

Artical History

Received/ Geliş
27.06.2019

Accepted/ Kabul
13.08.2019

Available Online/yayınlanma
01.09.2019.

The degree of practicing the strategic planning by education directors in irbid governorate from the point view of the heads of administrative and teachnical departments

درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للتخطيط الاستراتيجي من

وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية

د. نبيلة علي أحمد العمري

جامعه الامام عبد الرحمن بن فيصل

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية، والكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (30) فقرة توزعت على مجالات التخطيط الاستراتيجي: (الاعداد للتخطيط، التحليل الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، إقرار الخطة وتنفيذها، التقويم والمتابعة). تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عددها (200) رئيساً لقسم إداري وفني في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد الثمانية للعام الدراسي 2019/2018. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لمهارات التخطيط الاستراتيجي في عملهم الإداري والتربوي "متوسطة"، إلا أنهم يبدون اهتماماً بممارسة بعض مهارات التخطيط الاستراتيجي دون غيرها، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، إلا أنها أظهرت وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في رئاسة القسم لصالح رؤساء الأقسام ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، ممارسة، مدير التربية والتعليم، رؤساء الأقسام الإدارية والفنية.

Abstract

This study aims to identify the degree of Practicing the Strategic planning by Education Directors in Irbid Governorate, from the Point of View of the heads of Administrative and Technical Departments and to detect differences in the degree of practicing due to the study variables. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the analytical descriptive method through a questionnaire consisting of (30) paragraphs distributed to the areas of strategic planning: (preparation for planning, strategic analysis, strategic formulation, approval of the plan and implementation, evaluation and follow-up. The sample of the study consisted of all members of the original study society and reached (200) heads of department in the directorates of education in the eight province of Irbid for the academic year 2018/2019. The results of the study showed that the degree of exercise of the skills of the strategic education managers in their administrative and educational work is "medium", but they are interested in practicing some of the skills of strategic planning only. The results showed that there are no statistically significant due to the sex and qualification, However, there were statistically significant differences between the average scores of the sample of the study sample due to the variable number of years of experience, in the head of the department and for the heads of departments with experience (more than 10 years.

Keywords: Strategic planning, practice, Education directors.

المقدمة:

ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوجب على أي مؤسسة خدمية أن تتبناها وتطبقها في عملها الإداري، كي تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وتحافظ على استمراريتها، باعتبار التخطيط الاستراتيجي يركز على العلاقة الطويلة الأجل ما بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها، ومن الصعب تصور أي مؤسسة تمارس عملها بدون تخطيط واستشراف للمستقبل، يركز على القوى البشرية العاملة، واستخدام الإمكانيات المادية والتسهيلات البيئية الداخلية والخارجية المتاحة، للوصول

إلى الأهداف المنشودة من خلال التخطيط الفعال واختيار الأهداف، وتحديد التوقعات المستقبلية، مع تعرف التحديات المصاحبة لها وسبل مواجهتها، ولا يتم ذلك إلا مع وفرة في المعلومات والعاملين المؤهلين القادرين على تحليل هذه المعلومات، وترجمتها إلى برامج عمل فعلية تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية، والتعرف على الفرص والمخاطر التي قد تنطوي عليها، بما يمكن المؤسسة من تصور ما قد يحدث في المستقبل واستشرافه في ضوء الإمكانيات المتاحة (Brewer 2012).

إذ إن معظم المؤسسات وخاصة المؤسسات التربوية ما زالت تواجه صعوبات في التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات المستقبل والتنبؤ بمتطلباته، نظراً لوجودها في بيئة خدمية سريعة التغير في المعرفة والتقنية والمعلومات، بالإضافة إلى عدم توافر الموارد البشرية والمالية الكافية، مما قد يشكل ضغطاً كبيراً على مستوى مخرجاتها، حيث أصبح التخطيط الاستراتيجي بشكل عام هاجس كل مؤسسة، وأصبح أساساً حيوياً لأي إنجاز، فضلاً عن كونه أسلوباً إدارياً متقدماً في التخطيط للمستقبل، ودلالة على النضج الإداري والتنفيذي والاستراتيجي (الكريدا، 2004).

وأكد تومبسون وأسترلاند (Tombson and Aster land, 2008) أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن التخطيط للمستقبل، وتحديد الغايات والأهداف على المدى البعيد، واختيار النمط الإداري الملائم لتنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية. كما أكد كوتلر (Kotler, 2007) أن التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية تتم خلالها صياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحلية التي تعمل فيها، وما يتطلب من تحديد رسالة وأهداف هذه المؤسسة المستقبلية. بينما رأى شحادة (2007) أن التخطيط الاستراتيجي عملية إبداعية، تعكس التصور الإنساني لما يتطلبه المستقبل، وأنها عملية مستمرة متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها، عن طريق إدارة وتوجيه مواردها المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، لمواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة وما تواجهه من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من الحاضر.

وبالتالي، يتضمن التخطيط الاستراتيجي صياغة رؤية ورسالة المؤسسة وتحديد غاياتها وأهدافها، وصياغة الاستراتيجية المناسبة لها، والتحليل الاستراتيجي للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتقييم ورقابة الأداء للتأكد بأن أهداف المنظمة تسير وفق الخطة المرسومة (الكريدا، 2004).

