

درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة اربد للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية

علا محمود الحمايده

قسم الإدارة التربوية || كلية التربية || جامعة أم القرى || المملكة العربية السعودية.

الملخص: هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة اربد للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية، وإلى بيان أثر متغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري التربية والتعليم. تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي، وهم ورؤساء الأقسام الإدارية والفنية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد الثمانية والبالغ عددهم (160) رئيساً لقسم للعام الدراسي 2016/2017. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (40) فقرة توزعت بالتساوي على مجالات التخطيط الاستراتيجي: (الاعداد للتخطيط، التحليل الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، إقرار الخطة وتنفيذها، والتقويم والمتابعة)، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري التربية والتعليم يمارسون مهارات التخطيط الاستراتيجي في أدائهم لعمليهم بدرجة متوسطة من التقدير، إلا أنهم يبدون اهتماماً ببعض المجالات دون غيرها، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq$ بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، إلا أنها أظهرت وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq$ بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في رئاسة القسم ولصالح رؤساء الأقسام ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر).

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

1. المقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوجب على أي مؤسسة أن تتبناها وتطبقها في عملها الإداري، إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها وأن تضمن استمراريتها وبقائها، لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على العلاقة الطويلة الأجل ما بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها، وهو بمفهومه العام يعتبر من أهم وظائف الإدارة، حيث من الصعب تصور مؤسسة تمارس عملها بدون تخطيط يرتكز على توظيف القوى البشرية واستخدام الإمكانيات المادية والتسهيلات البيئية الداخلية والخارجية المتاحة، للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال حسن التخطيط 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، ومحاولة التعرف إلى الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها بما يمكن المؤسسة من توقع المستقبل واستشرافه والتخطيط له (Brewer 2012).

حيث أن معظم المؤسسات وخاصة المؤسسات التربوية ما زالت تواجه صعوبات في التخطيط للمستقبل والتنبؤ به، نظراً لوجودها في بيئة عمل سريعة التغير في المعرفة والتقنية والمعلومات والاتصالات والأنظمة والقوانين والتعليمات، بالإضافة إلى شح الموارد المالية، مما قد يشكل ضغطاً كبيراً على مستوى أدائها، فأصبح التخطيط الاستراتيجي بشكل عام هاجس كل مؤسسة، وأصبح أساساً حيويًا لأي انجاز، فضلاً عن كونه أسلوباً إدارياً متقدماً في التخطيط للمستقبل ودلالة على النضج الإداري والتنفيذي والاستراتيجي (الكريدا، 2004).

ويرى تومبسون وأسترلاند (Tombson and Aster land, 2008:21) أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن وضع الخطط المستقبلية، وتحديد الغايات على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية. بينما يركوتلر (Kotler, 2007:14) أن التخطيط الاستراتيجي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف هذه المؤسسة المستقبلية. وينظر شحادة (2007) إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية إبداعية عقلانية التحليل، وحدسية التصور الإنساني، وأنها عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه مواردها المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة لمواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من الحاضر.

ويرالكريدا (2004:22) أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن صياغة رؤية ورسالة المؤسسة وتحديد غاياتها وأهدافها، وصياغة الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتقييم ورقابة الأداء للتأكد بأن أهداف المنظمة مدركة.

ويرى برايسون (Brayson, 2008) أن عملية التخطيط الاستراتيجي تشمل على تحديد اتجاهات المؤسسة المستقبلية، والأهداف الاستراتيجية، وإجراء تقييم داخلي وخارجي لبيئة المؤسسة، وتحديد القضايا الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل قضية من القضايا الاستراتيجية، ومن ثم الدعم والتأييد للاستراتيجيات وإجراءات التنفيذ واتخاذ القرارات والمتابعة والتقييم.

وحول أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التربية والتعليم أشار فرد (Fred, 2008) إلى أن هناك العديد من القوى والعوامل التي تجبر مؤسسات التربية والتعليم للتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي ومن هذه القوى والعوامل: زيادة الطلب على خدمات التعليم مع تراجع حجم التمويل الحكومي، والحاجة للتنافس مع أنماط التعليم الجديدة، لذلك فالخطط الاستراتيجية يمكن أن تساعد مؤسسات التربية والتعليم على مواجهة هذه التحديات والاحتياجات.

