

عنوان البحث

واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينه

أ. صابرين محمد أبو مصطفى²

د. محمود إبراهيم خلف الله¹

¹ أستاذ الإدارة التربوية المشارك بجامعة الأقصى

بريد الكتروني: Drmahmoud75@hotmail.com

² معلمة في مدارس الأوقاف، وباحثة دكتوراه في تخصص الإدارة التربوية

بريد الكتروني: newsabreen2018@gmail.com

HNSJ, 2022, 3(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj313>

تاريخ القبول: 2021/12/10م

تاريخ النشر: 2022/01/01م

المستخلص

هدف البحث التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، ومن ثم التوصل إلى سبل لتحسين هذا الواقع، واتباع البحث المنهج الوصفي بجانبه التحليلي، وقد تم مسح مجتمع البحث مسحا شاملا، حيث استجاب (60) من أصل (61) من العاملين بمدارس الأوقاف الشرعية، ومثلت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، إلى جانب مقابلة استطلاعية، وكان من أهم ما توصل إليه البحث من نتائج: أن تقدير أفراد عينة البحث لواقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين حصل على وزن نسبي (80.38%)، أي بدرجة كبيرة، كما توصل البحث إلى مجموعة من سبل تحسين واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؛ وكان أهمها: اختيار فريق التخطيط بعناية؛ حيث يتم اختيار الأشخاص الذين سيتولون إعداد الخطة الاستراتيجية، وبناء معايير لتحسين التخطيط الاستراتيجي في المدرسة؛ من خلال تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي، وبناء هيكل تنظيمي واضح ومناسب للعمل في المدرسة.

الكلمات المفتاحية: واقع التخطيط الاستراتيجي _ مدارس الأوقاف الشرعية _ وزارة الأوقاف والشؤون الدينية _ المحافظات الجنوبية لفلسطين _ سبل التحسين.

RESEARCH TITLE

THE REALITY OF STRATEGIC PLANNING AT SHAR'AIA SCHOOLS OF THE MINISTRY OF WAQIF AND RELIGIOUS AFFAIRS IN THE SOUTHERN GOVERNORATES OF PALESTINE, AND WAYS TO IMPROVE IT**Dr. Mahmoud Ibrahim Khalaf Allah¹ Sabreen Mohammed Abu Mustafa²**¹ Associate Professor of Educational Administration at Al-Aqsa University

Email: Drmahmoud75@hotmail.com

² Teacher in Awqaf schools, Phd Student in the field of educational administration

Email: newsabreen2018@gmail.com

HNSJ, 2022, 3(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj313>**Published at 01/01/2022****Accepted at 10/12/2021****Abstract**

The research aimed to identify the reality of strategic planning at Shar'aia Schools of The Ministry of Awqaf and Religious Affairs (SSMARA) in the Southern Governorates of Palestine (SGP) and ways to improve it, and then find ways to improve this reality. The research followed the descriptive approach in its analytical field. The population of the study was a comprehensive survey, where (60) out of (61) employees of the Sharia schools responded, and the questionnaire represented a tool for collecting data, in addition to an exploratory interview and among the most important results of the research were: That the research sample assesses the reality of strategic planning at (SSMARA) in the Southern Governorates of Palestine; It obtains a relative weight (80.38%), i.e., significantly, The research also found a set of ways to improve the reality of strategic planning in (SSMARA) in the southern governorates of Palestine. The most important of them were: Selection of planning team carefully; Where people who will prepare strategic plan are selected, and criteria for improving the strategic planning at school are built; By developing the ability of strategic thinking, and building a clear and appropriate organizational structure for work at school.

Key Words: The reality of strategic planning - Shar'aia Schools - The Ministry of Awqaf and Religious Affairs - the southern governorates of Palestine - ways to improve.

مقدمة:

اتسم العصر الحالي بالتغيرات المتلاحقة والمستمرة، وقد أصبح القرن الحادي والعشرين بما يحمله من تحديات، خاصة التحديات والمخاطر التي تواجه المؤسسات التربوية والتعليمية، يفرض على هذه المؤسسات أن تضع أهدافاً واضحة وغايات تساعد على مواجهة التحديات في المرحلة القادمة للتكيف مع الواقع، وتنظيم العمل لتحقيق الأهداف المنشودة، وعليه أصبح لزاماً على القائمين في مؤسسات المجتمع والنظام التربوي تبني أفضل سبل التخطيط؛ لمواجهة هذه التحديات والمخاطر التي قد تؤدي إلى فشل المؤسسات التعليمية والعمل على تطوير وتجديد المنظومة التربوية للمساهمة في تقدم المجتمع ورقبه.

فالتخطيط عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب حيث يُبذل فيها جهدٌ لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها، كذلك محاولة التنبؤ وتوقع المعوقات التي يُمكن أن تعترضها، وكيفية التغلب عليها (المغربي، 2020: 5).

ويُعد التخطيط أول وأهم خطوة للإدارة الناجحة، والذي يجب أن يصبح بعد ذلك نشاطاً مستمراً يتضمن مراجعة الأهداف عند إحراز التقدم، وينصح بوضع خطة استراتيجية للمدى الطويل، وميزانية سنوية للمدى القصير، كما يجب أن يشتمل التخطيط أيضاً على تطوير نظام قياس الأداء، حيث ينبغي أن يكون وضع الخطط الاستراتيجية والغايات والأهداف نقطة انطلاق لقياس جهود أداء البرنامج، ويشار إلى أن التخطيط عبارة عن عملية مستمرة تشتمل على إجراء تعديلات على طول الطريق الذي يتم فيه تحقيق الأهداف والغايات (منصور، 2020: 10). وهكذا فالتخطيط سمة مميزة للإدارة الناجحة، وهو نشاط مستمر يتضمن مراجعة الأهداف للتأكد من إحراز التقدم وتحقيق الأهداف، وهو يعتبر أساساً للتطوير الناجح، فهو بمعناه الحقيقي يُعتبر ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية عن طريق وضع استراتيجيات واضحة ومحددة في مجال التعليم.

إنّ للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة في مجال التعليم من حيث قدرته على الربط بين المؤسسة التعليمية والبيئة المحلية بشكلٍ يضمن النجاح في أداء المهمة المنوطة بالمؤسسة، ويحقق أهدافها المنشودة كما أنه وسيلة مهمة في تحديد وصياغة التوجهات والمنطلقات والقضايا الاستراتيجية الأساسية للنظام التربوي والمؤسسة التربوية على حدٍ سواء (عبد الله، 2019: 3).

لذلك عكف علماء التربية المعاصرين تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي المدرسي، من أجل تجويد وتحسين العملية التربوية.

ولأن المدرسة تشكل لبنة أساسية هامة في بناء المؤسسات التعليمية، ونظراً لما يواجهه المدرسة من تحديات تمثلت في التطور الهائل لتقنيات التعليم، ومع عصر العولمة والانفجار المعرفي، فإن عليها أن تخوض معركة تغيير جذري وشامل يتعدى الشكل ليصل إلى المضمون، وأول التغييرات لابد أن يكون تغيير التفكير نحو التوجهات الاستراتيجية والتخطيط استراتيجياً على مستوى المدرسة لتأمين مستقبل أفضل للمتعلمين والعاملين في المدرسة.