كما رأى برايسون (Brayson, 2008) أن التخطيط الاستراتيجي يشمل تحديد اتجاهات المؤسسة المستقبلية، وأهدافها الاستراتيجية، وإجراء تقييم داخلي وخارجي للبيئة التي تعمل بها، وتحديد القضايا الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل قضية من القضايا الاستراتيجية، ومن ثم الدعم والتأييد للاستراتيجيات وإجراءات التنفيذ واتخاذ القرارات والمتابعة والتقييم.

وأما فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية، فقد أشار فرد (Fred, 2008) إلى أن هناك العديد من القوى والعوامل التي توجه المؤسسات التربوية نحو التخطيط الاستراتيجي، ومن هذه القوى والعوامل: زيادة الطلب على الخدمات التعليمية والتربوية، مع تراجع في حجم الدعم الحكومي، والحاجة للتنافس مع استراتيجيات التعليم الحديثة، لذلك فالتخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد هذه المؤسسات على مواجهة تلك التحديات والاحتياجات.

وفي نفس السياق، رأى شانغ (Chang, 2008) أن أسباب توجه المؤسسات التربوية والتعليمية نحو التخطيط الاستراتيجي تأتي من خلال قدرتها على تخطيط النشاطات المستقبلية لضمان نجاحها، ومواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة، ولضمان استغلال المصادر المتاحة بفعالية، ووضع خطط ثابتة لإنجاح عملية اتخاذ القرارات في تلك المؤسسات التربوية.

إن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية بشكل عام، وفي مديريات التربية والتعليم بشكل خاص يسهم في تطوير الهيكل التنظيمي للمديرية، وتوضيح حدود المسؤوليات والصلاحيات النازمة للعمل، وتسرع في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، ومراجعة الإجراءات الإدارية واختصارها من أجل إزالة البيروقراطية واثاحة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات التربوية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بتطوير الأداء.

يعد مدير التربية والتعليم قائداً تربوياً في مديريته، يتحمل قيادة التغيير والتخطيط لسياسات المديرية وأنظمتها وخططها نحو الأفضل، ورفع كفاءات وقدرات العاملين في المديرية من موظفين ومشرفين تربويين ورؤساء أقسام ومديري مدارس ومعلمين في الميدان، ولتحقيق ذلك كله يتطلب منه ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المجال الإداري والفني والمعرفي والانساني، التي تساعد على تحفيز الجميع نحو العمل وتحقيق أهداف المديرية، والارتقاء بأدائها، وتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع عامة (الحراشنة، والمقابلة، 2009).

رأى الدجني (2011) أن الإدارة التربوية الممثلة بمدير التربية والتعليم تعد من أهم مدخلات العملية التربوية، كونها المسؤولة عن تنفيذ السياسات والخطط الاستراتيجية والبرامج التربوية، وترجمة الأهداف إلى واقع ملموس، واتخاذ القرارات المناسبة للتغلب على المشكلات، ومواجهة المستقبل بكفاءة، والتمهيد لمواجهة التغيرات المعرفية والتقنية والاجتماعية والثقافية والتربوية.

وأكد هذا الرأي السعود (322، 2009) حيث أشار إلى أن: "القيادة التربوية الفعالة هي التي تقود المؤسسة التربوية إلى التغير الإيجابي، وجعلها في وضع تنافسي أفضل، والأكثر من هذا أن حجم وطبيعة هذا التغير يعتمد بشكل كبير على ما يمتلكه مدير التربية من رؤية استراتيجية واضحة تستشرف آفاق المستقبل وتحوله إلى واقع ملموس.

وأشارت الحميدة (2017) إلى أن مدير التربية والتعليم يتحمل العبء الأكبر في قيادة القوى البشرية وتوجيهها في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم وفق رؤى استراتيجية تنعكس على التطور المهني ومستوى الأداء للعاملين، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومصادر التعلم، سواء كانت في البيئة الداخلية للمؤسسة التربوية والتعليمية، أو في البيئة الخارجية للمجتمع المحلي التي تعد رافداً رئيساً لتغذية المؤسسة التربوية والتعليمية بإمكاناتها المادية وخبراتها العلمية والعملية، حيث يكون الاتصال بين المؤسسة التربوية والتعليمية والمجتمع اتصالاً تفاعلياً قائماً على التأثير والتأثير بين الطرفين.

وبالتالي، فإن نجاح مدير التربية والتعليم في أداء مهامه المختلفة من تجديد وتطوير أو تغيير، يتطلب منه ممارسة التخطيط الاستراتيجي في أداء مهامه، فلا معنى لتطوير التعليم وتحديثه دون إحداث تغييرات حقيقية في كفايات وقدرات واتجاهات ومعارف قادة التغيير والعاملين، لا سيما وأن الأعباء الإدارية الموكلة إليه تتطلب منه ممارسة كفايات تمكنه من تنظيم عمله، وتفويض الصلاحيات للعاملين، والاتصال، وإقامة العلاقات، ومواجهة المشكلات، وإيجاد الحلول والبدائل لها، وجعل التكنولوجيا الحديثة في متناول الجميع، والتأكيد على حاجات العاملين والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي.

وبالرغم من أهمية التوجه نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إلا أن تطبيقه عادة ما يواجه معوقات عدة، تحد من فعاليته، كعدم القدرة على استشرف المستقبل والتنبؤ به بشكل دقيق، ومقاومة التغيير الداخلية للمؤسسة لأن ما اعتادوا عليه من نظم وأساليب قديمة تكون متجذرة في أديانهم، واعتقاد المدير أن التخطيط ليس مسؤوليته لوحده، أو أنه لن يكفى على جهده المبدول لتطوير العمل (الكلم، 2012).