وفي نفس السياق يرشأنغ (Chang, 2008) أن أسباب توجه المؤسسات التربوية والتعليمية نحو التخطيط الاستراتيجي تأتي من خلال قدرته 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.

كما أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية ومن بينها مديريات التربية والتعليم يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي توضح حدود المسؤولية والصلاحيات، وتسرع في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، ومراجعة الإجراءات الإدارية واختصارها من أجل إزالة البيروقراطية واطاحة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات التربوية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة والاستفادة من الموارد المتاحة.

ومدير التربية والتعليم هو قائد تربوي في منطقة مديريته، يتحمل قيادة التخطيط الاستراتيجي لسياسات المديرية وأنظمتها وخططها نحو الأفضل، ورفع كفاءات وقدرات جميع العاملين معه من موظفين ومشرفين تربويين ورؤساء أقسام ومديري مدارس ومعلمين في الميدان، ولتحقيق ذلك كله يتطلب من مدير التربية والتعليم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجال الإداري والفني والمعرفي والإنساني، التي تساعد على تحفيز الجميع نحو العمل الهادف، للارتقاء بالمديرية وتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع التربوية والتعليمية والاجتماعية (الحراشنة، والمقابلة، 2009).

ويرى 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.

ويؤكد على هذا الرأي السعود (2009: 252) إذ يشير إلى أن: "القيادة التربوية الفعالة هي التي تقود المؤسسة التربوية إلى التغيير الايجابي، وجعلها في وضع تنافسي أفضل، والأكثر من هذا أن حجم وطبيعة هذا التغيير يعتمد بشكل كبير على ما يمتلكه مدير التربية من رؤية استراتيجية واضحة تستشرف آفاق المستقبل وتحوله إلى واقع ملموس.

كما يشير أحمد وحافظ (2003) إلى أن مدير التربية والتعليم يتحمل العبء الأكبر في قيادة القوى البشرية وتوجيهها في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم وفق رؤى استراتيجية تنعكس على التطور المبني 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.

وعليه فإن نجاح مدير التربية والتعليم في أداء مهامه المختلفة ومن 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 قائد 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 (عوده، 2010).

وبالرغم من أهمية التوجه نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إلا أن تطبيقه يواجه معوقات عدة، كعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، والمقاومة الداخلية من المؤسسة لأن النظم والأساليب القديمة تكون متجذرة بحيث تؤدي إلى ظهور تحيزات ومقاومة، وتكلفة التخطيط من حيث الوقت والمال ووجود المتخصصين، واعتقاد المدير أن التخطيط ليس مسؤوليته، أو أنه لن يكافئ على عملية التخطيط الاستراتيجي (الكلم، 2012).

وعلى الرغم من التوسع الكمي في عدد مديريات التربية والتعليم في الأردن، إلا أن الدراسات التي أجريت حول التعليم في الأردن من جوانبه المختلفة أشارت إلى أنه ما زال يعاني من العديد من السلبيات، ومن أبرزها المركزية الزائدة، والبيروقراطية، وضعف التخطيط وتضارب الأنظمة 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 (الخطيب ومعاينة، 2009).

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، حيث يعد التخطيط إحدى 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 واستشرف المستقبل، إذ إن نجاحه في تحقيق الأهداف مرتبط بالكيفية التي يدير بها مديريته، وبأسلوب الإداري الذي يمارسه.

لذا، جاءت هذه الدراسة لتعرف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة اربد للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

حتى يتمكن مديرو التربية والتعليم في محافظة اربد من تحقيق الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، فلا بد أن تكون هناك إدارة تربوية واعية لمسؤولياتها، يقوم عليها إداري تربوي استراتيجي يصل بفكره وابتكاره وخبرته إلى مرتبة القائد التربوي، الذي يسهم بشكل فعال في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال مديريته التي يديرها، لاسيما وأن المؤسسات التربوية وخاصة مديريات التربية والتعليم ما زالت تواجه صعوبات في ممارسة التخطيط الاستراتيجي الذي ينطلق من التخطيط للواقع نحو استشراف المستقبل والتنبؤ به، فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب جديد في التخطيط والإدارة الفاعلة أصبح بشكل عام ضرورة لأي إنجاز فضلاً عن كونه أسلوباً حضارياً متقدماً في التفكير في المستقبل وسمة من سمات هذا العصر، أسلوباً حضارياً متقدماً في التفكير في المستقبل، ودلالة على النضج الإداري والتنفيذي والاستراتيجي لدى مديري التربية والتعليم.

