتيجية التي تسد من خلالها المنظمة التربوية والتعليمية تلك الفجوة الإستراتيجية (فجوة الأداء الإستراتيجي).
- تعمل الخطة الإستراتيجية التربوية بكفاءة وفعالية على تحديد العمر الزمني للخطة الإستراتيجية التربوية والذي يتناسب مع المراحل اللازمة لسد الفجوة الإستراتيجية (فجوة الأداء الإستراتيجي) بين واقع المنظمة التربوية والتعليمية والوضع المستقبلي المفضل (المأمول) (حسيني، 2014).

الدراسات السابقة

يسعى هذا الجزء من الدراسة إلى استعراض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم تناولها وتحليلها من خلال الوقوف على الأهداف، والمنهج، والمجتمع، والعينة، وأهم النتائج وأبرز ما ورد فيها من توصيات ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالي. هذا وقد تم تصنيفها إلى: دراسات عربية، ودراسات أجنبية، وتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم.

هدفت دراسة المخلفي (2020) التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تكونت عينة الدراسة من (83) عضواً، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبانة تم التحقق من صدقها وثباتها وتكونت من (65) فقرة موزعة على مجالين: المجال الأول معايير التخطيط الاستراتيجي وتضمن (28) فقرة، والمجال الثاني ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتضمن (37) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مجال معايير التخطيط الاستراتيجي قد حصل على المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية جداً، بينما حصل مجال ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي على المرتبة الأخيرة وهو يقابل درجة تقدير متوسطة. وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجالي الدراسة ككل تعزى لمتغير القسم. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات

أفراد عينة الدراسة عند مجالي الدراسة ككل تعزى لمتغيري ذوي الخدمة التدريسية والرتبة الأكاديمية وذلك لصالح تقديرات ذوي الخدمة التدريسية (أكثر من 6 سنوات). و لمتغير ذوي الرتبة الأكاديمية وذلك لصالح تقديرات ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ).

كما وبينت دراسة حسن (2020) التعرف لى تقصّي درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اتبعت الدراسة منهجا وصفيا مسحيا. تكونت عينة الدراسة من (117) عضو هيئة تدريس في جامعة الزيتونة الأردنية للعام الجامعي 2018-2019، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونه من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: المتطلبات البشرية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات المادية للتخطيط الاستراتيجي. أظهرت النتائج أن درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي للمجالات الأربعة جاءت كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات الكلية أو الرتبة الأكاديمية أو التكليف بالعمل الإداري.

سعت دراسة برهم (2020) التعرف إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية من وجهة نظر (8) مدراء ومديرات، و(174) معلما ومعلمة يعملون في مدارس حكومية في 2019، واستخدم الباحث استبان التخطيط / محافظة الزرقاء خلال العام الدراسي 2018 الاستراتيجي واستبانة فاعلية المدرسة، وكشفت النتائج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى فاعلية المدارس الحكومية كانا مرتفعين، بينما وُجدت علاقة طردية دالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية.

بينت دراسة الزعبي (2019) التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وعلاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بأهداف الرؤية (2030)، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية بالجامعات الناشئة جاءت عالية، وموافقة أفراد الدراسة على كل من: (أن رؤية الجامعات تنبثق من رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، وكذلك أن إدارة الجامعات تعزز القيم لدى الطلاب، إضافة إلى أن الجامعة تطوّر أساليب التعلّم بشكل مستمر، وأن الجامعة توفر فرص تعلّم مختلفة مستمرة)، بالإضافة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف طبيعة عملهم الإداري حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة.