وقد شهد الأردن توسعاً كبيراً في السنوات العشر الأخيرة في عدد مديريات التربية والتعليم في الأردن حتى شملت جميع ألوية محافظات المملكة، وقد بلغ عددها ثمان مديريات في محافظة إربد لوحدها، إلا أن الدراسات التي أجريت حول التعليم في الأردن من جوانبه المختلفة أشارت إلى أنه ما زال يعاني من العديد من السلبيات، ومن أبرزها الأنماط الإدارية السائدة والتي ما زالت تتركز على البيروقراطية، وضعف التخطيط وتضارب في الأنظمة والتعليمات والقوانين، وتدني مستوى تأهيل الموارد البشرية، كما أنه عاجز في الوقت الحاضر عن استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة الراغبين في الالتحاق في مدارس التعليم العام نتيجة للتزايد الكبير في الطلب على هذه المدارس.

ولعل بروز العديد من المشكلات التربوية والتعليمية التي تواجه مديريات التربية والتعليم في الأردن ومدارسها يعود إلى ضعف التخطيط في تلك المديريات، وعدم توجهها إلى تبني التخطيط الاستراتيجي في تطوير رسالتها وتحقيق أهدافها ورؤية الوزارة، وهذا كله يفرض على مديريات التربية والتعليم ضرورة التركيز على التخطيط الاستراتيجي الفعال، باعتباره أحد وظائف الإدارة في المؤسسات التربوية والتعليمية الحديثة.

وبناءً على ما سبق، يتوقع من مدير التربية والتعليم ممارسة مجموعة من مهارات التخطيط الاستراتيجي التي تمكنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل، إذ إن نجاحه في تحقيق الأهداف مرتبط بالكيفية التي يدير بها مديريته، وبالأسلوب الإداري الذي يمارسه.

وقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي لدى القادة التربويين ومديري المدارس، أجرت الحمائدة (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد لإدارة التميز من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية، وإلى بيان أثر متغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، على درجة ممارسة إدارة التميز لدى مديري التربية والتعليم. تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي، وهم رؤساء الأقسام الإدارية والفنية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد الثمانية وتم استخدام المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (40) فقرة توزعت بالتساوي على مجالات التميز الإداري. أظهرت نتائج الدراسة أن مديري التربية والتعليم يمارسون مهارات إدارة التميز الإداري في عملهم بدرجه متوسطة، إلا أنهم يبدوون اهتماماً ببعض المجالات دون غيرها، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيري

الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في رئاسة القسم ولصالح رؤساء الأقسام ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر).

أجرى الحمادي (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مدير التربية والتعليم في مكة المكرمة لمهارات التخطيط التربوي والقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (25) فقرة توزعت على أربعة مجالات إدارية على عينة تكونت من (188) مشرفاً، بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمكة للقيادة لمهارات التخطيط والقيادة التشاركية كانت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة مهارات التخطيط والقيادة التشاركية تعزى إلى الخبرة والمؤهل العلمي والروح المعنوية.

أما دراسة الليمون (2014) فهذهت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمنطقة أبو ظبي التعليمية، وقد تكونت عينة الدراسة من المشرفين التربويين ومديري المدارس، والبالغ عددهم (206) فرداً، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبق استبانة مكونة من (27) فقرة توزعت على أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارات مدارس التعليم العام بمنطقة أبوظبي التعليمية كان بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، ولمصلحة حملة البكالوريوس، ولمتغير الخبرة ولمصلحة ذوي الخبرة المتوسطة وكذلك لمتغير الوظيفة لمصلحة الموجهين التربويين.

هدفت دراسة بولاني (Bolani, 2013) إلى التعرف على درجة توفر الكفايات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا. اتبعت الدراسة المنهج المسحي الوصفي. وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة القصدية والتي تكونت من (154) مديراً ومديرة، و(770) معلماً ومعلمة. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استبانة موزعة على أربعة مجالات هي: (الكفايات الادارية، والكفايات الشخصية، والكفايات الفنية، وكفايات التعامل مع الآخرين). وقد أظهرت النتائج أن الكفايات الادارية متوفرة لدى مديري المدارس الثانوية بدرجة كبيرة وفي جميع المجالات الإدارية.

وفي دراسة لموكسلي (Moxley, 2013) حاولت توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الاستراتيجي في مديريات ومدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، وتوضيح إلى أي

مدى يرى المراقبون أن هذه العملية فعالة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت عينة الدراسة (180) من مراقبي المدارس في شرق الولايات المتحدة، وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استطلاع ميداني، وقد أظهر تحليل نتائج الاستطلاع أن (84%) من مديريات ومدارس المناطق المبحوثة لديها خطط استراتيجية، وأن (89%) من مراقبي التعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي يزيد استخدام مصادر المناطق بكفاءة أكبر، وأن (69%) من مراقبي وخبراء التعليم أشاروا إلى أن الفاعلية الكلية للتخطيط الاستراتيجي هي عالية أو عالية جداً.