وقد اهتم العديد من الباحثين بتناول التخطيط الاستراتيجي المدرسي، ومن الدراسات التي عالجت هذا الموضوع دراسة بيومي (2021) التي هدفت إلى وضع نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في المدارس حتى

يمكن الاستفادة منه في دعم توجه نحو حركة الإصلاح المتمركز حول المدرسة مستقبلاً، دراسة الزهراني (2020) التي هدفت إلى تعرف جوانب الضعف ومواطن القصور في مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التعليم العام في منطقة مكة المكرمة وكيفية التغلب عليها لتحسين أداءها في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ودراسة اوزدمير وآخرون (Ozdemir. et., al., 2020) التي أسفرت عن وجود علاقات إيجابية كبيرة بين جميع أبعاد مهارات مديري التعليم في القرن الحادي والعشرين وسلوكيات القيادة الاستراتيجية، ودراسة رملال وآخرون (Ramlal. et., al., 2020) التي أسفرت عن هناك تطوير مهني مستمر لدعم المعلمين وتحويل قدراتهم في ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ودراسة المطيري (2019م) التي أسفرت عن أن التخطيط الاستراتيجي يجعل المؤسسة على علم ودراية بنقاط القوة ونقاط الضعف لدى كل من العاملين بها، ودراسة فابر (Faber, 2019) التي هدفت إلى تطوير المدارس وفقاً لبرنامج (NSBECS) لأول مرة لقياس الجودة ومعالجة التحسين الكلي للمدارس الذي ستوفره المعايير، ودراسة الحايك (2018م) التي أسفرت عن أن معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة، ودراسة (العتيبي، 2018) التي أسفرت عن أن عملية التخطيط الاستراتيجي متحققة في الواقع المدرسي بدرجة كبيرة، ودراسة أدا (ADA, 2018) التي أسفرت عن عدم اختلاف وجهات نظر المديرين حول التخطيط الاستراتيجي بناءً على سنوات الخبرة وإنهم على دراية بمسؤولياتهم.

وتواجه مدارس اليوم تحديات وتطورات كثيرة ومتنوعة مثل العولمة، والانفجار المعرفي الهائل، وثورة الاتصالات والمعلومات، والتطور التكنولوجي، ولمواجهة كل هذه التحديات والتطورات أصبح لزاماً عليها أن تخطط جيداً لكافة برامجها ومشروعاتها وأنشطتها الحالية والمستقبلية من خلال مشاركة كافة المهتمين بالعملية التعليمية من هيئة عاملين بالمدرسة والطلبة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة (إبراهيم وآخرون، 2017: 431).

وبالاطلاع على الواقع الفلسطيني يلحظ أن المجتمع الفلسطيني واجه الكثير من التحديات العالمية والمحلية التي تؤثر بشكل كبير على مؤسساته التعليمية ومن هذه التحديات التطور العلمي والتكنولوجي الكبير الذي يشهده حقل التربية والتعليم، فالبقاء على الأسلوب الذي كان معمولاً به في المدارس قد لا يصمد أمام هذه التحديات، والتطور المتسارع في ميادين المعرفة المختلفة وثورة المعلومات؛ لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي سيؤدي حتماً إلى الجمود، وبالتالي التراجع عن مسايرة الركب الحضاري المعاصر (المشارفة، 2012: 3).

ومن تجليات هذا التغيير والتطوير أن مهمة التعليم والتعلم لم تعد مقتصرة على وزارة التربية والتعليم، حيث أصبحت وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تقوم بدور هام في العملية التعليمية منذ وقت طويل عن طريق الاهتمام بالتعليم الشرعي، من خلال إنشاء مدارس، ومعاهد، وكليات للتعليم الشرعي، فمدارس الأوقاف الشرعية تمثل مركز إشعاع فكري، ولذلك فقد سعى المسؤولين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، إلى تنمية مدارسها وتطويرها، ومن هنا غدا التخطيط المستمر مطلباً استراتيجياً ملحاً وضرورياً للارتقاء بها وتحقيق الأهداف المرجوة من إنشاء هذه المدارس والمعاهد.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

لقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى موضوع التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأهميته العمل به، ومن خلال اطلاع الباحثان على العديد من تلك الدراسات، منها دراسة (أبو حطب، 2015) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي كانت بدرجة تقدير كبيرة، ودراسة (هاشم، 2007) والتي كان من توصياتها ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتأكيد على مفهومه الصحيح، وهذا ما دفع الباحثان أن تتناول موضوع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية، التي تنتمي لذات المجتمع، إضافة إلى إدراك الباحثان _ من خلال عملهما في هذه المدارس - أن هناك العديد من التحديات التي تواجه المدارس الشرعية، بسبب التطور التكنولوجي الهائل والتغيرات البيئية المتلاحقة، وبعد إجراء الباحثان لمقابلات أولية مع بعض المعلمين والعاملين في ميدان التعليم الشرعي استشعرت أن الأمر يشير إلى وجود مشكلة يتعين دراستها والبحث فيها، فجاءت هذه الدراسة لتحاول الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، حيث تأمل الباحثان من خلال هذه الدراسة الوصول إلى نتائج وتوصيات وسبل للتحسين تعيد متخذي القرار في مدارس الأوقاف الشرعية.

لأن مدارس الأوقاف الشرعية تُعد ضمن تلك المؤسسات وجب الاهتمام بها، مع ضرورة التنويه إلى خصوصيتها؛ بسبب تعدد الجهات المشرفة على التعليم فيها، ومنها وزارة التربية والتعليم بجانب وزارة الأوقاف والشئون الدينية، وكذلك كان لزاماً الالتفات إلى أدائها، فقد أكد (أبو زهرة، 2017: 92) على ضرورة وضع خطة استراتيجية للمدارس الشرعية بدءاً من الأساسية إلى الثانوية، ثم المعاهد الشرعية إلى الكليات الخاصة بالشرعية والدراسات الإسلامية، وترسيخ خطط استراتيجية في المدارس الشرعية، هادفة للتطوير والتجديد في المنهج والمقررات وإعداد المعلمين علمياً وتقنياً، من حيث طرق التدريس والتربية والتعليم، ومن هنا تبلور مشكلة البحث في الأسئلة البحثية التالية:

1. ما درجة تقدير أفراد عينة البحث لواقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث لواقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تُعزى لكلٍ من متغير (نوع المدرسة، المؤهل العلمي لمدير المدرسة)؟
3. ما درجة تقدير أفراد عينة البحث لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تُعزى لكلٍ من متغير (نوع المدرسة، المؤهل العلمي لمدير المدرسة)؟

5. ما سبل تحسين واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟
فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث لواقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تُعزى لمتغير نوع المدرسة (مدرسة البنين/غزة، مدرسة البنات/خانيونس).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث لواقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لمدير المدرسة (بكالوريوس، دراسات عليا).