هدفت دراسة كين وليو وتشين (Qin, Liu & Chen, 2018) إلى الكشف عن الاختلافات في مستويات ونماذج التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الصينية بوصفه أداة هامة في إدارة الجامعات، وذلك من خلال تعرف درجة الوعي للتخطيط الاستراتيجي، وأنواع الخطط الاستراتيجية، والمجموعات المؤثرة في التخطيط في هذه الجامعات. أظهرت النتائج أن معظم الجامعات توظف تخطيطا استراتيجيا يعتمد الخطة الخمسية، وأن

رؤساء الجامعات وأعضاء هيئة التدريس هم الأكثر تأثراً في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأخيراً مؤسسات التعليم العالي والكليات المهنية أكثر توجهاً أظهرت النتائج أن نحو العمل وتبني التخطيط الاستراتيجي. كما حددت دراسة الصالح ومحاسنة وعيسى (2017) أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والتعليم الجامعي في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، اعتمدت الدراسة المنهجين الوصفي والقياسي والاستبانة أداة قياس، تكونت عينة الدراسة من (92) من مقدمي خدمات التعليم الجامعي و (162) من مقدمي خدمات التعليم العام و (342) مستفيداً، أظهرت النتائج أن هناك قصوراً في التعليم الجامعي بمنطقة الجوف من وجهة نظر الأساتذة والاداريين متمثلاً في ضعف في لجان التخطيط في الأقسام، وضعف وضوح سياسات وإجراءات التخطيط في الكليات والأقسام، وضعف وضوح مؤشرات الأداء في التعليم الجامعي. أوصت الدراسة بالاهتمام بتدريب العاملين وتفعيل لجان التخطيط في الكليات والأقسام، وربطها بالغمكانات اللازمة، والعمل على صياغة مؤشرات أداء واضحة ودقيقة لقياس درجة الإنجاز في الخطط، وإجراء المزيد من الدراسات المتخصصة في مختلف أبعاد التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي.

مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات التربوية نحو مواكبة التغيرات المتسارعة الحدوث، وذلك لغايات تحقيق أنسب النتائج وأفضلها لأفرادها، مما يزيد من أهمية تبنيها للتخطيط الإستراتيجي الذي يعود بالنفع على كافة عناصر العملية التعليمية، فهو من الأساليب الأساسية التي من شأنها مساعدة المؤسسات التربوية على التأقلم مع البيئة الخارجية التي تحيط بها، مما يعمل ذلك على زيادة كبيرة في كفاءتها وتقدم مخرجاتها وهذا ما يمكن أن يطبق على الأداء المدرسي لغايات تطويره بشكل إيجابي.

أوصت العديد من الدراسات مثل دراسة (برهم، 2020) بضرورة البحث بموضوع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية وتبني وزارة التربية والتعليم للتخطيط الإستراتيجي المنظم والفعال ليتمكن مديري المدارس من إشتقاق خططهم الإستراتيجية في ضوء خطط وزارة التربية والتعليم، وكذلك أوصت بضرورة نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية لأهميته وللفائدة التي يعود بها على عناصر العملية التعليمية.

ومن خلال خبرة الباحثة في الإدارة المدرسية ومتابعتها للواقع التعليمي لاحظت أن هناك قصوراً واضحاً وكبيراً في استخدام التخطيط الإستراتيجي في الأداء المدرسي التربوي على الرغم من فاعليته وأهميته، وضروريته في تمكين مديري المدارس من النهوض بالأعباء الكثيرة الملقاة على جانبيه مما يزيد من فرصة تحقيق النتائج المرجوة في المخرجات، وتتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول : ما درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور؟

السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور ، تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي ، وسنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي وذلك من الاعتبارات الآتية:

الأهمية النظرية:

- إثراء جوانب الأدب النظري المنشور حول متغيرات الدراسة الحالية (متطلبات التخطيط الإستراتيجي).
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بموضوع الدراسة.

الأهمية التطبيقية:

- من المتوقع أن تفيد الدراسة الحالية مديري المدارس في الأردن وذلك من خلال بيان أهمية توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي.
- من المتوقع أن تدفع نتائج الدراسة الحالية العديد من الباحثين التربويين نحو إجراء مجموعة من الدراسات الأخرى المماثلة للدراسة الحالية، والتي تدرس التخطيط الإستراتيجي في مجتمعات أخرى، وربط الدراسات مع بعض متغيرات الدراسات الحالية.
- من المتوقع أن تفيد الدراسة الحالية أصحاب القرارات التربوية والتعليمية نحو اتخاذ مجموعة من التوصيات التي ستأتي بها الدراسة الحالية، وتطبيقها على أرض الواقع في مدارس مديريات التربية والتعليم في الأردن.