أما دراسة كاويرن (Cawborn, 2010) فهدفت إلى الكشف عن الجدال القائم حول قدرة مديري التربية والتعليم في المملكة المتحدة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي ثلاثية المراحل: (الصياغة الاستراتيجية، والتنفيذ، والتقييم)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للخطة الاستراتيجية والدراسات والكتابات التي تناولت عملية التخطيط الاستراتيجي في المملكة المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري التربية والتعليم ومؤسسات التعليم جيدة في الجزء الأول من التخطيط الاستراتيجي المتعلق بصياغة الخطة، ولكن عند الوصول إلى مرحلة الممارسة العملية والتطبيق فإن العديد من المؤسسات التربوية والتعليمية تواجه صعوبات في تطبيق الخطة الاستراتيجية، وفي تحقيق الأهداف، فتبقى الخطط حبر على ورق، وذلك نتيجة جزئية لعدم التوافق بين واقع مديريات التربية والتعليم والوضع المثالي الذي ترغب في الوصول إليه، إضافة إلى تضمين الخطط في الغالب لأهداف معينة يكون من الصعب بل من المستحيل في بعض الحالات تحقيقها نظراً للاختلاف بين الأهداف والقدرات، والمصادر المتاحة للمديرية، كما أظهرت الدراسة أن العديد من مؤسسات التربية والتعليم لديها مشكلة في عملية الاتصال ضمن الإطار المؤسسي، أما بالنسبة لمرحلة التقييم فقد تبين وجود صعوبة لدى مديريات التربية والتعليم لمعرفة متى وكيف تراجع وتقيم تقدمها نحو تحقيق أهدافها.

هدفت دراسة عواد (2008) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للسلوك الإداري والفني وفاعليته في الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام. اختار الباحث عينة عشوائية طبقية تكونت من (50) مديراً، و(200) رئيساً لقسم، يعملون في (25) مديرية تربية وتعليم في أقاليم الجنوب والوسط والشمال. وجمع البيانات استخدم الباحث أداتين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك الإداري، والثانية لقياس فاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام. أظهرت نتائج

الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك الإداري كانت مرتفعة بشكل عام من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأن درجة فاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لممارسة مديري التربية والتعليم والدرجة الكلية لفاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام من وجهة نظر مديري التربية والتعليم.

من خلال ما تم عرضه من دراسات، يتضح أنها أجمعت على أهمية ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية والتعليمية، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي، إلا أن بعض هذه الدراسات ركزت على معوقات التخطيط الاستراتيجي للعمل التربوي، كدراسة الليمون، (2014)؛ و كاوبورن، (Cawborn,2010). ومنها ما بين أهمية التخطيط الاستراتيجي في العمل التربوي، كدراسة الحمائدة، (2017)؛ والمحمادي، (2015). ومنها ما اتجه نحو تعرف درجة ممارسة أو تطبيق التخطيط الاستراتيجي في العمل الإداري والتربوي، كدراسة: عواد، (2008).

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو تركيزها على مديري التربية والتعليم في محافظة إربد، وتطرق إلى تعرف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي بمجالاته المختلفة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية في المديرية كونهم الأكثر قرباً من مديري التربية والتعليم، وهم أول من يطلع على الخطط التربوية الاستراتيجية للمديرية ويساهمون في صياغتها وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها باستمرار، بينما ركزت غالبية الدراسات على مديري الإدارات والمناطق التعليمية الوسطى وعلى مديري المدارس ورؤساء أقسام الإشراف التربوي، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تنسجم مع توجهات وزارة التربية والتعليم في الأردن بتطبيق الوظائف الإدارية العليا لكفايات التخطيط التربوي الاستراتيجي أثناء ممارستها لمهامها التربوية والتعليمية المختلفة، كما يميز هذه الدراسة عن ما سبقها من دراسات في أنها طبقت في مديريات التربية والتعليم، في حين طبقت بعض الدراسات في مؤسسات غير تربوية. وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة من الأدب النظري المتعلق بمجال هذه الدراسة، كما استفادت منها في تحديد مجالات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري التربية والتعليم، وفي بناء أداة الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يرى السالم (2014م) أنه لإحداث نقلة نوعية في العملية التربوية، فلا بد من انتهاج رؤى واضحة لإحداث الإصلاح التربوي بكافة جوانبه الإدارية والفنية، والسعي إلى توفير بيئة تربوية تستند إلى التخطيط السليم للعمل، مما يسهم في سلوك العاملين، ويكسبهم المهارات التي تمكنهم من مواجهة التحديات، وهذا ما أكدته بعض الدراسات كدراسة كل من (العويسي 2005م)؛ و زيتلو Zietlow (2011م)؛ والزهراني (2011م)؛ والمشعل (2012م). إلى أهمية إجراء دراسات مستقبلية تتناول التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة التربوية، ودعم إدارات التربية والتعليم وإدارات المدارس لعمليات التخطيط الاستراتيجي بمستوياته وأبعاده المختلفة.

كما أكدت دراسة السعود (2009) أن النمط الإداري الذي يركز على التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل ومتطلباته ضرورة لأي إنجاز إداري وتربوي، فضلاً عن كونه أسلوباً إدارياً متقدماً في الفكر الإداري، ودلالة على النضج الإداري والتنفيذي والاستراتيجي.