أهداف البحث:

يسعى البحث المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تعرّف درجة تقدير أفراد عينة البحث لواقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

2. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث لواقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تبعًا لكل من متغير (نوع المدرسة، المؤهل العلمي لمدير المدرسة).

3. التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

4. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تبعًا لكل من متغير (نوع المدرسة، المؤهل العلمي لمدير المدرسة).

5. التوصل إلى سبل تحسين واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

1- أهمية الموضوع الذي تم تناوله وهو التخطيط الاستراتيجي، والذي يعتبر من المفاهيم التي لاقت اقبالاً في السنوات الأخيرة في عالم المؤسسات التعليمية لما له من أهمية في تحسين أدائها لتحقيق رسالتها وأهدافها التي نشأت من أجلها.

2- كما أنّ التخطيط الاستراتيجي يكشف عن أنواع مختلفة من الفرص أو التحديات التي قد تواجهها المدرسة، مما يجعل المدرسة أكثر نجاحاً في الاستفادة من الفرص بما يخدم أهدافها، وأكثر ثباتاً في مواجهة التغيرات بكافة أشكالها.

3- وعلى الرغم من توافر دراساتٍ حول موضوع التخطيط الاستراتيجي في مجالاتٍ عدة، فإنها لم تتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المدارس الشرعية - على حد علم الباحثان - فجاء هذا البحث ليغطي مجالاً من مجالات المعرفة، وتضع مقترحاتٍ حول موضوع التخطيط الاستراتيجي لأخذها بعين الاعتبار أثناء تسيير وتطوير مدارس الأوقاف الشرعية.

4- قد تفيد مديري المدارس في التعرف إلى مواصفات ومعايير وأسس عملية التخطيط الاستراتيجي، التي ينبغي أن يراعيها مديرو مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، والتي قد تؤثر على الأداء المدرسي ككل.

5- من المتوقع أن تفيد نتائج هذا البحث كلاً من المخططين التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الأوقاف والشئون الدينية، ومديري المدارس والمعلمين، وكل من له علاقةً بالتربية والتعليم.

حدود البحث: طبق البحث وفقاً للحدود البحثية التالية:

1. **حد الموضوع:** تناول البحث موضوع واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، بمقوماته التالية: (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وكفايات التخطيط الاستراتيجي - متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي - عناصر التخطيط الاستراتيجي ومكوناته من رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية وتحليل بيئي، ومعوقات التخطيط الاستراتيجي).

2. **الحد المؤسساتي:** مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية، وهي (مدرسة الأوقاف الشرعية للبنات، مدرسة الأوقاف الشرعية للبنين).

3. **الحد البشري:** العاملين في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

4. **الحد المكاني:** المحافظات الجنوبية لفلسطين وهي: (شرق خان يونس، شرق غزة).

5. **الحد الزمني:** أجري البحث خلال الفصل الدراسي الأول، للعام الدراسي 2020-2021.

مصطلحات البحث:

يشتمل البحث الحالي على المصطلحات التالية:

• التخطيط الاستراتيجي:

- عرّفه (ذيب، 2020: 63) بأنه: "عملية اتخاذ قراراتٍ مستمرة بناءً على معلوماتٍ ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة".

• التخطيط المدرسي:

- عرّفه (محمد وعبد الرؤوف، 2019: 53) بأنه: "مجموعة من العمليات والإجراءات المتعلقة بتحديد الأهداف، وتقييم الحاجات، وإيجاد البدائل، وتخطيط العمل والتطبيق، ومراقبة الأنشطة، وتقييم نتائج المدرسة، وتحسين برامج العمل المختلفة.

ويعرف الباحثان التخطيط المدرسي الاستراتيجي إجرائياً بأنه: عملية تقوم على تصور وتخييل مستقبل مدارس

الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وتحديد رؤيتها وأهدافها، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية لها؛ لرسم خطة استراتيجية متكاملة مبنية على أسس علمية يشارك فيها جميع المهتمين بالعملية التعليمية، من أجل تحقيق أهدافها، والانتقال بها من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل، والذي يقاس واقعه من خلال استجابة معلمي هذه المدارس على استبانة تضمنت المجالات الآتية: (وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وكفايات التخطيط الاستراتيجي - متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي - عناصر التخطيط الاستراتيجي ومكوناته من رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية وتحليل بيئي - معوقات التخطيط الاستراتيجي).

• المدارس الشرعية:

يُعرفها (الطويل، 2020) بأنها: "مؤسسات تربوية تشرف عليها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، ويتم التدريس فيها من الصف السابع حتى الثاني عشر، وتقوم بتدريس المنهاج التعليمي المعتمد من وزارة التربية والتعليم، إضافة إلى تدريس مواد شرعية كالقرآن الكريم والسنة النبوية، والفقه، والعقيدة، بهدف تخريج جيل قرآني ملتزم يقود المجتمع في جميع الميادين بأخلاق العلماء". وقد تبنى الباحثان هذا التعريف في بحثهما.

• المحافظات الجنوبية لفلسطين:

هي جزء من السهل الساحلي، وتبلغ مساحتها (365) كيلو مترًا مربعًا، ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إداريًا إلى خمس محافظات، هي: (محافظة الشمال، ومحافظة غزة، ومحافظة الوسطى، ومحافظة خان يونس، ومحافظة رفح) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013).

مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث بجميع المعلمين العاملين بمدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من كلا الجنسين للعام الدراسي 2019-2020م، والبالغ تعدادهم (61) من العاملين في المدارس الشرعية (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، 2020) وقد تم اختيارهم حسب المتغيرات التالية: (نوع المحافظة، نوع المدرسة).

أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث ولجمع المزيد من البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع بحثهما، قام الباحثان ببناء أداتي البحث (استبانة التخطيط الاستراتيجي، واستبانة معوقات التخطيط الاستراتيجي)؛ ليتم تطبيقهما على أفراد البحث.

صدق الاستبانة وثباتها:

لإيجاد صدق وثبات الاستبانة، واتبع الباحثان مجموعة من الاجراءات للتأكد من صدق الاستبانة، وهي:

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الصورة الأولية للاستبانة على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية المتخصصين في مجال أصول التربية والإدارة التربوية، ويوضح ملحق (2) أسماء السادة المحكمين، وتم استرجاع الاستبانات من المحكمين ودرستها جيداً، وادخال التعديلات اللازمة عليها طبقاً لمقترحات هيئة التحكيم، والخطوط

العريضة لهذه التعديلات تضمنت إعادة صياغة بعض الفقرات من الناحية اللغوية حتى لا يواجه المستجيب مشكلة في فهمها وتفسيرها.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

قام الباحثان بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات استبانة التخطيط الاستراتيجي ومدى ارتباطها بالدرجة الكلية من خلال معامل ارتباط بيرسون، وتبين أن جميع معاملات الارتباطات لدرجات فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك اتضح أن فقرات استبانة (التخطيط الاستراتيجي) تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

ثالثاً: ثبات الاستبانة:

قام الباحثان بحساب ثبات الاستبانة بالطريقتين التاليتين: طريقة التجزئة النصفية: Split-half method حيث حصلنا على معمل ثبات وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (974)، وهي قيمة جيدة أيضاً، وذلك يدل على الوثوق بهذه الاستبانة في التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (991)، وهي قيمة مرتفعة أيضاً.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: المحك المعتمد في البحث:

حيث إنه قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة البحث، وفيما يلي المحك المعتمد.