مصطلحات الدراسة

تمثلت مصطلحات الدراسة الحالية فيما يلي:

التخطيط الإستراتيجي: عرفه حسين (2002) أنه " هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأليات تحقيق النتائج الفعالة . ويجب على سؤال "الى أين نحن ذاهبون" آخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمنظمة التربوية وعلاقة الارتباط والتكامل بين جوانب المنظمة والأنشطة التربوية والإدارية المختلفة بها والعلاقة بين المنظمة التربوية والتعليمية وبيئتها ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية ويختلف عن التخطيط التقليدي حيث يعتمد على التبصر بوضع المنظمة التربوية والتعليمية في المستقبل وليس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

وتعرفه الباحثة إجرائياً أنه إحداث حالة من التكيف والإنسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة بها من خلال استخدام كافة الموارد بشكل يكفل تحقيق مصلحة الطلاب وخلق جيل واعي من الأفراد على أساس علمي وتربوي سليم، ويقاس بالدرجة التي حصل عليها مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور عند إجابتهم على لاستبانة التي أعدتها الباحثة لغايات هذه الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت هذه الدراسة درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور، من الفصل الأول من العام الدراسي 2021/2020 وبمدى دقة 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 توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور، 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 المدارس الحكومية في لواء ناعور وذلك في الفصل الثاني للعام 2021/2020، وبلغ عددهم (750) معلماً ومعلمة، وقد تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بشكل إلكتروني نظراً لما تمر به البلاد من جائحة (COVID 19)، حيث تم توزيع (177) استبانة باستخدام أسلوب التوزيع العيّنات العشوائية البسيطة؛ وكانت جميع الاستبانات المسترجعة قابلة للتحليل والترميز. كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	50	28.2%
	أنثى	127	71.8%
	المجموع	177	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	74	41.8%
	سنوات (5-10)	46	26.0%
	أكثر من 10 سنوات	57	32.2%
	المجموع	177	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	123	69.5%
	ماجستير فما فوق	54	30.5%
	المجموع	177	100.0%

أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الأدب النظري ذات العلاقة، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ولتحقيق الأهداف التي تسعى لها هذه الدراسة، فقد قام الباحث بتطوير أداة الدراسة على شكل استبانة، حيث تكوّنت الاستبانة من (26) فقرة موزعة على المجالات التالية:

- مجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية والمكون من (12) فقرة.
 - مجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي التنظيمية والمكون من (8) فقرات.
 - مجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية والمكون من (6) فقرات.
- صدق أداة الدراسة:

وللتحقق من الصدق المحتوى لأداة؛ تم عرضها على مجموعة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ذوي الخبرة في الكليات التربوية، بهدف التعرف على مدى ملاءمة فقرات للمجال المنتمي له، وسلامة اللغوية في صياغتها، ووضوح معانيها، حيث تمّ الأخذ بملاحظات المحكمين؛ وتعديل على الصياغة اللغوية لفقرات التي أجمع عليها ما نسبة (80%) تقريبا كحد أدنى كمعيار للحكم على صلاحيتها.

ب. صدق البناء للأداة

وللتحقق من صدق البناء قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة، من خارج عينة الدراسة المستهدفة ومن مجتمع الدراسة لأجل التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكونة لها، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه، الجدول الآتية يُبين:

جدول (2) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه

متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإداري			التخطيط الإستراتيجي التنظيمي			متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية					
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	#	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	#	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	#	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	#
0.000	0.841**	20	0.000	0.693**	13	0.000	0.569**	9	0.000	0.598**	1
0.000	0.785**	22	0.000	0.841**	14	0.000	0.519**	10	0.000	0.569**	2
0.000	0.631**	23	0.000	0.759**	15	0.000	0.701**	11	0.000	0.631**	3
0.000	0.785**	24	0.000	0.775**	16	0.000	0.655**	12	0.000	0.753**	4
0.000	0.654**	25	0.000	0.694**	17				0.000	0.853**	5
0.000	0.552**	26	0.000	0.741**	18				0.000	0.659**	6
			0.000	0.654**	19				0.000	0.759**	7
			0.000	0.882**	20				0.000	0.709**	8

** دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha = 0.01$).

* دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

يبين من الجدول رقم (2) أنّ قيم معاملات الارتباط لفقرات مجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية تراوحت ما بين (0.519 - 0.853) مع المجال، وكما يبين أنّ قيم معاملات الارتباط لفقرات مجال التخطيط الإستراتيجي التنظيمية تراوحت ما بين (0.654 - 0.882) مع المجال، ويبين الجدول أنّ قيم معاملات الارتباط لفقرات مجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإداري تراوحت ما بين (0.552 - 0.841) مع المجال، وقد كانت جميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) وهذا يشير الى وجود درجة من صدق الاتساق

الداخلي على فقرات على المقياس.

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

الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية

المجالات	متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية	التخطيط الإستراتيجي التنظيمية	متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية	المقياس ككل
متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية	1	0.665**	0.753**	0.765**
التخطيط الإستراتيجي التنظيمية		1	0.675**	0.885**
متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية			1	0.739**
المقياس ككل				1

** دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$).

* دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

يلاحظ من الجدول (3) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) بين المجالات مع الدرجة الكلية للمقياس حيث تراوحت بين (0.739 - 0.885) مما يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين المجالات والدرجة الكلية على المقياس. ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق طريقة الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ تم تطبيق الأداة على عينة تكونت 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	متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية	0.853	12
2	التخطيط الإستراتيجي التنظيمية	0.821	8
3	متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية	0.779	6
	الأداة ككل	0.889	26

يلاحظ من الجدول (4) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة تراوحت ما بين (-0.779-0.853) على المجالات، كما بلغ قيمة معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل (0.889). وتعد هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة:

1. متغير النوع الاجتماعي: وله مستويان (ذكر، أنثى).
2. متغير سنوات الخبرة: 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 توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور.

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 متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور

- 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 متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور 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 متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور في ثلاثة مستويات. من خلال المعادلة الآتية:

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

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

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 توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور، ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

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

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور مرتبة تنازلياً

#	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية	3.57	0.49	1	متوسط
2	التخطيط الإستراتيجي التنظيمية	3.49	0.63	3	متوسط
3	متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية	3.51	0.61	2	متوسط
	الدرجة الكلية	3.53	0.39		متوسط