ونظراً لأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في العمل التربوي، ولندرة الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فإن هذه الدراسة ستحاول التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية. وباختصار حددت مشكلة الدراسة بالسؤالين الآتيين:

1- ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة:-

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال محاولتها تعرف درجة ممارسة مديري التربية في مديريات محافظة إربد للتخطيط الاستراتيجي في تنفيذ مهامهم التربوية، إذ يتحدد فاعلية الدور الذي يقومون به نجاح المديرية في تحقيق أهدافها إلى حد بعيد، وبشكل أكثر تحديداً فإن أهمية هذه الدراسة تتضح فيما يلي:

- 1- إثارة اهتمام الإداريين التربويين بأهمية المعلومات الاستراتيجية في ممارسة وظائفهم التربوية والتعليمية.
- 2- رفع درجة اهتمام رؤساء الأقسام الإدارية والفنية بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في إنجاز مهامهم الإدارية والفنية بكفاءة.
- 3- تبيان أثر مشاركة العاملين في إنجاز الوظائف الإدارية، كالتخطيط، والتقويم، والرقابة، واتخاذ القرار، وتطبيق التكنولوجيا، وغير ذلك، في أدائهم مما يتيح المجال للباحثين بتناول الموضوع ذاته على عينة أخرى في مؤسسات حكومية أخرى.
- 4- تعزيز مشاركة جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في إنجاز المهام المنوطة بهم، والحد من مركزية مديري التربية في رسم السياسات التربوية، مما يتيح المجال أمام دراسات أخرى لتناول الموضوع ذاته في محافظات أخرى من الأردن.

أهداف الدراسة:-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية، والكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

حدود الدراسة:-

الحدود الموضوعية: ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للتخطيط الاستراتيجي في أداء مهامهم الوظيفية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية.

الحدود المكانية: مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد وهي: مديرية تربية قصبه إربد، ومديرية تربية إربد الثانية (بني عبيد)، ومديرية تربية إربد الثالثة (الطيبة والوسطية)، ومديرية تربية لواء الرمثا، ومديرية تربية لواء الكورة، ومديرية تربية لواء بني كنانة، ومديرية تربية لواء الأغوار الشمالية، ومديرية تربية لواء المزار الشمالي.

الحدود الزمانية: طبقت في الفصل الدراسي الأول من العام 2018.

الحدود البشرية: رؤساء الأقسام الإدارية والفنية في مديريات التربية والتعليم الثمانية في محافظة إربد.

مصطلحات الدراسة:-

التخطيط الاستراتيجي: مفهوم إداري يحدد شكل المؤسسة ومستقبلها، ويهتم بتنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة (Cawborn, 2010).

ممارسة: الاستخدام الفعلي لمجالات التخطيط الاستراتيجي من قبل مديري التربية والتعليم في محافظة إربد، والتي تشمل: (الاعداد للتخطيط، التحليل الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، إقرار الخطة وتنفيذها، التقويم والمتابعة). (السعود، 2009، ص 252).

ويقصد بدرجة الممارسة: الحد الذي يتوافر فيه ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري التربية والتعليم في محافظة إربد. وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لقياس مستوى الممارسة.

مديريات التربية والتعليم: هي جميع مديريات التربية والتعليم الواقعة في محافظة إربد، موزعة على ثمانية مديريات كما هو مبين في حدود الدراسة.

مدير التربية والتعليم: هو الشخص المسؤول عن إدارة مديرية التربية والتعليم والمدارس التابعة لها خلال العام الدراسي، الذي تم اختياره من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء معايير معتمدة لدى الوزارة.

رؤساء الأقسام الإدارية والفنية: هم الأشخاص المعينون رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم وبتنسيب من مدير التربية والتعليم، ويعملون في المديرية، ويرتبطون مع المدير بالمديرية، وهم مسؤولون عن إدارة الأقسام الإدارية والفنية التي يتولونها وسير العمل فيها، وعن تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهم.

منهج الدراسة:-

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

عينة الدراسة:-

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي، وهم رؤساء الأقسام الإدارية والفنية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد والبالغ عددهم (200) رئيساً لقسم، للعام الدراسي 2018 / 2019 . والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	132	66%
	إناث	68	34%
المجموع		200	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	62	31%
	دراسات عليا	138	69%
المجموع		200	100%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	25	13%
	أكثر من 10 سنوات	175	87%
المجموع		200	100%

أداة الدراسة:-

لقياس درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية أعد الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة والأدوات المستخدمة في هذا المجال، كدراسة كل من: المحمادي، (2015)؛ الكلثم، (2014)؛ و الليمون، (2014)؛ حنا، (2012)، والشامسي، (2010). وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (45) فقرة، موزعة على مجالات التخطيط الاستراتيجي، وبعد الأخذ برأي المحكمين تكونت من (40) فقرة، تم اعتماد سلم ليكرت ذي التدرج الخماسي لتحديد درجة استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة، بحيث يبدأ بالدرجة المرتفعة جداً وتعطى خمس درجات، وتنتهي بالمنخفضة جداً وتعطى درجة واحدة.