المحك المعتمد في البحث (أبو صالح، 2001، 46).

الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية	درجة التقدير
أقل من 36%	أقل من 1.80	منخفضة جداً
36% إلى 51.9%	1.80 إلى 2.59	منخفضة
52% إلى 67.9%	2.60 إلى 3.39	متوسطة
68% إلى 83.9%	3.40 إلى 4.19	مرتفعة
أكثر من 84%	أكثر من 4.20	مرتفعة جداً

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها:

ينص السؤال الأول من أسئلة البحث على: "ما درجة تقدير أفراد عينة البحث لواقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟".

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثان بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث على استبانة "التخطيط الاستراتيجي" بمجالاتها ودرجاتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (1): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات استبانة "التخطيط الاستراتيجي" ودرجتها الكلية

م	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	المجال الأول: وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وكفايات التخطيط الاستراتيجي	12	3.920	.851	78.40	3	مرتفعة
2	المجال الثاني: متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	10	3.988	.836	79.76	2	مرتفعة
3	المجال الثالث: عناصر التخطيط الاستراتيجي ومكوناته	30	4.068	.777	81.36	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية للاستبانة	52	4.019	.783	80.38	-	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن تقدير عينة البحث لواقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؛ حصل على وزن نسبي (80.38) أي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى قناعة إدارة مدارس الأوقاف الشرعية بأهمية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في النهوض بمستوى مدارسهم وتحقيق أفضل النتائج في كافة المجالات التي اشتمل عليها التخطيط الاستراتيجي؛ كونه يجنبها العشوائية والارتجالية، ويضمن السير بالخطوة على الطريق السليم للرؤية العامة للمدارس.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المخلفي، 2020) التي توصلت إلى أن معايير التخطيط الاستراتيجي قد حصلت على المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية جداً. ولكنها اختلفت مع دراسة (Al Basel & Osman, 2020) التي توصلت إلى ضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية.

أما ترتيب مجالات الاستبانة حسب أوزانها النسبية؛ فكان على النحو التالي:

1- جاء المجال الثالث "عناصر التخطيط الاستراتيجي ومكوناته"، في المرتبة الأولى، حيث حصل على وزن نسبي (81.36%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن إدارة مدارس الأوقاف الشرعية تدرك أهمية صياغة رؤية واقعية وطموحة للمدرسة، وتعمل على ترجمتها إلى رسالة واضحة ومحددة، حيث تقوم بعملية تحليل للبيئة الخارجية والداخلية لترتيب الأولويات، ومن ثم صياغة أهداف استراتيجية وخطة إجرائية لتحقيق ما ترنو إليه على المدى البعيد.

2- جاء المجال الثاني "متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي"، في المرتبة الثانية، حيث حصل على وزن نسبي (79.76%) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى قيام إدارة مدارس الأوقاف الشرعية بتشكيل فريق

التخطيط الاستراتيجي وتحديد مهامه بدقة، والعمل على توفير كافة التسهيلات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتقلل الاتصالات الفعالة بين الإدارة وفريق التخطيط مع التركيز على عمليات المتابعة والتقييم المستمرة بهدف التحسين والتطوير.

وقد اختلفت مع دراسة (Al Basel & Osman,2020) التي توصلت إلى أن مجال "التحضير للتخطيط الاستراتيجي" احتل المرتبة الثانية، وحصل على تصنيف "متوسط" بمتوسط مرجح (3.14) ونسبة (62.74%).
3- جاء المجال الأول "وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وكفايات التخطيط الاستراتيجي"، في المرتبة الثالثة، حيث حصل على وزن نسبي (78.4%) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن إدارة مدارس الأوقاف الشرعية يتضح لديها ماهية مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتمتلك الكفايات المعرفية والأدائية التي تمكنها من إعداد خططها الاستراتيجية بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة، كما أنها تقوم بإشراك جميع الأطراف المعنية في وضع خطة المدرسة الاستراتيجية، وتهيئ المناخ التنظيمي الذي يساعد على تطبيق الخطط المعدة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المجالي وسمارة، 2014) التي توصلت إلى أن درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي عالية.

ولمزيد من النتائج، قام الباحثان بدراسة فقرات كل مجال على حدة ليتبين التالي:

1. فيما يتعلق بالمجال الأول "وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وكفايات التخطيط الاستراتيجي":

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي و كفايات التخطيط الاستراتيجي"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	تتبنى إدارة المدرسة مدخل التخطيط الاستراتيجي.	4.216	.865	84.32	مرتفعة جداً	1
2.	تمتلك إدارة المدرسة الكفايات المعرفية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.	3.950	.928	79.00	مرتفعة	6
3.	تمتلك إدارة المدرسة الكفايات الأدائية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.	3.966	.901	79.32	مرتفعة	4
4.	تشارك جميع الأطراف المعنية في وضع خطة المدرسة الاستراتيجية.	3.783	.975	75.66	مرتفعة	10
5.	تهيئ إدارة المدرسة مناخاً تنظيمياً يشجع على تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	3.966	1.024	79.32	مرتفعة	5
6.	تتشر إدارة المدرسة الوعي بأهمية التخطيط	3.950	1.048	79.00	مرتفعة	7

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
	الاستراتيجي وفلسفته بين المعلمين.					
7.	تُكتب الخطة الاستراتيجية للمدرسة بشكل واضح ومفهوم لجميع المعلمين.	3.933	1.039	78.66	مرتفعة	8
8.	تمتلك إدارة المدرسة كفايات صياغة التوجهات الاستراتيجية.	3.916	1.029	78.32	مرتفعة	9
9.	تستعين إدارة المدرسة بالخبراء وأساتذة الجامعات للمساعدة في تصميم الخطة الاستراتيجية للمدرسة	3.533	1.126	70.66	مرتفعة	12
10.	تعقد إدارة المدرسة لقاءات توعوية للمعلمين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وآليات تنفيذه.	3.716	1.194	74.32	مرتفعة	11
11.	تعزز إدارة المدرسة استيعاب المعلمين لقيم المدرسة ورسالتها بما يمكنهم من الالتزام بها.	4.083	1.029	81.66	مرتفعة	2
12.	تعد إدارة المدرسة خطتها الاستراتيجية بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.	4.033	.990	80.66	مرتفعة	3

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال "وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وكفايات التخطيط الاستراتيجي" من استبانة "التخطيط الاستراتيجي"، تراوحت بين (70.66%-84.32%) وبدرجة ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً، وكانت أعلى فقرتين في مجال "وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وكفايات التخطيط الاستراتيجي":