يلاحظ من نتائج الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور ككل جاء (3.53) وبانحراف معياري (0.39)، وجاء بدرجة متوسط. حيث جاء في الرتبة الأولى مجال " متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية " بمتوسط حسابي (3.57) بانحراف معياري (0.49) وبدرجة متوسط، وفي الرتبة الثانية فقد جاء مجال " متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية " بمتوسط حسابي (3.51) بانحراف معياري (0.62) وبدرجة متوسط، وما في الرتبة الثالثة والاخيرة فقد جاء مجال " التخطيط الإستراتيجي التنظيمية " بمتوسط حسابي (3.49) بانحراف معياري (0.63) 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 توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يعمل على تأهيل الكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	4.06	1.09	1	مرتفعة
5	يأخذ بعين الاعتبار آراء المجتمع المحلي والخبراء في الاعتبار عند قيامه بالتخطيط الاستراتيجي.	4.03	1.10	2	مرتفعة
3	يتوفر في المدرسة الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.02	1.27	3	مرتفعة
8	يتبنى مبدأ الشفافية في العمل.	3.89	1.16	4	مرتفعة
4	يعمل على تشكيل فرق عمل متخصصة لإعداد الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية ومتابعة تطبيقها.	3.67	1.35	5	مرتفعة
12	التنسيق بين الأعباء الوظيفية والوقت الكافي للمشاركة في التخطيط الاستراتيجي.	3.62	1.39	6	متوسطة
7	ينظم خططاً تعاونية مع المجتمع المحلي ضمن المسؤولية المجتمعية للمدرسة.	3.37	1.28	7	متوسطة
1	يعمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين.	3.27	1.23	8	متوسطة
6	يعمل على تجذير ثقافة الابتكار والإبداع بين الطلبة والمعلمين.	3.27	1.35	9	متوسطة
9	يتوفر خطة استراتيجية واضحة وشاملة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية.	3.27	1.33	10	متوسطة
10	تعكس الخطط الاستراتيجية تطوير قدرات الطلبة ومهاراتهم.	3.21	1.39	11	متوسطة
11	يبين كفاءة البرامج التدريبية الموجهة للقائمين على التخطيط الإستراتيجي.	3.20	1.34	12	متوسطة
الدرجة الكلية على مجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية		3.57	0.49	متوسط	
18	يوجد اهتمام بتحقيق مخرجات البرامج التعليمية وفقاً لمتطلبات السياسة التربوية.	3.99	1.17	1	مرتفعة
15	يتم تحديد الغايات والاهداف الاستراتيجية للمدرسة بناءً على رسالتها.	3.98	1.29	2	مرتفعة
14	يتوفر في المدرسة خطة استراتيجية مكتوبة ومحددة.	3.89	1.14	3	مرتفعة
17	يلتزم مدير المدرسة بمعايير ضبط جودة العملية التعليمية.	3.58	1.58	4	متوسطة
19	يهتم بوضع التصورات المستقبلية للإستفادة منها في معالجة المشكلات المتوقعة.	3.21	1.33	5	متوسطة
20	ينظم بين معالجة المشاكل اليومية والأداء العام للمدرسة.	3.17	1.41	6	متوسطة
13	يوجد للمدرسة رؤية واضحة قابلة لترجمتها إلى خطط وبرامج فاعلة.	3.06	1.27	7	متوسطة
16	انفتاح مدير المدرسة على المستحدثات الحديثة.	3.05	1.36	8	متوسطة
متطلبات التخطيط الإستراتيجي الدرجة الكلية على مجال		3.49	0.63	متوسط	

				التنظيمية	
مرتفعة	1	1.19	3.95	يوفر في المدرسة تقارير متابعة دورية عن مدى تحقق الاهداف الاستراتيجية للخطة.	23
متوسطة	2	1.31	3.51	يوفر البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء التخطيط الاستراتيجي	26
متوسطة	3	1.32	3.50	يقوم مدير المدرسة بالإشراف على تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعتها وتحديثها باستمرار.	22
متوسطة	4	1.43	3.50	يشارك العاملين في الأقسام في إعداد الخطة الإستراتيجية.	25
متوسطة	5	1.30	3.44	تشمل عملية التخطيط الاستراتيجي جميع أقسام المدرسة.	21
متوسطة	6	1.42	3.19	يوفر في المدرسة خطة شاملة لإدارة المخاطر فيها.	24
متوسط		0.61	3.51	الدرجة الكلية على مجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية	

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية بلغ (3.57) وبانحراف معياري (0.49) وبدرجة متوسط وجاءت في المرتبة الأولى على المجال الفقرة (2) التي نصت على " يعمل على تأهيل الكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة "، وبمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة مرتفعة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يسعى إلى دراسة المشكلات دراسة واقعية من أجل تحقيق التكيف والانسجام في المؤسسة التعليمية، في المرتبة الثانية على المجال الفقرة (5) التي نصت على " يأخذ بعين الاعتبار آراء المجتمع المحلي والخبراء في الاعتبار عند قيامه بالتخطيط الاستراتيجي "، بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة مرتفعة، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (11) التي نصت على " يبين كفاءة البرامج التدريبية الموجهة للقائمين على التخطيط الإستراتيجي "، بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.34) وبدرجة متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى قلة توافر البرامج التدريبية التي تخص التخطيط الاستراتيجي.