ولتحديد درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية تم تقدير الإجابة عن فقرات أداة الدراسة من خلال استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي وفق التدرج التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). حيث تأخذ (بدرجة مرتفعة جداً (5) درجات، ومرتفعة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وقليلة (2) درجة، وقليلة جداً (1) درجة، وقيمت الاستجابات بطريقة موجبة لجميع فقرات الأداة

صدق الأداة:-

للتحقق من صدق الأداة تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (7) محكمين من المتخصصين في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، وعلى (6) من رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، وقد طلب إليهم تحكيم فقرات الاستبانة من حيث انتماء الفقرة للمجال الذي أدرجت تحته، وصياغتها اللغوية، ووضوحها، وقد عدلت بعض الفقرات في ضوء ملاحظات المحكمين، وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (40) فقرة، موزعة على خمسة مجالات. والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2)

مجالات أداة الدراسة وعدد فقرات كل مجال

رقم المجال	اسم المجال	عدد فقراته	أرقام فقراته
1	الاعداد للتخطيط	8	1 – 8
2	التحليل الاستراتيجي	8	9 – 16

24 – 17	8	الصياغة الاستراتيجية	3
32 – 25	8	إقرار الخطة وتنفيذها	4
40 – 33	8	التقويم والمتابعة	5
			المجموع
40			

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل ثبات الإعادة (Test-Retest) وهذه الطريقة تعطي مؤشراً على استقرار نتائج المفحوصين على الاختبار، من خلال معامل الثبات المستخرج. فقد طبق الاختبار على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (20) موظفاً من غير رؤساء الأقسام، ثم أعيد تطبيقها على العينة نفسها بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الاختبارين ومعامل ثبات الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا. والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3)

قيم معاملات الثبات لمجالات الأداة والأداة ككل

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الاعداد للتخطيط	8	0.78
التحليل الاستراتيجي	8	0.80
الصياغة الاستراتيجية	8	0.82
إقرار الخطة وتنفيذها	8	0.77
التقويم والمتابعة	8	0.75
الدرجة الكلية	8	0.78

يوضح الجدول (3) قيم معاملات الارتباط بين التطبيقين على كل مجال من مجالات الاختبار، وتراوح قيم معاملات ثبات مجالات الأداة بين (0.75-0.82)، وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.78) وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة.

المعالجات الإحصائية:-

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الدراسة وفقراتها.

2. اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض نتائج السؤال الأول:- ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة الدراسة على مجالات الاستبانة ورتبتها ودرجة ممارستها

رقم المجال	المرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	الاعداد للتخطيط	3.54	0.89	مرتفعة
2	2	التحليل الاستراتيجي	3.42	0.92	متوسطة
3	3	الصياغة الاستراتيجية	3.40	0.95	متوسطة
4	4	إقرار الخطة وتنفيذها	3.38	1.02	متوسطة

متوسطة	1.35	3.25	التقويم والمتابعة	5	5
متوسطة	1.12	3.40	الدرجة الكلية		

يبين جدول (4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للتخطيط الاستراتيجي تراوحت ما بين (3.25 - 3.54)، حيث احتل مجال الإعداد للتخطيط المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وفي المرتبة الثانية التحليل الاستراتيجي وبمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة من التقدير، وفي المرتبة الثالثة الصياغة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة من التقدير، وفي المرتبة الرابعة إقرار الخطة وتنفيذها بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة من التقدير، وفي المرتبة الأخيرة مجال التقويم والمتابعة بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.35) وبدرجة متوسطة من التقدير. كما بينت نتائج الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية بلغ (3.40) وانحراف معياري (1.12)، وبدرجة متوسطة من التقدير. مما يدل على أن مديري التربية والتعليم في محافظة إربد يمارسون التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة من التقدير.

وقد تعود هذه النتيجة إلى أن مديري التربية والتعليم في محافظة إربد لديهم الخبرة والمعرفة اللازمة نوعاً لممارسة بعض مجالات التخطيط الاستراتيجي دون غيرها، حيث تبين أن لديهم الخبرة والمعرفة في تحديد مجالات التخطيط الاستراتيجي لمهامهم ولمهام العاملين معهم، وفي ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والمالية، في حين تنقصهم الخبرة والمعرفة في ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي من حيث التحليل الاستراتيجي والتقويم والمتابعة.

كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد مديري التربية والتعليم بأهمية ممارسة كفايات التخطيط الاستراتيجي فقط في المجالات الإدارية دون غيرها. ويعتقد الباحث أن هذه الكفايات تعتبر روتينية، ويمكن ممارستها بسهولة، فوضع الخطط التربوية يمكن وضعها بطريقة جيدة وشاملة لجميع جوانب العمل الإداري والتربوي، علماً بأن مديري التربية والتعليم لا يمارسون مهارات التخطيط الاستراتيجي منفردين، وإنما حقيقة هي تتم من خلال رؤساء الأقسام الإدارية والفنية وخاصة قسم شؤون الموظفين وقسم التخطيط.

وربما تعود هذه النتيجة أيضاً إلى معرفة أفراد الدراسة من رؤساء الأقسام بمجالات التخطيط الاستراتيجي وأهدافه التي يفترض ممارستها من قبل مديري التربية والتعليم في أدائهم لمهامهم، مما ساعدهم على تقدير درجة ممارسة كل مجال لدى مديري التربية والتعليم كما هي في الواقع، وذلك بسبب قربهم واستمرارية تواصلهم معهم، وربما مشاركتهم في إعداد الخطط التربوية والإدارية والمالية وغيرها.