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "تتبنى إدارة المدرسة مدخل التخطيط الاستراتيجي"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.32%) بدرجة مرتفعة جداً. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى إدراك إدارة المدرسة للمزايا العديدة التي تنتج عن تبنيها لمدخل التخطيط الاستراتيجي، خاصة في الوقت الحاضر المتصف بالأزمات، فيقوم التخطيط الاستراتيجي على التنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها، كما تضع الآليات للتعامل مع المتغيرات البيئية واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها، وابتكار الطرق العقلانية الكفيلة بتحديد خياراتها في العمل واختيار البدائل واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهدافها.
- الفقرة رقم (11) والتي نصت على: "تعزز إدارة المدرسة استيعاب المعلمين لقيم المدرسة ورسالتها بما يمكنهم من الالتزام بها"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81.66%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن إدارة المدرسة تدرك أهمية وجود قيم تنبثق منها الرؤية والرسالة الخاصة بالمدرسة والتي تحدد توجهاتها في المستقبل، فالرسالة هي نقطة الأساس التي تنطلق منها أهدافها ونشاطاتها وكافة أعمالها، كما وتعتبر الرسالة عن الغاية من وجود المدرسة وآليات العمل التي تطبقها لتحقيق هذه الغاية وعليه تعزز إدارة المدرسة استيعاب وقناعة المعلمين لقيم المدرسة ورسالتها لأن ذلك يمثل بوصلة يهتدي بها العاملون،

ويسيرون في ظلها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وتجنبهم حدوث أي انحرافات خلال العمل وتصويبها أولاً بأول.

وكانت أدنى فقرتين في مجال "وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وكفايات التخطيط الاستراتيجي":

• الفقرة رقم (9) والتي نصت على: "تستعين إدارة المدرسة بالخبراء وأساتذة الجامعات للمساعدة في تصميم الخطة الاستراتيجية للمدرسة"، احتلت المرتبة الثانية عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (70.66%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى عدم وجود توجيهات من قبل الإدارات العليا بضرورة تحقيق تواصل فعال للاستفادة من خبرات الخبراء وأساتذة الجامعات لتصميم الخطة الاستراتيجية، وعدم معرفتهم بطرق التواصل مع الخبراء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mensah, 2020) التي توصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح وتنفيذ الخطة يعتمد على الالتزام والتعاون بين المخططين والمنفذين والمراقبين المؤهلين والمقيّمون وغيرهم من أصحاب المصلحة المعنيين.

• الفقرة رقم (10) والتي نصت على: "تعقد إدارة المدرسة لقاءات توعوية للمعلمين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وآليات تنفيذه"، احتلت المرتبة الحادية عشر وما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.32%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنه على الرغم من وعي إدارة المدرسة بأن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن تحقيق الهدف منه، وقيامها بعقد لقاءات توعوية إلا أن هذه اللقاءات لا تنفذ بشكل دوري ومستمر لوضع المعلمين في صورة المستجدات التي تطرأ على عملية التخطيط أولاً بأول، وذلك بسبب كثرة ضغوط العمل والأعباء الملقاة على عاتق إدارة المدارس والمعلمين والتي تعيق عقد هذه اللقاءات بشكل دوري.

2. فيما يتعلق بالمجال الثاني "متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي":

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	تُشكل إدارة المدرسة فريق للتخطيط الاستراتيجي.	4.133	.947	82.66	مرتفعة	1
2.	تحدد إدارة المدرسة مهام فريق التخطيط الاستراتيجي.	4.050	.946	81.00	مرتفعة	3
3.	تضع إدارة المدرسة قواعد تنظيمية مرنة وبدائل استراتيجية مناسبة لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في البيئة.	4.000	.863	80.00	مرتفعة	5
4.	توفر إدارة المدرسة كافة التسهيلات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.	4.033	1.007	80.66	مرتفعة	4
5.	تحدد إدارة المدرسة الجهة المسؤولة عن عمليتي المتابعة والتقييم.	4.050	.928	81.00	مرتفعة	2

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
6.	توفر إدارة المدرسة كافة المتطلبات التنظيمية والتقنية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.	3.933	1.006	78.66	مرتفعة	8
7.	تتوافر قنوات اتصال فعالة بين إدارة المدرسة وفريق التخطيط الاستراتيجي.	3.950	.981	79.00	مرتفعة	7
8.	تحدد إدارة المدرسة برامج التدريب والتنمية المهنية الموجهة لرفع كفايات القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.900	.969	78.00	مرتفعة	9
9.	تضع إدارة المدرسة جداول زمنية وموازنات مالية مفصلة لجميع مكونات الخطة الاستراتيجية.	3.950	.946	79.00	مرتفعة	6
10	تتم عمليات مراجعة الخطة الاستراتيجية وقياس مدى كفاءة الأداء بشكل دوري.	3.883	1.043	77.66	مرتفعة	10

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال "متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي" تراوحت بين (77.66%-82.66%) وبدرجة كبيرة، وكانت أعلى فقرتين في مجال "متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي":

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "تشكل إدارة المدرسة فريق للتخطيط الاستراتيجي"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.66%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة المدرسة تجد في العمل الفريقي مزايا عديدة تسهم في نجاح التخطيط الاستراتيجي، حيث تتوزع الأدوار والمهام كل حسب تخصص وقدراته، في الوقت الذي تتكامل الجهود وتتكاتف، ويمكن اختصار الزمن والإقلال من الهدر والتكرار، لذلك تعمل على تشكيل فريق تخطيط استراتيجي الذي من أهم مهامه القيام بدراسة الوضع الحالي للبيئة الداخلية في المنظمة والبيئة الخارجية لها، والعمل على تحديد الفرص، وما هي نقاط القوة، وما هي نقاط الضعف، وما هي التحديات التي يمكن أن تواجهها في المستقبل.
 - الفقرة رقم (5) والتي نصت على: "تحدد إدارة المدرسة الجهة المسؤولة عن عمليتي المتابعة والتقييم"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81%) بدرجة مرتفعة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن لجنة المتابعة والتقييم والتي تم انتقاء أفرادها من العاملين القدامى وذوي الخبرة والموضوعية، مناط بها أن تقدم تقريراً شهرياً عن مستوى الأداء في جميع مجالات العمل التعليمي، لتكون إدارة المدرسة الشرعية على اطلاع مستمر على واقع العمل المدرسي وعلى رأسها المستوى التعليمي، ومراجعة ما تم إنجازه من الخطة وتحديد نقاط الضعف والوقوف على الأسباب والمبررات التي تقف وراء عدم تحقق بعض الأهداف، ومن ثم وضع الخطط العلاجية والخطط الإثرائية في ضوء نتائج المتابعة والتقييم.
- وكانت أدنى فقرتين في مجال "متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي":

- الفقرة رقم (10) والتي نصت على: "تتم عمليات مراجعة الخطة الاستراتيجية وقياس مدى كفاءة الأداء بشكل دوري"، احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (77.66%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنه على الرغم من رغبة الإدارة المدرسية تشخيص ما تم إنجازه من مراحل الخطة الاستراتيجية، وما تم تحقيقه من أهداف، والحكم عليها وتقييم هذه المراحل السابقة لأخذ العبر منها والحصول على التغذية الراجعة

السليمة، فقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة لأن ذلك يحتاج من الإدارة دراسة إلى وقت وجهد وتفرغ ونظرًا لكثرة الأعباء على فريق التخطيط في مدارس الأوقاف جعل المتابعة لمراحل الخطة وقياس مدى كفاءة الأداء بشكل دوري أمر مرهق وصعب.