ويبين الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي التنظيمية بلغ (3.49) وبانحراف معياري (0.63) وبدرجة متوسط، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (18) التي نصت على " يوجد اهتمام بتحقيق مخرجات البرامج التعليمية وفقاً لمتطلبات السياسة التربوية "، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة مرتفعة، ويمكن ان يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يهتم بالدرجة الأولى بتحقيق الأهداف المطلوبة منه، وفي المرتبة الثانية الفقرة (15) التي نصت على " يتم تحديد الغايات والاهداف الاستراتيجية للمدرسة بناءً على رسالتها "، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة مرتفعة، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (16) التي نصت على " انفتاح مدير المدرسة على المستحدثات الحديثة "، بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.36) وبدرجة متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن متطلبات التخطيط الإستراتيجي تتطلب الكوادر المدربة وتوفر رأس المال الكافي للإستفادة منها بالدرجة الأولى، وهذا يسبق الإلمام بالمستحدثات التكنولوجية وتوافرها.

وكما يبين الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية بلغ (3.51) وبانحراف معياري (0.61) وبدرجة متوسط، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (23) التي نصت على "

يوفر في المدرسة تقارير متابعة دورية عن مدى تحقق الاهداف الاستراتيجية للخطة "، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة مرتفعة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى إمام مدير المدرسة بأهمية متابعة العاملين على التخطيط الاستراتيجي، ويتم توثيق ذلك للمتابعة بشكل مستمر، في المرتبة الثانية الفقرة (26) التي نصت على " يوفر البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء التخطيط الاستراتيجي "، بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.31) وبدرجة متوسطة، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (24) التي نصت على " يوفر في المدرسة خطة شاملة لإدارة المخاطر فيها "، بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.42) وبدرجة متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المدرسة من المؤسسات التربوية الصغيرة نوعاً ما ذات الضوابط المحددة والمطبقة من قبل الجميع مما يقلل من عدد المخاطر التي تتناطح بها، وتحيطها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور ، تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي ، وسنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟" للإجابة عن السؤال الثاني ، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور وفقاً للمتغيرات النوع الاجتماعي ، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي وذلك كما هو مبين في الجداول أدناها.

أولاً: التحليل للدرجة الكلية للمقياس

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لدرجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور وفقاً للمتغيرات الدراسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	المتغيرات
0.43	3.51	50	ذكر	النوع الاجتماعي
0.38	3.54	127	أنثى	
0.39	3.53	177	المجموع	
0.39	3.50	74	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
0.38	3.51	46	سنوات (5-10)	
0.41	3.59	57	أكثر من 10 سنوات	
0.39	3.53	177	المجموع	
0.37	3.50	123	بكالوريوس فما دون	المؤهل العلمي
0.44	3.60	54	دبلوم عالي فما فوق	
0.39	3.53	177	المجموع	

يلاحظ من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لدرجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور وفقاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة 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 (3Way ANOVA) على درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور وفقاً لمتغيرات الدراسة

حجم الأثر (مربع ايتا)	الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.006	.321	.991	.151	1	.151	النوع الاجتماعي
.016	.283	1.272	.194	2	.389	سنوات الخبرة
.017	.088	2.938	.449	1	.449	المؤهل العلمي
			.153	172	26.287	الخطأ
				176	27.114	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 توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور وفقاً لمتغيرات الدراسة تعزى لاختلاف النوع الاجتماعي ، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المقياس ككل (0.991) بمستوى الدلالة (0.321) 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 توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور وفقاً لمتغيرات الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة ، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المقياس ككل (1.272) بمستوى الدلالة (0.286) 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 توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور وفقاً لمتغيرات الدراسة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي ، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المقياس ككل (2.938) بمستوى الدلالة (0.088) وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.05)$.