ففي عملية التخطيط يحتاج مدير التربية إلى تدارس الظروف استعداداً لاتخاذ قرارات إدارية ناجحة، تأخذ بالحسبان طبيعة الأهداف والإمكانات المتوافرة لتحقيقها، وفي عملية التنظيم يحتاج أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل تنفيذ الأهداف المتوخاة في المديرية، وفي عملية التوجيه يفعل إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين الصلاحيات الممنوحة له والصلاحيات المستمدة من ذكائه الإداري ومعلوماته وخبراته، وأما الرقابة والتقييم فهي المتابعة المباشرة وغير المباشرة للمديرية لتقييم عملها، ومدى جدواه في ضوء الأهداف المنتظرة منها (الحراحشه، والمقابل، 2009).

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

1- ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة اربد 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 اربد لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال محاولتها تعرف درجة ممارسة مديري التربية في مديريات محافظة اربد 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- قد تسهم هذه الدراسة في إثارة اهتمام الإداريين التربويين بأهمية المعلومات الاستراتيجية في ممارسة وظائفهم التربوية والتعليمية.

- 2- قد تسهم هذه الدراسة في رفع درجة اهتمام رؤساء الأقسام الإدارية والفنية بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في إنجاز مهامهم الإدارية والفنية بكفاءة.
- 3- قد تسهم هذه الدراسة في 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- قد تسهم هذه الدراسة في 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

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة اربد للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية، وتعرف ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في تحديد درجة الممارسة.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بالحدود التالية:

الحدود الموضوعية: وتتمثل بالتعرف إلى درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة اربد للتخطيط الاستراتيجي في أداء مهامهم الوظيفية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية.

الحدود المكانية: مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد وهي: مديرية تربية قصبه اربد، ومديرية تربية اربد الثانية (بني عبيد)، ومديرية تربية اربد 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 الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني من العام 2016 / 2017.

الحدود البشرية: تم إجراء هذه الدراسة على جميع رؤساء الأقسام الإدارية والفنية في مديريات التربية والتعليم الثمانية في محافظة اربد.

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 (ماهر، 2013).

الممارسة:

ويقصد بها مجموعة الأنشطة الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في محافظة اربد، وتشمل: التخطيط، والتقويم، والرقابة، واتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، وتطبيق التكنولوجيا، من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة. وتعرف إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لقياس مستوى الممارسة.

ويقصد بدرجة الممارسة: الحد الذي يتوافر فيه ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري التربية والتعليم في محافظة اربد. وتقاس بالدرجة الي يحصل عليها المستجيب على أداة الدراسة عن كل مرحلة من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي المدرجة في أداة الدراسة .

مديريات التربية والتعليم:

هي جميع مديريات التربية والتعليم الواقعة في محافظة اربد، 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 ويتنسب 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.

الدراسات السابقة

تم الاطلاع على عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم عرضها وفقاً للترتيب الزمني من الأحدث فالأقدم، وعلى النحو التالي:

فقد أجرى المحمادي (2015) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مدير التربية والتعليم في مكة المكرمة لمهارات التخطيط التربوي والقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. تكونت عينة الدراسة من (188) مشرفاً، والتي استخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الباحث استبانة تكونت من (25) فقرة توزعت على أربعة مجالات إدارية، أظهرت 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.

وهدف دراسة الليمون (2014) إلى تعرف 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 أبو ظبي 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.

أجرى بولاني (Bolante, 2013) دراسة هدفت إلى تعرف درجة توفر الكفايات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجريا. 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.

أما دراسة موكسلي (Moxley, 2013) التي عنوانها: "التخطيط الاستراتيجي المستخدم في المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، هدفت الدراسة إلى 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.

أجرى حنا (2012) دراسة هدفت إلى تعرف متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة دمشق، استخدم البحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث على (132) عضو هيئة تدريس من كلية التربية في جامعة دمشق، وتم استخدام استبانة اشتملت على (72) متطلباً من متطلبات الإدارة الاستراتيجية، أظهرت نتائج البحث أن أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير مرتفع، ووجود فروق دالة تبعاً لمتغيرات نوع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة، كما وجدت فروق في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية وفي إمكانية التطبيق.