ويعتقد الباحث أن هذه النتيجة تبدو منطقية، لأن مديري التربية والتعليم هم عادة ما يميلون بدرجة أكبر إلى ممارسة التخطيط في المجالات الإدارية التي اكتسبوها في وقت سابق من خلال مرورهم بالوظائف الإدارية والإشرافية، كونهم اعتادوا على ممارستها، ولا تتطلب جهداً إضافياً مختلفاً عند ممارستها وهم مديرو تربية. إلا أن ذلك غير كاف، فعلى مدير التربية والتعليم الاهتمام بممارسة جميع مجالات التخطيط الاستراتيجي التي تساعد على تطوير العمل التربوي والتعليمي، وخاصة تلك التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي التربوي السليم القابل للتنفيذ والتقييم والمتابعة.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحمائدة، (2017)؛ والحمادي، (2015)؛ والليمون، (2014). التي أظهرت أن مديري التربية والتعليم يمارسون التخطيط الاستراتيجي في عملهم بدرجة متوسطة من التقدير.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية تم استخدام اختبار (T-Test). وعلى النحو التالي:

1- حسب متغير الجنس

الجدول (5)

نتائج اختبار (T) لتقدير درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام على المجالات والأداة ككل حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
الاعداد للتخطيط	ذكر	132	3.55	0.95	0.04	0.97
	أنثى	68	3.52	1,14		
التحليل الاستراتيجي	ذكر	132	3.15	0.81	0.67	0.51
	أنثى	68	3.20	0.79		
الصياغة الاستراتيجية	ذكر	132	3.18	0.84	0.72	0.48
	أنثى	68	3.20	1.03		
إقرار الخطة وتنفيذها	ذكر	132	3.25	0.83	0.18	0.85
	أنثى	68	3.30	0.90		
التقويم والمتابعة	ذكر	132	3.10	0.72	0.41	0.68
	أنثى	68	3.15	0.94		
الكلبي	ذكر	132	3.25	0.67	1.39	0.16
	أنثى	68	3.27	0.54		

يبين جدول (5) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على المجالات والأداة ككل تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (T) (1.39) وبدلالة إحصائية بلغت (0.16).

2- حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول (6)

نتائج اختبار (T) لتقدير درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام على المجالات والأداة ككل حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
الاعداد للتخطيط	بكالوريوس	62	3.17	0.74	1.69	0.09
	دراسات عليا	138	2.75	1.14		
التحليل الاستراتيجي	بكالوريوس	62	3.10	0.74	1.15	0.25

			0.72	3.83	138	دراسات عليا	
0.40	0.84	0.77	0.85	3.20	62	بكالوريوس	الصياغة الاستراتيجية
			0.80	3.00	138	دراسات عليا	
0.85	0.18	0.84	0.80	3.55	62	بكالوريوس	إقرار الخطة وتنفيذها
			0.61	3.50	138	دراسات عليا	
0.61	0.51	0.90	1.00	3.94	62	بكالوريوس	التقويم والمتابعة
			0.91	3.08	138	دراسات عليا	
0.91	0.11	0.71	0.62	3.39	62	بكالوريوس	الكلبي
			0.62	3.23	138	دراسات عليا	

يبين جدول (6) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على المجالات والأداة ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (T) (0.11) وبدلالة إحصائية بلغت (0.91).

3- حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول (7)

نتائج اختبار (T) لتقدير درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام على المجالات والأداة ككل حسب متغير الخبرة.

مستوى الدلالة	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.00	-3.75	0.85	3.20	25	أقل من 10	الاعداد للتخطيط
*		1.00	3.53	175	أكثر من 10	
*0.00	6.93	0.72	3.57	25	أقل من 10	التحليل الاستراتيجي
	-	0.66	3.72	175	أكثر من 10	

*0.00	4.29	0.80	3.39	25	10	أقل من	الصياغة الاستراتيجية
	-	0.69	3.75	175	10	أكثر من	
*0.01	2.63	0.80	3.73	25	10	أقل من	إقرار الخطة وتنفيذها
	-	0.88	3.91	175	10	أكثر من	
*0.00	6.21	0.66	3.30	25	10	أقل من	التقويم والمتابعة
	-	0.88	3.91	175	10	أكثر من	
*0.00	-2.93	0.07	3.44	25	10	أقل من	الكلي
		0.67	3.76	175	10	أكثر من	

يتضح من الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على المجالات والأداة ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح رؤساء الأقسام من ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، حيث بلغت قيمة (T) (- 2.93) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام الإدارية يتبعون إلى وزارة التربية والتعليم في الأردن، حيث يخضعون إلى نفس التوجيهات والتعليمات، وإلى خبرات إدارية وفنية متشابهة لا فرق فيها بين ذكر وأنثى وبين مستوى المؤهل العلمي، ولذلك جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي متقاربة نوعاً ما، ولم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

وربما يعود ذلك إلى أن أفراد الدراسة يعملون في مديريات تربية وتعليم متشابهة وفق بيئة إدارية وتربوية واحدة، وفي ظروف متشابهة، كما أن المؤهل العلمي لرؤساء الأقسام غالباً ما يكون في المجال التربوي والإداري، وليس في المجال الأكاديمي، لذلك جاءت استجاباتهم متشابهة في تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري التربية للتخطيط الاستراتيجي رغم اختلاف مستوى مؤهلهم العلمي، وبالتالي جاءت وجهات نظرهم لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي متقاربة نوعاً ما.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحمادي، (2015)؛ و الحمائدة، (207). التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

إلا أن النتائج أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية تعزى لمتغير الخبرة، ولصالح رؤساء الأقسام ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر).