• الفقرة رقم (8) والتي نصت على: "تحدد إدارة المدرسة برامج التدريب والتنمية المهنية الموجهة لرفع كفايات القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية"، احتلت المرتبة التاسعة وما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (78%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنه على الرغم من إدراك إدارة المدارس بأن التدريب المستمر والتنمية المهنية الموجهة هما الأساس الذي يُعتمد عليه في إحداث نمو وتطور كفايات القائمين على تنفيذ الخط الاستراتيجية، لكون التدريب يتيح فرص التعلم والتطور المستمرين، مما يساعد على تحقيق نتائج مميزة ويوفر الوقت والجهد ويقلل من الهدر فقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة ما قبل الأخيرة لأن مرحلة التدريب تقتصر على فئة قليلة من المعلمين المتمثلة بفريق التخطيط الاستراتيجي ولفترة محددة، على الرغم من أن باقي المعلمين يشاركون في تنفيذ الخطة الاستراتيجية إلا أنهم لا يتلقون تدريب مناسب وذلك لا يلبي حاجاتهم لعدم اكتسابهم مهارات ومعارف تساعدهم في تنفيذ الخطة كما أن التدريب يحتاج للوقت والجهد والتفرغ وذلك لا يعتبر متاح بسبب كثرة أعباء المعلمين من المهام التدريسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Lingam, & Lingam & Raghuwaiya, 2014) التي توصلت إلى أن قادة المدارس يحتاجون إلى مزيد من التدريب لضمان معرفة من هم أكثر استعدادًا لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال.

3. فيما يتعلق بالمجال الثالث "عناصر التخطيط الاستراتيجي ومكوناته":

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والترتيب ل فقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "عناصر التخطيط الاستراتيجي ومكوناته"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	تشارك جميع الأطراف المعنية في وضع رؤية المدرسة المستقبلية.	3.983	.999	79.66	مرتفعة	26
2.	تتسم رؤية المدرسة بالوضوح ودقة الصياغة.	4.066	.989	81.32	مرتفعة	16
3.	تعبر الرؤية عن طموحات المدرسة وتوجهاتها المستقبلية	4.066	.954	81.32	مرتفعة	15
4.	تركز رؤية المدرسة المستقبلية بصورة مباشرة على الرغبة في التميز.	4.216	.940	84.32	مرتفعة جداً	2
5.	تمثل رؤية المدرسة المستقبلية وثيقة توضح فلسفة المدرسة	4.150	.935	83.00	مرتفعة	8
6.	توجد معايير أداء واضحة لتحقيق رؤية المدرسة المستقبلية	4.016	.965	80.32	مرتفعة	21
7.	تتسم رؤية المدرسة بالواقعية والموضوعية.	4.033	.938	80.66	مرتفعة	19
8.	تقود الرؤية عملية التحول النوعي في أنشطة المدرسة	4.033	.956	80.66	مرتفعة	20
9.	تعتبر رسالة المدرسة بمثابة ترجمة أو تجسيد لرؤيتها الاستراتيجية.	4.250	.913	85.00	مرتفعة جداً	1
10	تتميز رسالة المدرسة بالوضوح ودقة التعبير.	4.100	1.036	82.00	مرتفعة	10

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
11	تساعد الرسالة في توجيه جهود المعلمين نحو تحقيق الأهداف المنشودة.	4.133	1.016	82.66	مرتفعة	9
12	تعكس رسالة المدرسة قيمها وفلسفتها.	4.200	.953	84.00	مرتفعة جداً	5
13	ترسخ مضامين الرسالة التميز في تقديم الخدمات التعليمية	4.216	.958	84.32	مرتفعة جداً	3
14	تركز الرسالة على الإبداع والابتكار في المدرسة.	4.200	.935	84.00	مرتفعة جداً	4
15	تتميز رسالة المدرسة بقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.	4.183	.892	83.66	مرتفعة	6
16	تسعى أهداف المدرسة الاستراتيجية إلى تفعيل الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي بما يحقق رؤية المدرسة.	4.083	.869	81.66	مرتفعة	11
17	ترتبط الأهداف الاستراتيجية برسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية.	4.083	.888	81.66	مرتفعة	12
18	تسمح إدارة المدرسة بالمشاركة في صياغة الأهداف الاستراتيجية لجميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.	3.983	.929	79.66	مرتفعة	25
19	تتصف الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بأنها واضحة ومحددة وضمن إطار زمني للتحقق.	4.033	.843	80.66	مرتفعة	18
20	توضع مصفوفة إجراءات وآليات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	4.000	.882	80.00	مرتفعة	23
21	تتصف الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بالقابلية للتحقق والقياس.	4.066	.841	81.32	مرتفعة	13
22	تتسجم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة مع بعضها وتتسلسل	4.066	.880	81.32	مرتفعة	14
23	تشكل إدارة المدرسة فريق عمل لقيادة عملية التقييم الذاتي لوضع المدرسة الراهن.	4.150	.860	83.00	مرتفعة	7
24	تطلع إدارة المدرسة معلمها على نتائج التقييم الذاتي	3.966	.956	79.32	مرتفعة	27
25	تحلل إدارة المدرسة بيئتها الداخلية للتعرف إلى جوانب القوة والضعف.	4.050	.928	81.00	مرتفعة	17
26	تحلل إدارة المدرسة بيئتها الخارجية للتعرف إلى الفرص والتهديدات.	3.900	1.003	78.00	مرتفعة	30
27	تعتمد إدارة المدرسة على الأساليب العلمية في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً أو إيجاباً على الأداء المدرسي.	4.016	.999	80.32	مرتفعة	22
28	تستفيد إدارة المدرسة من المخزون المعرفي للمعلمين في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية.	3.900	.986	78.00	مرتفعة	29
29	تساعد عملية تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في تحديد الحاجات التطويرية للمدرسة في كافة المجالات	4.000	.974	80.00	مرتفعة	24
30	تعتمد إدارة المدرسة على تكنولوجيا المعلومات في عملية التحليل البيئي.	3.916	.996	78.32	مرتفعة	28

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال "عناصر التخطيط الاستراتيجي ومكوناته" تراوحت بين (78.00%-85.00%) وبدرجة ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً، وكانت أعلى فقرتين في مجال "عناصر التخطيط الاستراتيجي ومكوناته":

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على: "تعتبر رسالة المدرسة بمثابة ترجمة أو تجسيد لرؤيتها الاستراتيجية"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85%) بدرجة مرتفعة جداً. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المدرسة تدرك أهمية وجود رسالة تجسد رؤيتها الاستراتيجية هو نقطة البداية الذي تنطلق منه أهدافها ونشاطاتها وكافة

أعمالها، فالرسالة تحاول أن تصل بالرؤية من النظرية إلى التطبيق، ومن المستقبل البعيد إلى الحاضر القريب لذلك سعت إدارة المدارس لصياغة رسالة واقعية وطموحة تجسد هذه الرؤية وتحققها بطرق واقعية وعملية.