وأما دراسة الكشم (2012) فقد هدفت إلى تعرف معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى. تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والبالغ (143) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من (18) فقرة موزعة على أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي، وبينت النتائج أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى حصلت على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.

وهدف دراسة الدجني (2011) إلى تعرف درجة ممارسة القادة التربويين في قطاع غزة لدورهم الإداري في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المرؤوسين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. تكونت عينة الدراسة من (158) فرداً، منهم (14) مساعداً، و(144) رئيس قسم. ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت استبانة موزعة على أربعة مجالات هي: مجال التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمتابعة والتقييم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التربوية للتخطيط الاستراتيجي كانت متوسطة وفي جميع المجالات الإدارية. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وحاولت دراسة الشامسي (2010) قياس فاعلية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارات التربية والتعليم في سلطنة عمان، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه إدارات التربية والتعليم، والاستعداد لحلها قبل وقوعها، كما يساعد المديرين على التنبؤ بالتغيرات البيئية التي تحيط بعمل إداراتهم، كما يساعد على قراءة المستقبل، والاستعداد له، ويساعد العاملين في إدارات التربية، والتعليم على المشاركة في تحديد رسالة وصياغة الأهداف الاستراتيجية في منظماتهم.

وهدف دراسة كاوبيرن (Cawborn, 2010) التي عنوانها: التخطيط الاستراتيجي لدى مديري التربية والتعليم في المملكة المتحدة"، إلى الكشف عن الجدل 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.

أجرى العمري وسلامه (2009) دراسة في الأردن هدفت التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين حول فعالية التخطيط الاستراتيجي في بيئة إصلاح التعليم العالي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من (338) عضو هيئة تدريس و(188) إدارياً، في الجامعات الحكومية والخاصة، ولتحقيق هدف الدراسة طبقت استبانة مكونة من (42) فقرة موزعة على خمس مجالات للتخطيط الاستراتيجي، وبينت الدراسة أن جانب عمق التطبيق هو أكثر العوامل المؤثرة في فعالية التخطيط الاستراتيجي، كما بينت أن أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين يرون أن التخطيط الاستراتيجي يتم بدرجة فعالية متوسطة، حيث تباينت الآراء بين أفراد العينة تبعاً لمتغير الجامعة والجنس لصالح الجامعات الحكومية والذكور رغم الاتفاق العام أن التخطيط الاستراتيجي كان فعالاً بنسبة متوسطة.

كما أجرى فورد (Ford,2008) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الكشف عن تصورات الرؤساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين حول فعالية التخطيط الاستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من (74) فرداً من جامعة شمال كارولينا، تم تطبيق استبانة عليهم، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى أن الرؤساء كانوا متفائلين حول عملية التخطيط الاستراتيجي، كما يجب أن يتضمن تطبيق عملية التخطيط ضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية، وتؤثر عمليات التخطيط الاستراتيجي على جميع العمليات الأخرى في الجامعة.

وأما دراسة عواد (2008) فقد هدفت إلى تعرف 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. ولجمع 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.

أما دراسة الشبول (2005) فقد هدفت إلى تحليل واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية كانت معوقات مالية يلها معوقات إدارية وفنية، وبينت النتائج، وعدم وجود فروق دالة بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة لأبعاد صياغة الأهداف الاستراتيجية، والتخطيط، والتنفيذ، والرقابة) تعزى للجنس. وعدم وجود فروق دالة في أبعاد (التخطيط والتنفيذ، والرقابة، والتقييم) تعزى للمؤهل العلمي.

بعد استعراض ما تقدم من الدراسات السابقة 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: الكلثم، (2014)؛ و الليمون، (2014)؛ و فورد، (Ford,2008). ومنها ما بين أهمية التخطيط الاستراتيجي في العمل التربوي، كدراسة: المحمادي، (2015)؛ و حنا (2012)؛ و (Cawborn, 2010). ومنها ما اتجه نحو تعرف درجة ممارسة أو تطبيق التخطيط الاستراتيجي في العمل الإداري والتربوي، كدراسة: الدجني، (2011)؛ والعمري وسلامة، (2009)؛ و عواد، (2008).

وأما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو تركيزها على مديري التربية والتعليم في محافظة اربد، 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 وتقويمها 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 العلي الكفايات 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.