وقد يعزى ذلك إلى أن هذه الفئة هم الأكثر خبرة ومعرفة بأمور التخطيط للعمل التربوي والإداري إذا ما تم مقارنة رؤساء الأقسام الأقل منهم خبرة. وقد يكون السبب في هذه التقديرات أنها تمثل ما يدركه ورؤساء الأقسام وفق خبرتهم في التخطيط التربوي الاستراتيجي التي يمارسها مديرو التربية.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المحمادي، (2015)؛ وعودا، (2008). التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة كفايات التخطيط تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. التأكيد على ممارسة مديري التربية والتعليم لمهارات التخطيط التربوي الاستراتيجي في أداء مهامهم التربوية والإدارية، على أن يقوم فريق تدريبي متخصص بتحديد احتياجاتهم التدريبية فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي (التصوري)، والكفايات التكنولوجية لديهم، وتطويرها من خلال عقد الدورات والبرامج التدريبية تنظمها وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتكلف مدرّبين من أساتذة الجامعات والمشرفين التربويين من ذوي الكفاءة والخبرة في التخطيط الاستراتيجي .
2. اتباع اللامركزية وتفويض الصلاحيات من قبل مديري التربية والتعليم للعاملين معهم في المديرية لتأدية الأعمال الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة ضمن التفويض المخول لهم.
3. أن توفر وزارة التربية والتعليم معايير إدارية موضوعية لتقييم مستوى الأداء الإداري والتخطيط الاستراتيجي لمديري التربية والتعليم، يقوم بتنفيذها فريق من إدارة الموارد البشرية ووحدة التقييم والمتابعة في وزارة التربية والتعليم.

المراجع:

المراجع العربية

- (1) الدجني، إياد علي. (2011). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
- (2) الزهراني، عبدالله سالم. (2011). موسوعة المملكة العربية السعودية. مج 10، الرياض: مكتبة الملك عبدالعزيز العامة.
- (3) الحراحشه، مُجّد، ومقابله، مُجّد. (2009). درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن. مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 (3، 4) : 395 - 431 .
- (4) الحمائدة، علا. (2017). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة اربد لإدارة التميز من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية. المجلة العربية لنشر الأبحاث، 23(3)، 65-83.
- (5) السعود، راتب. (2009). الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 5 (4،3) : 249 - 262.
- (6) السالم، مؤيد سعيد. (2014م). إدارة المعرفة التنظيمية. لبنان: دار الكتاب الجامعي.
- (7) الشبول، منذر. (2005). واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- (8) شحادة، حاتم عبدالله . (2007). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويره، مجلة جامعة الأزهر بغزة، (العلوم الإنسانية)، المجلد 13 (1) : 167 - 203 .
- (9) عواد ، عدنان سليمان. (2008). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك الإداري وفاعليته في الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

- 10) العويسي، رجب علي. (2005م). التعلم التنظيمي : مدخل لتطوير المؤسسات التربوية "دراسة ميدانية" بالتطبيق على المدارس الحكومية بسلطنة عمان. مجلة رسالة التربية، العدد (27) ، إبريل 2010م، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.
- 11) الكريدا، سليمان. (2004). الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- 12) الكلثم، حمد. (2012). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى. المجلة الجامعية لجودة التعليم، 1(10)، 188-200.
- 13) الليمون، نواف، 2014، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في أبو ظبي. مجلة جامعة دمشق، 2(30)، 273-230.
- 14) ماهر، أحمد. (2013). دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 15) المحمادي، خالد. (2015). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمكة لمهارات القيادة التشاركية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- 16) المشعل، نورة بنت حمد. (2012م). تصور مقترح لتطبيق التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام مُجَّد بن سعود الاسلامية، الرياض.

المراجع الأجنبية

- 17) Brewer, B. (2012). seeking success through strategic management development. **Journal of European Industrial Training**, 27(6), 2003, P. 261- 292.
- 18) Brayer, J. (2008). **Participant Perception of Strategic Planning in an Urban School District: A case study**. PhD, (on-line).

- 19) Bolanle, O. A .(2013). Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria . **World Journal of Education**. 3 (5):26 – 33.
- 20) Tombson, D.(2008). Putting Top Managers Back into the Picture," **Strategic Management Journal Special Issue**, 2(155), 2002, pp. 10-24.
- 21) Fred, M. (2008). Strategic planning for Higher Education in Developing countries: challenges and lessons. **Planning for Higher Education**, 36 (3): 5-21.
- 22) Cowburn, S. (2010). Strategic Planning in Higher Education: Fact or Fiction? Perspective. **Policy and Practices in Higher Education**, 9(4), 103-109.
- 23) Chang, J. (2008). The world comes to the academy. *Education Review*,30(1): 1-34.
- 24) Kotler, S. (2007). "Organizational effectiveness and commitment through strategic management", **Journal of European Industrial Training**, 2(4), 2005, pp 1- 22.
- 25) Moxley, S. (2013). "Strategic Planning Process used in School Districts in the southeastern United States": University of Central Florida, Vol.64- 02A, **Dissertation Abstracts International**, pp. 359.
- 26) Zietlow, G. (2011).**High Schools as Learning Organizations: A comparison of Exemplar and Underperforming high Schools in Southern California using Senge's Five Key Disciplines of A learning Organization**. ProQuest, UMI Dissertations Publishing. Available from : <http://search.proquest.com>.