ثانياً: التحليل لمجالات المقياس:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لدرجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات	متطلبات التخطيط الإستراتيجي	التخطيط الإستراتيجي	متطلبات التخطيط الإستراتيجي
النوع الاجتماعي	الذكور	الوسط الحسابي	3.59	3.38
	N=50	الانحراف المعياري	0.51	0.62
الإناث	الوسط الحسابي	3.56	3.53	3.50
	N=127	الانحراف المعياري	0.48	0.60
المجموع	الوسط الحسابي	3.57	3.49	3.51
	N=177	الانحراف المعياري	0.49	0.61
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	الوسط الحسابي	3.57	3.45
	N=74	الانحراف المعياري	0.49	0.61
5 - 10	الوسط الحسابي	3.47	3.53	3.57
	N=46	الانحراف المعياري	0.51	0.55
أكثر من 10 سنوات	الوسط الحسابي	3.65	3.51	3.59
	N=57	الانحراف المعياري	0.47	0.64
المجموع	الوسط الحسابي	3.57	3.49	3.51
	N=177	الانحراف المعياري	0.49	0.61
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	الوسط الحسابي	3.54	3.48
	N=123	الانحراف المعياري	0.49	0.60
ماجستير فما فوق	الوسط الحسابي	3.64	3.51	3.63
	N=54	الانحراف المعياري	0.50	0.62
المجموع	الوسط الحسابي	3.57	3.49	3.51
	N=177	الانحراف المعياري	0.49	0.61

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور 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 (Way MANOVA 3) لاستجابات أفراد الدراسة على مجالات لدرجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس

الحكومية في لواء ناعور

مصدر التباين / المتغير	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية	.004	1	.004	.015	.902
	متطلبات التخطيط الإستراتيجي التنظيمية	1.169	1	1.169	2.927	.089
	متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية	.015	1	.015	.042	.837
سنوات الخبرة	متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية	.792	2	.396	1.652	.195
	متطلبات التخطيط الإستراتيجي التنظيمية	.360	2	.180	.451	.638
	متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية	1.228	2	.614	1.692	.187
المؤهل العلمي	متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية	.389	1	.389	1.625	.204
	متطلبات التخطيط الإستراتيجي التنظيمية	.177	1	.177	.443	.506
	متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية	1.198	1	1.198	3.303	.071
الخطأ	متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية	41.218	172	.240		
	متطلبات التخطيط الإستراتيجي التنظيمية	68.664	172	.399		
	متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية	62.405	172	.363		
المجموع المعدل	متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية	42.413	176			
	متطلبات التخطيط الإستراتيجي التنظيمية	70.071	176			
	متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية	64.747	176			

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

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 (متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية، متطلبات التخطيط الإستراتيجي التنظيمية، متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية) تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على مجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية (0.015) وبمستوى الدلالة (0.902)، كما بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي التنظيمية (2.927) وبمستوى الدلالة (0.089)، وبلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على مجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية (0.042) وبمستوى الدلالة (0.837)، وتعتبر جميع هذه القيم غير دالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى وجهات نظر المعلمين حل توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لا تختلف باختلاف الجنس، وقد يعزى ذلك إلى ان ادارات المدارس الحكومية في لواء ناعور يعيشون الظروف ذاتها، وقد أولوا اهتماماً متقارباً في نشر أهمية التخطيط الاستراتيجي.

2. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات الأفراد على جميع المجالات (متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية، متطلبات التخطيط الإستراتيجي التنظيمية، متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية) تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة ، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على مجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية (1.562) وبمستوى الدلالة (0.195)، كما بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي التنظيمية (0.451) وبمستوى الدلالة (0.638)، وبلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على مجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية (1.692) وبمستوى الدلالة (0.187)، وتعتبر جميع هذه القيم غير دالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$)، وقد يفسر ذلك بأن خطط المدارس الحكومية في لواء ناعور لتطوير قدرات المعلمين فيها باتجاه امتلاك مهارات ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي تشمل جميع أعضاء المعلمين بغض النظر عن سنوات الخبرة.

3. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات الأفراد على جميع المجالات (متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية، متطلبات التخطيط الإستراتيجي التنظيمية، متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية) تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي ، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على مجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي البشرية (1.625) وبمستوى الدلالة (0.204)، كما بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على المجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي التنظيمية (0.443) وبمستوى الدلالة (0.506)، وبلغت القيمة الإحصائية لاختبار (f) على مجال متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإدارية (3.303) وبمستوى الدلالة (0.071)، وتعتبر جميع هذه القيم غير دالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المعلمين في اللواء ذاته يعيشون في نفس الظروف والدورات التدريبية والتعليمية التي يخضعون لها دون التركيز على المؤهل العلمي الذي يحملونه.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بما يلي:
- العمل على استدامة توفير المتطلبات الادارية والتنظيمية والبشرية والمادية التي تدعم نجاح التخطيط الاستراتيجي.
 - إجراء المزيد من المقارنات المرجعية و الدراسات أثناء عملية تحليل البيئة الداخلية-الخارجية وتعميمها.
 - اعتماد نظام ومخصصات مالية كافية للحوافز والمكافآت طويل الامد وتعميمه على المعلمين والعاملين.
 - إجراء المزيد من الدراسات لاستطلاع احتياجات الطلبة ورغباتهم عند التخطيط الاستراتيجي في المدارس.

المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

- أحمد، عماد الدين (2015). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية (جامعة الخرطوم أنموذج تطبيقي). (المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، 19: 4-30).
- برهم، أحمد (2020). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. مجلة جامعة فلسطين للابحاث والدراسات، 9 (4): 1-30.
- بني حمدان، خالد وادريس، وائل (2009). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. عمان: دار اليازوري العلمية.
- جعفر، يونس (2017). أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى، 21 (1): 293-324.
- جمعة، السيد (2012). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي: المفهوم والأهداف والعمليات. مجلة كلية التربية بالسويس، 5 (12): 262-296.
- حسين، حسن (2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. مجلة كلية التربية، (6): 159-210.
- حسين، خليل وعبيد، حسين (2013). الاستراتيجية التفكير والتخطيط الاستراتيجي. بيروت: الحلبي الحقوقية.
- حسن، منال (2020). درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28 (2): 290-309.
- حسيني، اسامة (2014). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- الزعيبر، ابراهيم (2019). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 : دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، 20 (13): 1-40.

- زيدان، اسامة (2012). تفعيل دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الاداء بالجامعات المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الامارات العربية المتحدة، 32: 71-102.
- سالم، أمنية (2010). ادارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي. القاهرة: المكتب العربي للمعارف.
- الصالح، محمد ومحاسنة، جمال وعيسى، عبد الناصر (2017). تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف. مجلة كلية التربية، 176: 657-710.
- صبري، محمد والبحيري، السيد (2009). تخطيط المؤسسات التعليمية، القاهرة: عالم الكتب.
- الصيرفي، محمد (2009). التخطيط الاستراتيجي. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- محمد، جمال (2019). التخطيط الاستراتيجي. الاردن: دار المعنز للنشر والتوزيع.
- المخلفي، تركي (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28 (1): 2020.
- المراجع باللغة الاجنبية:

Georgios G. (2011). The Process Of Strategy Formulation in Small and Medium Enterprises In Greece and The Role Of Accounting Information Ph.D. Business School, Universtiy of Birmingham

Qin, J., Chen, Y. & Hu, J. (2018). Strategic Planning and the stratification of Chines higher Education institutions. International Journal of Educational Development, vol. (63), 36-43.

Savenkova, L. G., & Olesina, E. P. (2018). Strategic Planning as a Factor of Improvement of Contemporary Education Quality Management. Calitatea, vol.19, p 82-87.

Ramon C. & Joan E. (2009). From Strategy to Business Models and to Tactics, Working papers are in draft form, Harvard Business School, Massachusetts, pp.13-1