محافظة اربد

تقع محافظة اربد في الجزء الشمالي الغربي من المملكة الأردنية الهاشمية، يحدها من الشمال سوريا، ومن الغرب فلسطين، ومن الشرق محافظة المفرق، ومن الجنوب محافظات البلقاء وعجلون وجرش، وتمتد حدودها لتصل إلى الحدود الأردنية السورية حيث نهر اليرموك، وتضم محافظة اربد (9) ألية و (18) بلدية، وتعد المناطق الشرقية من المحافظة جزءاً من سهل حوران (الرمثا) الممتد بين سوريا والأردن، بينما تطل الأجزاء الشمالية على هضبة الجولان، أما من الغرب فتتكون المنطقة جغرافياً من هضاب متوسطة الارتفاع، تنخفض تدريجياً لتصل إلى ما دون مستوى سطح البحر في غور الأردن، بينما تمتد المناطق الجنوبية منها في منطقة المزار الشمالي ذات الجبال العالية والطبيعة الساحرة المتاخمة لجبال عجلون.

وتبرز أهمية المحافظة من خلال موقعها الاستراتيجي كمحطة عبور للدول المجاورة، وأهميتها التاريخية والأثرية، حيث خلفت الحضارات السابقة في محافظة اربد العديد من المواقع الأثرية والتاريخية، ونشأت فيها المدن الإغريقية - الرومانية .

وتعتبر محافظة اربد المنطقة الزراعية الأولى في الأردن، وخاصة في إنتاج الحمضيات والزيتون والحبوب وإنتاج عسل النحل، وتتميز المحافظة بتوفر الخدمات الاجتماعية والشبابية والثقافية والنهضة العمرانية. كما يوجد في محافظة اربد (5) جامعات أردنية، منها (3) جامعات حكومية وهي جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعتان خاصتان وهما جامعة اربد الاهلية وجامعة جدارا للدراسات العليا. مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد

تضم محافظة اربد (8) مديريات تربية وتعليم، موزعة على (8) ألوية، وأكبر هذه المديريات مديرية التربية والتعليم الأولى لقصبة اربد، حيث أنشئت هذه المديرية في عهد صاحب الجلالة المغفور له الملك المؤسس عبد الله بن الحسين سنة (1921) خدمة للقطاع التعليمي في محافظة اربد، وكانت تخدم جميع محافظات الشمال، ونتيجة تطور قطاع التعليم في المملكة انبثق عنها (8) مديريات تربية وتعليم، من ضمنها مديرية التربية والتعليم لمنطقة اربد الاولى، حيث يبلغ عدد المدارس التابعة للمديرية حوالي (296) مدرسة حكومية وخاصة، منها (180) مدرسة حكومية بواقع (82) مدرسة ذكور و (98) مدرسة للإناث، وحوالي (102) رياض أطفال، كما يتبع للمديرية حوالي (65) مركزاً ثقافياً.

2. الطريقة والإجراءات:

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد عينة الدراسة، وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وطريقة جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً، وفيما يلي عرض لتلك العناصر:

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، 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 اربد وبالبالغ عددهم (155) رئيساً لقسم، للعام الدراسي 2016 / 2017. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	108	69.67%
	إناث	47	30.33%
المجموع		155	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	86	55.48%
	دراسات عليا	69	44.52%
المجموع		155	100%
سنوات الخبرة	1-10 سنوات	36	23.23%
	11 سنة فأكثر	119	76.77%
المجموع		155	100%

أداة الدراسة

لقياس درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة اربد للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية تم تطوير 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 الاستبانة، وبعد الأخذ برأي المحكمين أصبحت مكونة من (40) فقرة موزعة على مجالات الاستبانة. وتم 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 اربد للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية تم تقسيم مستويات ممارسة مديري التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي إلى خمسة مستويات: (منخفضة جداً بوسط حسابي أقل من 1,50، منخفضة من 1,50-2,49، متوسطة من 2,50-3,49، مرتفعة من 3,50-4,49، مرتفعة جداً من 4,50 فأكثر).

صدق الأداة

للتحقق من صدق الأداة تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (12) محكماً من المتخصصين في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، وعلى (8) أفراد من رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد، 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.

جدول (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
3	الصياغة الاستراتيجية	8	17 - 24
4	إقرار الخطة وتنفيذها	8	25 - 32
5	التقويم والمتابعة	8	33 - 40
	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. الجدول (3) يبين ذلك.