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "تركز رؤية المدرسة المستقبلية بصورة مباشرة على الرغبة في التميز"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (84.32%) بدرجة مرتفعة جداً. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الرؤية توضع لتحقيق الطموحات المستقبلية التي ترغب المدرسة في تحقيقها مستقبلاً، وتكون منبثقة من واقع المدرسة والمجتمع المحيط بها بما يحمله هذا الواقع من طموح ورغبات، حيث تشجع أعضاء المدرسة والمحيطين بها على التفكير والنظر بإيجابية للمستقبل، ولأنها تثير الطموح لدى من يقرؤها ويدفعه للعمل فيدركها العاملون بعقولهم، وتثير عواطفهم ومشاعرهم، وبالتالي تحفزهم للعمل من أجل تحقيق الأهداف ورغبة من إدارة المدارس بأن تصل للتميز فهي تقوم بمراجعة رؤيتها كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك وتعديلها وتغييرها حسب ما يطرأ من أمور مستجدة، وكل ذلك يعكس وجه التميز للمدرسة من خلال الرؤية التي ترغب المدرسة في تحقيقها.

وكانت أدنى فترتين في مجال "عناصر التخطيط الاستراتيجي ومكوناته":

- الفقرة رقم (26) والتي نصت على: "تحلل إدارة المدرسة بينتها الخارجية للتعرف إلى الفرص والتهديدات"، احتلت المرتبة الثلاثين والأخيرة بوزن نسبي قدره (78%) بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة المدرسة لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فهذا ما يدعوها إلى القيام بالعديد من الدراسات الاستقصائية على المحيط الخارجي كدراسة العوامل السياسية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والديموغرافية بهدف التعرف على الفرص المتاحة التي يمكن للمدرسة استثمارها، والتعرف على التهديدات التي تشكل معيقاً لمصالح المدرسة، كل هذا يحتاج إلى تشكيل لجان متخصصة ذات خبرة في هذا المجال، ويحتاج لتمويل مادي خاص للقيام بهذه العملية، ولكن الظروف البيئية في قطاع غزة تعاني من العديد من المشكلات والتعقيدات التي تحول دون إتمام هذه العملية بسلاسة وسهولة كما تحتاج إلى تنفيذها بطرق أكثر علمية وتطوير برامج ممنهجة لتنفيذ عملية التحليل حتى تحقق الهدف منها فهي بحاجة لتطوير هذه العملية وتطوير قدرات من ينفذها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Mensah, 2020) التي توصلت إلى أن يتم تطوير SPS بناءً على المسح البيئي الداخلي والخارجي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤسسية؛ وتتماشى مع رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمتها وأهدافها.

- الفقرة رقم (28) والتي نصت على: "تستفيد إدارة المدرسة من المخزون المعرفي للمعلمين في تحليل بينتها الداخلية والخارجية"، احتلت المرتبة التاسعة والعشرين وما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (78%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المعلمين العاملين في المدارس الشرعية والذين يعملون سنوات عديدة في المدرسة، والذين قد ينحدر العديد منهم من البيئة المحيطة بها، فإنهم يراكمون خلال المواقف المختلفة العديد من المعلومات التي تتعلق بالبيئة الداخلية وبالبيئة الخارجية للمدرسة وطلبتها والخلفيات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي ينحدر منها الطلبة وأسرها، وكذلك معرفة المستويات التعليمية للطلبة وأسرها،

ولكن الإدارة المدرسية لم تستثمر هذا المصدر المعتمد بالدرجة الكافية في تحليلها للبيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة، وتأتي قلة استعانتها بالمعلمين وعدم إشراكهم في عملية التخطيط الاستراتيجي بسبب انشغالهم بالعملية التعليمية، وعدم تفرغهم للاستعانة بهم في عملية تحليل البيئة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث لواقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تُعزى لكلٍ من متغير (نوع المدرسة، المؤهل العلمي لمدير المدرسة)؟".

وتنبثق عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث لواقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تُعزى لمتغير نوع المدرسة (مدرسة البنين/غزة، مدرسة البنات/خان يونس)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة البحث ممن يعملون في مدرسة البنين "غزة" (ن=30)، ومتوسط تقديرات أفراد عينة البحث ممن يعملون في مدرسة البنات "خان يونس" (ن=30) لواقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين موضوع البحث باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين درجات تقدير أفراد عينة البحث لواقع التخطيط الاستراتيجي في

مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية تبعاً لمتغير نوع المدرسة

المجال	نوع المدرسة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: وضوح كفايات التخطيط الاستراتيجي	مدرسة البنين "غزة"	30	3.416	.760	5.665	.000	دالة عند 0.01
	مدرسة البنات "خان يونس"	30	4.425	.609			
المجال الثاني: متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	مدرسة البنين "غزة"	30	3.446	.675	6.572	.000	دالة عند 0.01
	مدرسة البنات "خان يونس"	30	4.530	.598			
المجال الثالث: عناصر التخطيط الاستراتيجي ومكوناته	مدرسة البنين "غزة"	30	3.568	.671	6.482	.000	دالة عند 0.01
	مدرسة البنات "خان يونس"	30	4.568	.512			
الاستبانة ككل	مدرسة البنين "غزة"	30	3.510	.659	6.598	.000	دالة عند 0.01
	مدرسة البنات "خان يونس"	30	4.528	.528			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (58) ومستوى دلالة 0.05 = (2.00)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.66)

يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث لواقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير نوع المدرسة، وكانت الفروق لصالح العاملات بمدرسة البنات "خان يونس"، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن طاقم العاملات في مدرسة البنات "خانيونس" يتمثل بالعاملات الاناث، وكما سبق الإشارة إلى أن العاملات أكثر حرصاً عن تجنب أي نقد لأدائهن ناتج عن وجود تقصير ما لديهن، وهن يعتبرن أنفسهن أن ممارساتهن محط أنظار الجميع، لهذا كله نجد أنهن أكثر حرصاً على انتهاج التخطيط الاستراتيجي كمدخل سليم لتحقيق التميز في الأداء.