جدول (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، وتراوحت 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. التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية.
2. اختبارات لعينة واحدة (One Sample t-test).

4. معادلة كرونباخ - ألفا.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: وتمثل بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي:

الجنس، وله مستويان: ذكر، وأنثى المؤهل العلمي، وله مستويان: بكالوريوس، ودراسات عليا، سنوات الخبرة، ولها مستويان: 1 - 10 سنوات، 11 سنة فأكثر. أما المتغير التابع، وله مستوى واحد هو درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي.

3. نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لسؤالها:

نتائج السؤال الأول:- ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة اربد 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.

جدول (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
5	5	التقويم والمتابعة	3.25	1.35	متوسطة
					الدرجة الكلية
					متوسطة

يبين جدول (4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة اربد 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 اربد يمارسون التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة من التقدير.

وقد تعود هذه النتيجة إلى أن مديري التربية والتعليم في محافظة اربد لديهم الخبرة والمعرفة المتناسية نوعاً ما 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. وتعتقد الباحثة 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 أداؤهم 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.

وتعتقد الباحثة 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 والتقويم والمتابعة. اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: المحمادي، (2015)؛ والليمون، (2014)؛ و حنا، (2012)؛ و الشبول، (2005). 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 ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة اربد للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية 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

جدول (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	85	3.55	0.95	0.04	0.97
	أنثى	23	3.52	1,14		
التحليل الاستراتيجي	ذكر	85	3.15	0.81	0.67	0.51
	أنثى	23	3.20	0.79		
الصياغة الاستراتيجية	ذكر	85	3.18	0.84	- 0.72	0.48
	أنثى	23	3.20	1.03		
إقرار الخطة وتنفيذها	ذكر	85	3.25	0.83	- 0.18	0.85
	أنثى	23	3.30	0.90		
التقويم والمتابعة	ذكر	85	3.10	0.72	- 0.41	0.68
	أنثى	23	3.15	0.94		
الكلي	ذكر	23	3.25	0.67	1.39	0.16
	أنثى	85	3.27	0.54		

يبين جدول (5) عدم وجود فروق دالة إحصائياً 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

جدول (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	35	3.17	0.74	1.69	0.09
	دراسات عليا	73	2.75	1.14		
التحليل الاستراتيجي	بكالوريوس	35	3.10	0.74	- 1.15	0.25
	دراسات عليا	73	3.83	0.72		
الصياغة الاستراتيجية	بكالوريوس	35	3.20	0.77	0.84	0.40
	دراسات عليا	73	3.00	0.85		
إقرار الخطة وتنفيذها	بكالوريوس	35	3.55	0.84	0.18	0.85
	دراسات عليا	73	3.50	0.80		
التقويم والمتابعة	بكالوريوس	35	3.94	0.90	0.51	0.61
	دراسات عليا	73	3.08	1.00		
الكلية	بكالوريوس	35	3.39	0.71	0.11	0.91
	دراسات عليا	73	3.23	0.62		

يبين جدول (6) عدم وجود فروق دالة إحصائياً 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

جدول (7): نتائج اختبار (T) لتقدير درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر رؤساء الأقسام على المجالات والأداة ككل حسب متغير الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
الاعداد للتخطيط	1 - 10 سنوات	19	3.20	0.85	-3.75	* 0.00
	11 سنة فأكثر	89	3.53	1.00		
التحليل الاستراتيجي	1 - 10 سنوات	19	3.57	0.72	- 6.93	*0.00
	11 سنة فأكثر	89	3.72	0.66		
الصياغة الاستراتيجية	1 - 10 سنوات	19	3.39	0.80	- 4.29	*0.00

		0.69	3.75	89	11 سنة فأكثر	
*0.01	- 2.63	0.80	3.73	19	10 - 1 سنوات	إقرار الخطة وتنفيذها
		0.88	3.91	89	11 سنة فأكثر	
*0.00	- 6.21	0.66	3.30	19	10 - 1 سنوات	التفريم والمتابعة
		0.88	3.91	89	11 سنة فأكثر	
*0.00	-2.93	0.07	3.44	19	10 - 1 سنوات	الكلية
		0.67	3.76	89	11 سنة فأكثر	

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 (11 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة (T) (- 2.93) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

قد 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 والتعليم للتخطيط الاستراتيجي رغم اختلاف مستوى مؤهلهم العلمي، وبالتالي جاءت وجهات نظرهم لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي متقاربة نوعاً ما.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: المحمادي، (2015)؛ والدجني، (2011)؛ والشامسي، (2010). 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 اربد 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 رؤساء الأقسام وفق خبرتهم في التخطيط التربوي الاستراتيجي التي يمارسها مديرو التربية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: المحمادي، (2015)؛ والدجني، (2011)؛ والشامسي، (2010)؛ والعمري وسلامة (2009). التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة كفايات التخطيط تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

4. التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

الحمايده {57} درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة اربد

للتخطيط

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 مدربين 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.

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: 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. الجراحشه، محمد، ومقابله، محمد، 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 .
3. حنا فاضل، 2012، *متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة دمشق*. *مجلة جامعة دمشق*، 4(28)، 2012، 59-112.
4. الخطيب، أحمد ومعاينه، عادل، 2009، *الإدارة الإبداعية للجامعات*، ط1، عمان: جدارا للكتاب العالمي.
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 (3،4): 249- 262.
6. الشامسي، سالم، 2010، *قياس فاعلية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارات التربية والتعليم في سلطنة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، حلب، سوريا.
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، 2008، *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. العمري، أحمد و سلامة خليل، 2009، *معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى، مكة، السعودية*، *مجلة التربية للتعليم الإلزامي*، 4(14)، 2009، 415-428.
10. 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.

11. عودة، هديل، 2010، الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
12. الكريدا، سليمان، 2004، الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في السعودية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
13. الكلثم، حمد، 2012، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى. المجلة الجامعية لجودة التعليم، 1(10)، 200-188.
14. الليمون، نواف، 2014، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في أبو ظبي. مجلة جامعة دمشق، (30)2، 230-273.
15. ماهر، أحمد، 2013، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية.
16. المحمادي، خالد، 2015، درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمكة لمهارات القيادة التشاركية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Brewer, B, 2012, seeking success through strategic management development. *Journal of European Industrial Training*, 27(6), 2003, P. 261- 292.
2. Brayer, J. 2008, *Participant Perception of Strategic Planning in an Urban School District: A case study*. PhD, (on-line).
3. Bolanle, O. A .(2013). Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria . *World Journal of Education*. 3 (5):26 – 33.
4. Tombson, D. 2008, Putting Top Managers Back into the Picture," *Strategic Management Journal Special Issue*, 2(155), 2002, pp. 10-24.
5. Fred, M. 2008, Strategic planning for Higher Education in Developing countries: challenges and lessons. *Planning for Higher Education*, 36 (3): 5-21.
6. Ford, G. 2008, Presidents, Chief Academic Officers, and Chief Financial Officers Perceptions of the Effectiveness of Strategic Planning in Month Carolina Community Colleges. PhD Thesis, Western Carolina University. Dissertation Abstract International, 8(13) 12-37.
7. Cowburn, S. 2010, Strategic Planning in Higher Education: Fact or Fiction? Perspective. *Policy and Practices in Higher Education*, 9(4), 103-109.
8. Chang, J. 2008, The world comes to the academy. *Education Review*, 30(1): 1-34.
9. Kotler, S. 2007, Edward Favilla, "Organizational effectiveness and commitment through strategic management", *Journal of European Industrial Training*, 2(4), 2005, pp 1- 22.
10. 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.

Abstract:

This study aimed at defining the degree of practice of the Education directors of Irbid for the skills of strategic planning from the point of view of heads of administrative and technical departments, and to indicate the effect of variables: gender, experience and scientific qualification on the degree of practicing strategic planning among the directors of education. The sample of the study consisted of all members of the original study society, and they are the heads of the administrative and technical departments in the directorates of education in Irbid Governorate, which are (160) individuals for the academic year 2016/2017. To achieve the objectives of the study, the study used the descriptive method by applying a questionnaire consisting of (40) paragraphs distributed evenly on the five strategic planning areas. The results of the study showed that the managers of the education practice strategic planning skills in the performance of their work in the middle of the assessment, but they are interested in some. The results showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the average scores of the sample of the study sample attributed to the sex variables and the scientific qualification. However, there were statistically significant differences at the mean level ($\alpha = 0.05$) between mean Grades study sample attributed to a variable number of years of experience in the head of the department and for department heads experienced (11 years and over).

Keywords: Strategic planning, practice, Education directors.