5.2.5 الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث لواقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشئون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمدير المدرسة (بكالوريوس، دراسات عليا)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قامت الباحثان باستخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6): اختبار "Mann-Whitney" للكشف عن الفروق في درجات تقدير أفراد عينة البحث لواقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمدير

المجال	المؤهل العلمي للمدير	العدد	متوسط الرتب	مان وتني "U"	مستوى الدلالة	الدلالة
المجال الأول: وضوح كفايات التخطيط الاستراتيجي	بكالوريوس	39	34.47	254.50	.016	دالة عند 0.05
	دراسات عليا	21	23.12	0		
المجال الثاني: متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	بكالوريوس	39	35.83	201.50	.001	دالة عند 0.01
	دراسات عليا	21	20.60	0		
المجال الثالث: عناصر التخطيط الاستراتيجي ومكوناته	بكالوريوس	39	35.32	221.50	.004	دالة عند 0.01
	دراسات عليا	21	21.55	0		
الاستبانة ككل	بكالوريوس	39	35.17	227.50	.005	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	21	21.83	0		

يتضح من الجدول السابق أن قيم Sig المقابلة لقيمة مان وتني "U" أكبر من (0.05) في الدرجة الكلية للاستبانة، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

درجات تقدير أفراد عينة البحث لواقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس الأوقاف الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدير، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الشرعية بالحد الأدنى حاصلون على مؤهل بكالوريوس وهو مؤهل كاف إلى جوار تجاربهم المتنوعة؛ لإدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير مجالات الأداء التعليمي في مدارسهم، والحال كذلك عند المديرين ممن مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المجالي وسمارة، 2014) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ولدرجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ولكنها اختلفت مع دراسة (الحايك، 2018) التي توصلت إلى أنه لم تكن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي وفي درجة معيقات تطبيق التخطيط في المدارس الأساسية الخاصة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وبناء على ما توصل اليه الباحثان من نتائج اقترحا مجموعة من سبل التحسين وهي:

1. عقد مديريات التربية والتعليم ورش عمل؛ يُشارك فيها كل من المعلمين والمشرفين ومديري المدارس؛ تتناول أهمية التخطيط الاستراتيجي وآليات تنفيذه.
2. التنسيق بين وزارة الأوقاف والشؤون الدينية والجامعات، من أجل تزويد المدارس الشرعية بالخبراء وأساتذة الجامعات للمساعدة في تصميم الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
3. تشكيل لجنة من قدامى المعلمين؛ تُكلف بتحليل البيئة الخارجية للمدرسة؛ للتعرف إلى الفرص والتهديدات الموجودة.
4. تكثيف اللقاءات الدورية بين إدارة المدارس الشرعية ومعلميها القدامى وأولياء الأمور؛ للاستفادة من المخزون المعرفي لديهم في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية.
5. الإيعاز من قبل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لإدارة المدارس الشرعية، بالتركيز على مشاركة المعلمين في عملية التخطيط الاستراتيجي.
6. وضع برنامج تدريبي تعتمد عليه وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، ويُنفذ خلال العطل الصيفية؛ لرفع كفايات القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
7. تحديث تجهيزات المدارس الشرعية ومختبراتها ووسائلها التقنية، وإمدادها بمصادر المعرفة الحديثة.
8. تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي وتوفير الإمكانيات اللازمة من مادية وبشرية، ووضع الرؤية والرسالة والأهداف العامة والخاصة، وتحليل البيئة داخليًا وخارجيًا (SWOT) مشرّكًا في هذه العملية جميع العاملين والطلبة والمجتمع المحلي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين والبوسعيدي، خميس والبلوشية، بدرية. (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، (2) 3، ص ص 430-460.
- أبو حطب، أشرف. (2015). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي وعلاقتها بمستوى إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو زهرة، بشار. (2017م). المدارس الشرعية ضرورتها في المجتمع والعمل على النهوض بها، ورقة علمية مقدمة إلى: *المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع لكلية الشريعة بنابلس بعنوان: التعليم الشرعي وسبل تطويره*، جامعة نابلس، فلسطين، ص ص 78-95.
- أبو صالح، محمد صبحي. (2001). *الطرق الإحصائية*، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- أبو طاحون، أمل (2010). *التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية*، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- بيومي، محمد غازي. (2021). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر، دراسات تربوية ونفسية، *مجلة كلية التربية بالرفايق*، (36) 24، ص ص 5-58
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2013). *كتاب فلسطين الإحصائي - 2013*، فلسطين.
- الحايك، أريج (2018). متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- ذيب، هيثم (2020). *أصول التخطيط الاستراتيجي*، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الزهري، عبد العزيز. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، (4) 1، ص ص 158-184.
- الطويل، شكري. (2020). مقابلة شخصية أجرتها الباحثة مع مدير عام التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وذلك يوم الثلاثاء، الموافق 2020/7/21، في مكتبه، بكلية الدعوة التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية الساعة 11:00 صباحًا.
- عبد الله، مصطفى. (2019). خطة استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء نموذج فايفر (Pfeiffer)، *أطروحة دكتوراه*، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، مصر.
- العنبي، تركي الحميدي. (2018). تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على تحسين الأداء في المدارس الثانوية بدولة الكويت، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، (29) 114، ص ص 419-476.
- المجالي، فايز وسامرة، نواف. (2014). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن، جامعة مؤتة، دراسات وأبحاث *المجلة العربية للأبحاث في علوم الإنسانية والاجتماعية*، (6) 15، ص ص 14-37.

محمد، ربيع وعبد الرؤوف، طارق. (2019). **الديمقراطية المدرسية**، عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

المخلفي، تركي. (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**, 18 (1)، ص ص 162-181.

المشاركة، هدى. (2012). دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه "رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المطيري، حربي الحميدي. (2019). التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الازمات التعليمية بالمدارس الثانوية بالكويت في ضوء تحديات مجتمع المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج.

المغربي، محمد الفاتح. (2020). **التخطيط الإداري**، السودان: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

منصور، إيمان. (2020). الوجيز في الإدارة الحديثة، عمّان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

هاشم، محمد. (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطوير، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

وزارة الأوقاف والشئون الدينية. (2000). **خمس سنوات...إنجازات وتطلعات**، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

ADA, S. (2018). The Problems that Secondary School Administrators' and Teachers Face Regarding Strategic Administration, **Eurasian Journal of Educational Research**, (78), pp 159-182.

Al Basel, M. M. & Osman, R. W. (2020). Reality of Strategic Planning Practice from the Perspective of Education Faculty Members, **World Journal of Education**, (10)2, pp127-140.

Faber, D. (2019). NSBECS Program Effectiveness Surveys: A Tool for Strategic Planning and School Improvement. **Journal of Catholic Education**, 22 (1), pp 218-222.15

Lingam, G., Lingam, N., & Raghuwaiya, K. (2014). Effectiveness of School Strategic Planning: The Case of Fijian Schools, **International Journal of Humanities and Social Sciences**, (8)7, PP 19- 25.

Mensah, J. (2020). Improving Quality Management in Higher Education Institutions in Developing Countries through Strategic planning, **Asian Journal of Contemporary Education**, (4)1, pp 9- 25.

Özdemir, S., Çoban, Ö., & Bozkurt, S. (2020). Examination of the relationship between school principals' 21st century skills and their strategic leadership according to teachers' opinions, **Pegem Journal of Education and Instruction**, (10) 2, pp399-426.

Ramlal, A., Jones, D. & Kingston, K. (2020). Principals' Experiences Leading Strategic Planning in High Performing Primer forming Primary Schools in T Y Schools in Trinidad and Tobago, **Journal of Instructional Pedagogies**, (24), pp1-18.